

**ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR
VE
DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ**

Duygu KIZILDAĞ

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Ağustos, 2010

Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR
VE
DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ

Hazırlayan
Duygu KIZILDAĞ

Danışman
Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

AFYONKARAHİSAR 2010

Bu Tez Çalışması BAPK'ca Desteklenmiştir. Proje No: "09.İİBF.03"

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “*Örgütlerde Problemlı Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi*” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

16 / 08 /2010

Duygu KIZILDAĞ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
Jüri Üyeleri:	Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ
	Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU
	Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN
	Yrd.Doç.Dr.Hülya ÖCAL

İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Duygu KIZILDAĞ'ın, “**Örgütlerde Problemlili Davranışlar ve Davranışsal Risk Yönetimi**” başlıklı tezi 16/08/2010 tarihinde saat 14:30'da Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR VE DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ

Duygu KIZILDAĞ

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Ağustos 2010

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Son yıllarda örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi literatüründe örgütü, örgüt çalışanlarını ve örgüt çalışanlarının yakın çevresini olumsuz yönde etkileyen problemlili davranışların ön plana çıktığı görülmektedir. Problemlili davranışlarla ilgili çalışmalar son yıllarda yaygınlaşmış olsa da, sanayi devriminden günümüze çalışanların problemlili davranışlarının yönetimi örgütlerdeki en temel sorunu oluşturmuştur. Problemlili davranışların giderek yaygınlaşması ise problemlili davranışlarından kaynaklanan davranışsal risklerin yönetimini gerekli kılmıştır. Bu bağlamda çalışma, örgütlerde farklı yayılımda ve türde problemlili davranışlarla karşılaşılabilceği ve bu farklı davranışlardan kaynaklanan risklerin farklı davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile yönetilebilceği varsayımı ile şekillendirilmiştir. Çalışmada bu varsayım örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve sermaye yapısı ile örgüt yöneticilerinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı alan araştırmasının bulgularına göre örgütlerde karşılaşılmalı problemlili davranışların yayılımı ve türünün; örgütün faaliyet gösterdiği sektöre, sermaye yapısına, örgüt yöneticilerinin kıdemine, örgüt yöneticilerin çalıştığı yönetim kademesine ve yönetim tarzına göre farklılık

göstermediği görülmüştür. Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların yayılımı ve türünün örgüt yöneticilerinin yaşlarına göre farklılık göstereceği varsayımı ise sadece problemleri davranışların yayılımının kişiler arası sapma boyutunda doğrulanmaktadır. Araştırmada davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili olarak ise; örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarının örgüt yöneticilerinin yaşına, örgüt yöneticilerinin kıdemine, örgüt yöneticilerin çalıştığı yönetim kademesine ve yönetim tarzına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamındaki örgütlerde davranışsal risk yönetimi uygulamaları sadece örgütün faaliyet gösterdiği sektöre ve sermaye yapısına göre farklılık göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Problemleri Davranışlar, Davranışsal Risk, Davranışsal Risk Yönetimi, ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi, Örgütsel Sapma

ABSTRACT

PROBLEMATIC BEHAVIORS IN ORGANIZATIONS AND BEHAVIORAL RISK MANAGEMENT

Duygu KIZILDAĞ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT of BUSINESS ADMINISTRATION**

August 2010

Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

In recent years problematic behaviors that negatively affect organizations, organization members and their surroundings have become a popular topic in the literature of organizational behavior and organizational psychology. Although studies related problematic behaviors have become widespread in recent years, from industrial revolution to present management of problematic behavior of employees is still the most fundamental problem in the organizations. Because of the increasingly widespread of problematic behaviors through the organization, management of risks arising from problematic behaviors have revealed. In this context, this study has investigated deployment and type of problematic behaviors differentiation in the organizations as a first assumption. Second assumption of this study assumed that risks arising from these problematic behaviors can be managed with different behavioral risk management practices. In this study, these assumptions also were to be associated with sector and capital structure of organization and also age, seniority, position and management style of managers.

According to the findings of field research obtained by the combination of qualitative and quantitative methods, deployment and type of problematic behaviors differentiation did not reveal differences in terms of the sector and capital structure

of organization, seniority, position and management style of managers. The assumption of deployment and type of problematic behaviors differentiation differs in accordance with age of managers was accepted only in terms of the dimension of interpersonal deviance. Moreover research in behavioral risk management practices observed that there is no meaningful differentiation according to age, seniority, position and management style of managers. Behavioral risk management practices in the organization only showed differences according to sector and capital structure of organization.

Keywords: Problematic Behaviors, Behavioral Risk, Behavioral Risk Management, ISO 31000 Risk Management, Organizational Deviance

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında pek çok kişiye teşekkür borcum bulunmaktadır. Öncelikle yoğun çalışma programına rağmen benden yardımını esirgemeyen, sürekli destek olarak motivasyonumu yüksek tutan, hem iyi bir akademisyen hem de iyi bir insan olmam için yol gösteren değerli danışmanım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya teşekkürü borç bilirim. Ayrıca, yaptığı öneri ve yönlendirmelerle tezimin şekillenmesine büyük katkı sağlayan Doç. Dr. Mehmet KARAKAŞ'a; kendisini tanıdığım günden bu yana bildiklerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen, tezime önerileriyle katkıda bulunan ve yol gösteren değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Veysel AĞCA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin araştırma çalışmasını kuruluşlarında yapmam için imkan sağlayan yöneticilere, anket çalışması ve görüşmelere katılan her iki kuruluşun çalışanlarına da teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca; üniversite yıllarımdan beri her zaman yanımda olan, engin deneyim ve tecrübelerini benimle paylaşmaktan çekinmeyen, bu çalışmama da yoğunluğuna rağmen yardım elini uzatan Sn. Münür YAVUZ'a özel olarak teşekkür ederim.

Doktora süreci boyunca yanımda olan, adeta benimle birlikte doktora yapan, bu süreçte kendilerine yansıttığım gerginliklerimi büyük bir anlayışla karşılayan, uygun şartları sağlamak ve motivasyonumu yüksek tutmak için çabalayan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum. Annemin ve babamın bana verdikleri emeklere teşekkür kelimeleri yetersiz kalır, minnettarım.

Ülkemizde bilim insanlarını destekleyen, Yurt İçi Doktora Burs Programı kapsamında karşılıksız burs desteği ile doktora eğitimime büyük katkı sağlayan TÜBİTAK Bilim İnsanı Destekleme Daire Başkanlığı'na da teşekkürü borç bilirim.

Son olarak; çıkmaza girdiğimi düşündüğüm anlarda önüme yeni fırsatlar çıkaran ve yolumu aydınlatan ilahi güce teşekkür ederim.

Duygu KIZILDAĞ

Afyonkarahisar, 2010

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. PROBLEMLİ DAVRANIŞ KAVRAMI	5
2. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	7
3. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN NEDENLERİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	11
3.1. TEORİK ÇERÇEVE.....	12
3.2. LİTERATÜRDEKİ TEMEL ÇALIŞMALAR.....	18
3.3. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN NEDENLERİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	21
4. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN SONUÇLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	32
4.1. ÖRGÜTSEL SAPMA (ORGANIZATIONAL DEVIANCE)	33
4.2. ÖRGÜTE ZARARLI DAVRANIŞ (ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR).....	36
4.3. ANTİSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (ANTISOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR).....	38
4.4. İŞLEVSİZ DAVRANIŞ (DYSFUNCTIONAL BEHAVIOR).....	38
4.5. İŞYERİNDE SALDIRGANLIK (WORKPLACE AGGRESSION).....	39
4.6. İŞYERİNDE ŞİDDET (WORKPLACE VIOLENCE).....	42
4.7. İŞE KARŞI GELİŞTİRİLEN DAVRANIŞ (COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOUR).....	43
4.8. İŞYERİNDE KABA DAVRANIŞ (WORKPLACE INCIVILITY)	45
5. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN MALİYETLERİ	47

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİ:
DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ

1. PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİ	50
1.1. PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR.....	53
1.2. PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNTEMLER	59
2. RİSK YÖNETİMİ	64
2.1. RİSK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	65
2.2. RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI.....	68
2.3. RİSK YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ	71
3. DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ	72
3.1. RİSK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ SİSTEM VE STANDARTLAR AÇISINDAN DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ.....	74
3.2. ISO 31000 RİSK YÖNETİM SİSTEMİ DOĞRULTUSUNDA DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI.....	87
3.2.1. Davranışsal Risklerin Tanımlanması	89
3.2.2. Davranışsal Risklerin Analizi.....	94
3.2.3. Davranışsal Risklerin Değerlemesi.....	97
3.2.4. Davranışsal Risklerin Azaltılması	99
3.2.5. İzleme Ve Gözetim	103
3.2.6. İletişim Ve İstişare.....	104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR VE DAVRANIŞSAL RİSK
YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI	106
2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	108
3. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ	111
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	113
5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	114
6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	117
7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	121
8. ARAŞTIRMANIN NİCEL BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR.....	123
8.1. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ.....	123
8.2. KONTROL DEĞİŞKENLERİ İLE İLGİLİ ANALİZLER	124
8.3. YÖNETİM TARZI, PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YAYILIMI VE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN TÜRÜ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER.....	128
8.4. PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR VE KONTROL DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ AÇIKLAYAN ANALİZLER.....	135
8.5. YÖNETİM TARZININ PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ AÇIKLAYAN ANALİZLER.....	142
9. ARAŞTIRMANIN NİTEL BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR	144

9.1. DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE KONTROL DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR.....	157
9.2. YÖNETİM TARZININ DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR	161
10. GENEL DEĞERLENDİRME	162
SONUÇ.....	173
KAYNAKÇA	179
EKLER DİZİNİ.....	210
ÖZGEÇMİŞ.....	218

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1. Literatürdeki Problemlı Davranış Terminolojileri	10
Tablo 2. İşe Karşı Geliştirilen Davranışa Neden Olan Faktörler	21
Tablo 3. Örgütlerde Karşılaşılan Problemlı Davranışların Nedenleri	22
Tablo 4. İşlevsiz Davranış Matrisi	39
Tablo 5. Risk Türleri	73
Tablo 6. Olasılık-şiddet Matrisi	79
Tablo 7. SWOT Matrisi	91
Tablo 8. İnsan Kaynakları Yönetimi Örnek SWOT Analizi	92
Tablo 9. İnsan Kaynakları Yönetimi Örnek SWOT Matrisi	93
Tablo 10. Risk Analizinde Kullanılabilecek Yöntemler	95
Tablo 11. Risk Değerlemede Kullanılabilecek Bir Ölçek	98
Tablo 12. Risk Değerleme Matrisi	99
Tablo 13. Davranışsal Risk Yönetiminde Risk Azaltma Stratejileri	103
Tablo 14. Anket Formunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları	124
Tablo 15. Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı Veriler	127
Tablo 16. Proaktif Yönetim Tarzına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	129
Tablo 17. Kişiler Arası Sapma Davranışına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	130
Tablo 18. Örgütsel Sapma Davranışına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	131
Tablo 19. Problemlı Davranışın Yayılıma İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	131
Tablo 20. Üretim İle İlgili Problemlı Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ...	132
Tablo 21. Politik Problemlı Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
Tablo 22. Mülkiyet İle İlgili Problemlı Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	133
Tablo 23. Kişisel Saldırđanlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	134
Tablo 24. Problemlı Davranışın Türüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	134
Tablo 25. Değişkenlerin Faaliyet Gösterilen Sektöre Bağlı Olarak Değişmesi	135
Tablo 26. Değişkenlerin Örgütün Sermaye Yapısına Bağlı Olarak Değişmesi	137
Tablo 27. Değişkenlerin Yöneticilerin Yaşına Bağlı Olarak Değişmesi	137
Tablo 28. Değişkenlerin Yöneticilerin Kıdemine Bağlı Olarak Değişmesi	139
Tablo 29. Değişkenlerin Yöneticilerin Kademesine Bağlı Olarak Değişmesi	139
Tablo 30. Problemlı Davranışların Türünün Algılanma Düzeyleri	140
Tablo 31. Problemlı Davranışların Türünün Sektör Ve Yönetim Kademesine Göre Algılanma Düzeyleri	141
Tablo 32. Problemlı Davranışların Yayılımı Ve Yönetim Tarzı Arasındaki İlişi .	143
Tablo 33. Problemlı Davranışların Türü Ve Yönetim Tarzı Arasındaki İlişi	143
Tablo 34. Kuruluşlarda Davranışsal Risklerin Tanımlanması alışmalarına Veri Sağlayacak Mevcut Uygulamalar	148
Tablo 35. Kuruluşların Önleyici Stratejilere İlişkin Mevcut Durumu	150
Tablo 36. Kuruluşların Reaktif Stratejilere İlişkin Mevcut Durumu	154
Tablo 37. Kuruluşların İyileştirici Stratejilere İlişkin Mevcut Durumu	155
Tablo 38. Kuruluşlardaki Yöneticilerin Yönetim Tarzı	161

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1	Literatürdeki Problemlı Davranış Terminolojileri Arasındaki İlişki.....	8
Şekil 2	Problemlı Davranış Şemsiyesi.....	9
Şekil 3	İşe Karşı Geliştirilen Davranış Modeli.....	20
Şekil 4	İşyerinde Normalden Sapan Davranış Tipolojisi.....	34
Şekil 5	Uyum Sağlayan/Normalden Sapan Davranış Süreci.....	36
Şekil 6	Riske Geleneksel Ve Yeni Bakışlar.....	66
Şekil 7	Risk ve İlişkili Kavramlar.....	67
Şekil 8	Risk Yönetim Stratejileri.....	69
Şekil 9	COSO Kupu.....	76
Şekil 10	EFQM Mükemmellik Modeli.....	78
Şekil 11	RADAR Metodolojisi.....	79
Şekil 12	Kurumsal Düzeyde PRIMA-EF Yapısı.....	81
Şekil 13	Risk Yönetimi Prensipleri, Çerçevesi Ve Süreçleri Arasındaki İlişki.....	86
Şekil 14	Davranışsal Risk Yönetimi Süreci.....	88
Şekil 15	Davranışsal Risklerin Azaltılmasında Stratejiler.....	101
Şekil 16	Araştırmanın Modeli.....	113

KISALTMALAR DİZİNİ

AS/NZS: Australian/New Zealand Standart-Avustralya/Yeni Zelanda Standardı

BASEL: The Basel Committee on Banking Supervision-Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi

COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi

FMEA: Failure Modes and Effects Analysis-Hata Türü ve Etkileri Analizi

ISO: International Organization for Standardization-Uluslararası Standartlar Teşkilâtı

PRIMA-EF: European Framework for Psychosocial Risk Management-Avrupa Psikososyal Risk Yönetimi Çerçevesi

GİRİŞ

Sanayi devriminin güç dengelerini tarımdan sanayiye doğru değiştirmesi ile birlikte sermaye sahipleri endüstriyel yatırımlar yapmış, zanaatkârlar ve teknolojinin tarıma girmesiyle birlikte tarımsal alanda çalışan köylüler ise işlerini kaybetmişlerdir. İş ve boş zaman dengesini, işin yapılış yöntemini, çalışma süresini, kullanacağı araç ve yetenekleri, çalışanlarla etkileşim düzeyini ve iş yapma sürecini özgürce planlayabilen zanaatkârlar ve köylüler daha önce hiç deneyimlerinin olmadığı üretim süreçlerinde, belirli çalışma saatlerinde ve çalışma koşullarında çalışmaya başlamışlardır. Ücretle çalışan bu yeni sosyal sınıf ile sermaye sahipleri ve yöneticiler arasında beklentiler çatışmaya başlamış, çalışan işgücünün formal bir nesne ve maliyet unsuru olarak değerlendirilmesiyle örgütler mücadele alanı haline gelmiştir. Jaffee (2001)'ye göre ilk mücadele ücret esirlerine indirgenmeyi istemeyen sanatkârlar ve zanaatkârlar tarafından gösterilen, emeğin biçimsel itaatine tepkidir. İkinci mücadele ise fabrika disiplininin ritmine uymak istemeyenler tarafından gösterilen tepkidir. Marks ise örgütteki bu mücadeleleri sermayedar ve emek ilişkisi açısından değerlendirir. Sermayedarın kârlılığı artırma çabası emeğin tepkisi ile karşılaşır. İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır, zekâsı ve düşünebilme yeteneği vardır, bu nedenle de emek yabancılaşabilir (Grint, 1998: 109-110).

Köyden kente göçün getirdiği uyum problemleri, göç eden köylülerin oluşturdukları işçi yerleşim yerlerindeki kötü barınma, kötü beslenme ve kötü sağlık koşulları, tarım işçileri ve zanaatkarlârın daha önce hiçbir deneyimi olmadan ustalık istemeyen fabrika ve maden işlerinde uzun saatler çalışılması, kötü çalışma koşulları ve düşük ücret gibi faktörler örgütlerde problemlili davranışların ilk kez ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Perry vd., 2009: 511). Örgütlerde monotonluk, iş tatminsizliği ve yabancılaşmayla beraber devamsızlık, iş yavaşlatma, kaytarma, işe geç gelme, sabotaj, hırsızlık gibi problemlili davranışların nasıl kontrol altına alınacağı sorunu ortaya çıkmıştır (Richards, 2008: 661). Dolayısıyla sermaye sahipleri ve yöneticiler, çalışanı ve onun düşüncelerini dikkate almaya zorlanmıştır.

Masraflı grevler, çeşitli nedenlerle iş başında bulunmama, işe devamsızlık ve üretimin azalması gibi nedenlerle, çalışan insanın önemi iyice anlaşılmaya başlamıştır. Örneğin, çalışanın moralinin iş masrafını etkilediği, iş davranışının kişisel ve ailesel faktörlere aksettiği, üretimin sosyal bir davranış biçimi olduğu, iş kazalarının çalışanın kişisel durumu ile bağlantılı olduğu fark edilmiştir (Çelikkol, 2001: 43). Sanayi devriminin ardından gelen Fransız Devrimi ve Sosyalizm akımı, yönetimde bilimsel dönemin başlaması, yapılan bilimsel araştırmalar ve yeni sanayi devrimi, örgütlerdeki problemleri davranışların nasıl kontrol altına alınacağı üzerinde durmuştur (Başaran, 2004: 50).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna dönüşüme ve mekanik teknolojinin beraberinde getirdiklerine uyum sağlamaya çalışan işgücü, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşüme ve bilgi teknolojisinin beraberinde getirdiklerine de uyum sağlamaya çalışmıştır. Globalleşme ve artan rekabet örgütler üzerindeki baskıları giderek artırmıştır. Giddens (2004)'a göre rekabetçi çevrede ayakta kalabilmek amacıyla örgütler küçülme ve yeniden yapılanma çalışmalarıyla maliyetleri düşürmeye çalışmış; esneklik, part time çalışma, geçici çalışma ve outsourcing uygulamaları yaygınlaşmıştır. Yaşanan teknolojik gelişmeler paralelinde işyeri tanımı genişlemiş, örgütlerdeki çalışma düzeni değişiklik göstermiştir. İşgücü yapısında kadınlar ve yeni mezun gençlerin sayısı giderek artmış, bu durum iş güvenliği, ücretler ve çalışma şartlarına etki etmiştir.

Sennett (2002)'e göre ise bu gelişmeler sonucunda örgütlerdeki bürokratik yapı yerini modern esneklik biçimlerine bırakmış, ancak özgürlük vadeden bu esnek biçimler beraberinde belirsizliği ve düzensizliği getirmiştir. Özgürleşmeye çalışan emekten, önceden parçası olduğu geleneksel hayat tarzını inşa edilen yeni bir düzenle değiştirmesi beklenmiştir (Bauman, 2005: 30). Yaşanan tüm dönüşümler işgücünde baskı yaratmış, beraberinde işgücü uyum zorlukları yaşamış ve farklı davranışsal problemler ortaya çıkarmıştır. Ortaya çıkan farklı problemleri davranışlar sadece çalışanlara değil örgütlere de olumsuz etkilerde bulunmuştur. Geçtiğimiz yirmi yılda ise, bu davranışlara ve davranışların olumsuz etkilerine yönelik çalışmalar yapan örgüt kuramcıları, örgüt psikologları ve araştırmacılar sayesinde çalışanların problemleri davranışları, bu davranışların nedenleri ve sonuçları gittikçe popüler hale gelmiştir. Bu doğrultuda alanda yapılan çalışmalar ise literatüre farklı

terminolojilerde ve farklı boyutlarda yansımıştır. Çalışmada tüm terminolojileri tek bir problemlı davranış başlığı altında toplayabilmek amaçlanmakta ve literatürde ön plana çıkan farklı çalışmalar tek tek ele alınmaktadır.

Literatürde problemlı davranışlardan kaynaklanan riskler ve bu risklerin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Ancak bu çalışmada problemlı davranışların olumsuz etkilerine risk yönetimi bakış açısı ve yeni bir yaklaşım olan davranışsal risk yönetimi ile yaklaşmaktadır. Bu bağlamda problemlı davranışlardan kaynaklanan farklı risklerin, risk yönetim modeli doğrultusunda farklı risk yönetim stratejileri ile nasıl yönetilebileceği incelenmektedir.

Çalışmada örgütlerde farklı türde problemlı davranışlarla karşılaşılabilceği ve bu farklı davranışlardan kaynaklanan risklerin farklı davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile yönetilebileceğine yönelik hipotezler üretilmiştir. Hipotezler problemlı davranışların daha sık ortaya çıkma olasılığı ve literatür dikkate alınarak belirlenen, büyük ölçekli bir tekstil ve bir otomotiv kuruluşunda, hangi değişkenlerin karşılaşılın problemlı davranışlar ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarına etki ettiğine yönelik olarak test edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde, literatürde problemlı davranış başlığı ile ilişkilendirilen terminolojilere odaklanılmıştır. Bu bağlamda problemlı davranış kavramı ve bu kavram ile ilişkilendirilen terminolojiler üzerinde durulmuştur. Ayrıca örgütlerde hangi nedenlerle problemlı davranışlarla karşılaşılabilceğine, karşılaşılabilcek problemlı davranışların örgütte yaratabileceği sonuçlara ve maliyetlere ilişkin yaklaşımlara yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, problemlı davranışların yönetimi, yeni bir yaklaşım olan davranışsal risk yönetimi başlığı altında incelenmiştir. Önce problemlı davranışların yönetimine ilişkin yaklaşımlar ve yöntemler sanayi devriminden günümüze bir süreç olarak değerlendirilmiştir. Sonrasında problemlı davranışların yönetimi risk yönetimi kavramı ile ilişkilendirilmeye çalışılmış, risk ve risk yönetimi kavramı üzerinde durulmuş, problemlı davranışlardan kaynaklanan risklerin yönetimi ile ilişkilendirilen davranışsal risk yönetimi kavramı açıklanmıştır. Literatürde ve uygulamada davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilen standart ve sistemlere bu

bölümde yer verilmiştir. Son olarak davranışsal risk yönetimi uygulamaları yeni bir standart olan ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi doğrultusunda şekillendirilen bir risk yönetim modeli çerçevesinde ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, literatür dikkate alınarak geliştirilen hipotezler test edilmektedir. Bu bölümde önce yapılan alan araştırmasının amacı, araştırma soruları ve örneklemin özelliklerine yer verilmektedir. Ayrıca nitel ve nicel analizler sonucunda elde edilen bulgular ve tartışma da bu bölümde yer almakta, örgütlerdeki problemler ve davranışlar ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarının hangi değişkenlerle açıklanabileceği tartışılmaktadır. Bu bağlamda problemler ve davranışlar ve davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile örgütlerin faaliyet gösterdiği sektör, sermaye yapısı, örgüt yöneticilerinin yaşı, örgüt yöneticilerinin kıdemi, örgüt yöneticilerinin çalıştığı yönetim kademesi ve yönetim tarzı arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlara yer verilmektedir.

Çalışmanın sonuç bölümünde, yapılan araştırmanın sınırlılıkları da dikkate alınarak elde edilen sonuçlar özetlenmekte, gelecekteki çalışmalar için önerilerde bulunmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. PROBLEMLİ DAVRANIŞ KAVRAMI

Fransızca bir kelime olan “normal” kurala uygun, alışılâgelen, olağan, düzgünlü, aşırılığı olmayan, uygun anlamına gelmektedir. Arapça’da ise “normal” orta, ortalama anlamına gelen vasat kelimesi ile ifade edilmektedir.

Bilimsel açıdan normal ve problemlî davranışların ayrımını yaparken kullanılâbilecek belirli bir ölçüt yoktur. “Normal”in tanımının ne olduğına karar verilirken norm ve beklentiler değerlendirilir (Cheesman ve Watts, 1985: 8). Bir toplum halinde yaşıyan insanları, belirli durum ve şartlar karşısında belirli tarzda davranmaya zorlayan kurallara sosyal normlar denilmektedir. Normlar, toplum içindeki fertler için standart hareket ve standart davranış biçimleri geliştirirler (Eroğlu, 2007: 83). Normlar, genellikle değerlerin yansıması şeklinde oluşur ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektiftir (Aydın, 2002: 15). Dolayısıyla normlar, bir kültürün değerlerini içeren ya da onları yansıtan davranış kuralları olarak da tanımlanabilir (Giddens, 2005: 22).

Goode (2008)’ye göre normalden sapan davranışları tanımlayabilmek için sosyal norm veya kuralları ihlal eden şeylere, ihlalle ilişkilendirilen kişi veya kişilere, kuralların ihlal edildiğıne karar veren ve değerlendiren bir gruba ve ihlalin ortaya çıkmasını takiben olumsuz sosyal tepkilerin oluşma olasılığına ihtiyaç duyulmaktadır.

Becker (1991)’e göre problemlî davranış tanımı sosyal bir etikettir ve psikolojik düzeyde ölçüt kabul edilebilecek bir normal modeli mevcut değildir. Durkheim (1995)’in öncülük ettiğı görüşe göre, toplumsal normlara uyma oranı normalî, bu kurallardan sapma oranı ise problemlî davranış belirler. Bu yaklaşımı benimseyenler toplum kabul ettiğı sürece belirli bir davranışın problemlî sayılmayacağı görüşündedirler. Normallik ile ilgili pek çok farklı psikanalitik yaklaşım da bulunmaktadır. Freud’a göre normallik idealleştirilen bir kurgudur,

Erikson'a göre normallik yaşamın belli dönemlerini kontrol altına alabilme yeteneği ile ilişkilidir, Rank ise normallığı kişinin korku, suçluluk ve sıkıntı duymadan yaşaması ve davranışlarının sorumluluğunu alması ile açıklamaktadır (Sadock ve Sadock, 2007: 14). Offer ve Sabshin (1974) ise normallik kavramı dört açıdan ele almıştır. Birinci görüşe göre normallik "sağlıklı" olarak yorumlanabilir. Bu yorum, durumları hastalık ya da sağlık olarak ele alan geleneksel yaklaşımla ilişkilidir. Bu yaklaşıma göre tüm insanların davranışları bir skala üzerine yansıtıldığında, normallik büyük bir bölümü, normal dışılık ise küçük bir bölümü oluşturur. İkinci görüşe göre normallik diye bir kavram yoktur. Eğer normallik organizmanın tüm kişilik bölümlerinin birbiriyle denge durumunda ve uyumlu bir birlik içinde işlevlerini sürdürmesi anlamında alınırsa, böyle bir durumun gerçekleşmesi mümkün değildir. Üçüncü görüş, normallığı "ortalama" ile aynı anlamda değerlendirir. Bu yaklaşımda, orta derecede uyum sağlayabilen ve çoğunluğu oluşturan grup normal sayılırken, eğrinin diğer iki ucundakiler olağandışı durumlar olarak değerlendirilir. Dördüncü görüşe göre normallik bir süreçtir ve normal davranış birbiriyle etkileşim halindeki sistemlerin ortak bir ürünüdür. Bir başka deyişle normallik, herhangi bir andaki durumu tanımlamak yerine, organizmada gözlemlenen değişiklikler ve süreçler üzerinde durur. Sistem olarak normallik ise, biyolojik, psikolojik ve toplumsal değişkenlerin şiddeti ve zamanın sürekliliği içinde canlı bir sistemin işlevlerini sürdürebilmesidir (Geçtan, 2003: 29).

Nasıl ki bir sosyal norm toplumda yaşayan insanların neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini bildiren kurallarsa, örgütsel normlarda örgüt içindeki insanların neyi, ne zaman ve nasıl yapmaları gerektiğini bildiren kurallardır. Chatman (1991)'a göre örgüt normları örgütün baskın liderleri ve yöneticileri tarafından belirlenir. Belirlenen normlara göre, örgüt çalışanlarının beklenen rolleri gerçekleştirip gerçekleştirmediği dikkate alınır ve hangi davranışların normal hangi davranışların problemli olduğu tespit edilir (Katz ve Kahn, 1977: 56). Normlara göre davranışlar kendi başlarına uygunsuz ve problemli değildir ve her örgütün normu değişiklik gösterir. Önemli örgütsel normlara uymayan, hem örgütü hem de çalışanları tehdit eden, performans düşüklüğüne sebep olan davranışlar ise problemli davranışlardır. Çalışan sürekli olarak etik standartlar, örgütsel politikalar ve prosedürler ya da gruba ait rutinler gibi normlara uymadığı durumlarda çeşitli düzenleyiciler devreye girer.

Düzenleyiciler sonrasında da çalışan farklı davranmaya ve diğer çalışanlara benzemeyen davranışlar göstermeye devam ediyorsa problemlili çalışan olarak nitelendirilebilir. Goode (2008)'ye göre davranışın problemlili olarak değerlendirilmesi zordur, çünkü bir davranışın problemlili olarak değerlendirilmesi duruma ve şartlara göre değişebileceği gibi davranışın görülme sıklığı da önem taşır. Normal olarak değerlendirilen bazı davranışlar farklı şartlar altında problemlili olabilir. Problemlili davranışın sadece bir kez görülmesi ve sonrasında sönmesi ile bu davranışın sürekli görülmesi farklı değerlendirilir.

Bu bağlamda problemlili davranış her örgütün yapısına ve şartlarına göre tanımlanan, örgüt normlarına uymayan, örgütü, çalışanları ve iş sonuçlarını olumsuz etkileyen süreklilik gösteren davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Robinson ve Greenberg (1998)'in çalışmasından hareketle örgütlerdeki problemlili davranışlarla ilgili olarak beş kavramdan bahsedilebilir. Problemlili davranışın sahibi olan fail; fail örgüt içinden veya örgüt dışından olabilir, problemlili davranışın altındaki niyet; niyet kasıtlı veya kasıtsız olabilir. Problemlili davranışın hedefi; hedef örgüt içinden veya dışından olabilir, birey veya örgüt olabilir, problemlili davranışın dönüştüğü eylem; eylem doğrudan veya dolaylı, aktif veya pasif, sözlü veya fiziksel olabilir, problemlili davranışın sonucu; sonuç faydalı veya zararlı olabilir.

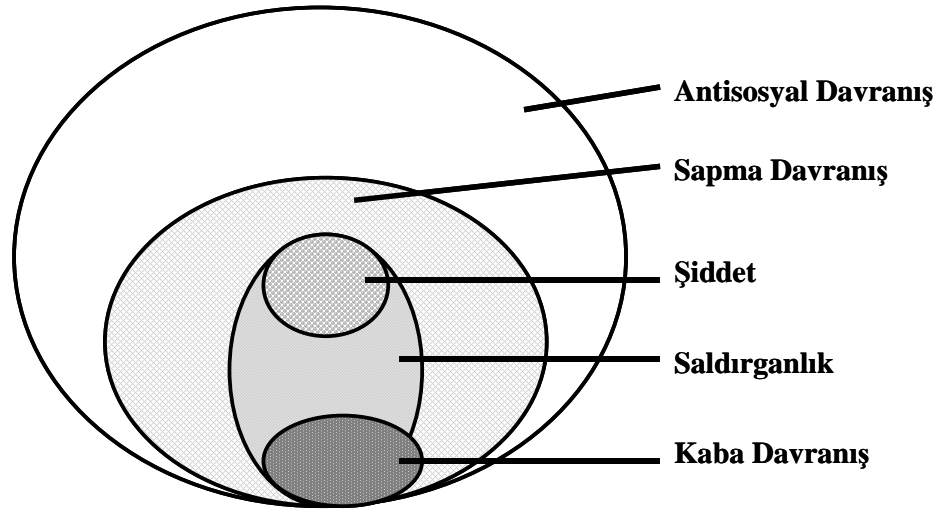
2. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Literatürde yer alan örgütsel davranış alanındaki yeni çalışmalar, olumsuz sonuçları olan, örgütü ve çalışanları olumsuz etkileyen ve maliyet yaratan davranışlarla ilgilenmektedir. Griffin ve O'Leary-Kelly (2004)'nin örgütün karanlık tarafı olarak nitelendirdiği bu alan yeni olarak görülse de örgütlerde karşılaşılan problemlili davranışların uzun bir geçmişi bulunmaktadır.

Literatürde son yıllarda yapılmış problemlili davranışlara yönelik çalışmaların geniş bir alana yayıldığı ve tek bir terminolojide odaklanılmadığı görülmektedir. Her bir terminolojinin farklı davranış kalıplarını içermesi konunun daha karmaşık bir hale gelmesini sağlamıştır. Problemlili davranışlar tanımlanırken problemlili davranışların ortaya çıkış nedenleri, problemlili davranışların ortaya çıkış sıklığı veya süresi (Einarsen ve Mikkelsen, 2003), problemlili davranışların normları ihlal etmesi

(Hollinger ve Clark, 1983; Vardi ve Wiener, 1996), problemlı davranışların hedefleri (Baron ve Neuman, 1998; Bennett ve Robinson, 2000), problemlı davranışların failleri (Robinson ve Greenberg, 1998), problemlı davranışların sözlü veya fiziksel olarak gerçekleşmesi (Baron ve Neuman, 1996; Keashley, 2001; Tepper, 2000), problemlı davranışların sonuçları ve davranışı önleyici araçlar gibi farklı değerlendirme kriterleri kullanılarak problemlı davranışlar sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Tanımlama kriterlerindeki farklılıkların yanında literatürde problemlı davranış türlerinin hangi terminoloji altında toplanacağı yönünde de anlaşmazlıklar vardır. Anderson ve Pearson (1999) alışmalarında literatürde farklı terminolojilerle tanımlanmış problemlı davranışlar arasındaki benzerlik ve farklılık ilişkisini bir şekille özetlemiştir.

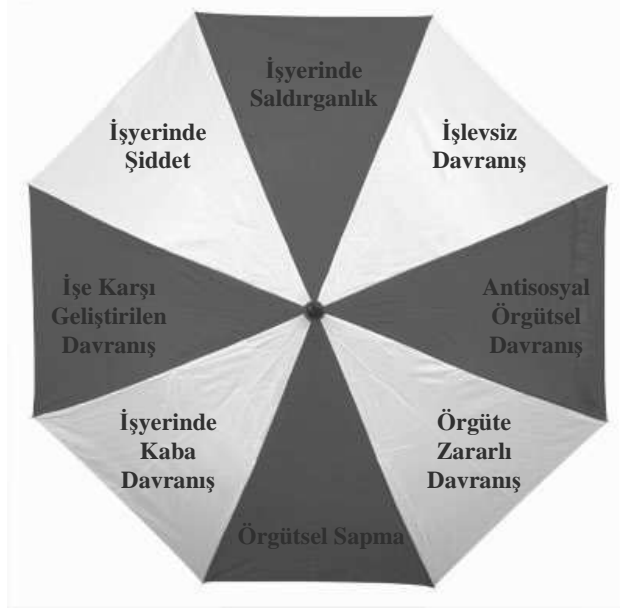
şekil 1. *Literatürdeki Problemlı Davranış Terminolojileri Arasındaki İlişki* (Anderson ve Pearson, 1999: 456)



Literatürde problemlı davranışlara ilişkin terminolojilerin içeriklerinin benzerliği, pek çoğunun aynı tipoloji üzerinden şekillenmesi, çalışmaların birbirini tamamlaması veya kapsamaması dikkat çekicidir. Problemlı davranış başlığı altında literatürde tanımlanmış kesin bir ereve bulunmadığı için bu çalışmada kavramsal çerçevenin oluşturulmasında son yirmi yıl içinde yapılmış ve sağlam temellere sahip farklı terminolojik çalışmalara odaklanılmıştır. Bu bağlamda Anderson ve Pearson (1999)'un oluşturduğu ilişkiye benzer şekilde bütünsel bir yapı oluşturabilmek amacıyla, literatürde benzer içerikte ancak farklı terminolojideki çalışmalar tek bir

çatı altında birleştirilmeye çalışılmıştır. Şekil 1’de yer alan çalışmalara örgütsel davranış literatüründe öne çıkan, İşe Karşı Geliştirilen Davranış, İşlevsiz Davranış ve Zararlı Davranış çalışmaları da eklenmiş ve bu farklı terminolojiler genel bir problemlili davranış şemsiyesi altında toplanmıştır.

Şekil 2. Problemlili Davranış Şemsiyesi



Problemlili davranış şemsiyesi altında toplanan ve çalışmada odaklanan terminolojiler; antisosyal örgütsel davranış (Aquino ve Douglas, 2003; Giacalone ve Greenberg, 1997; O’Leary-Kelly ve Newman, 2003; Robinson ve O’Leary-Kelly, 1998), örgüte zararlı davranış (Griffin vd., 1998; Vardi ve Wiener, 1996), örgütsel sapma (Hollinger,1986; Griffin ve Lopez, 2005; Robinson ve Bennett, 1995; Warren, 2003), işlevsiz davranış (Griffin vd., 1998; Griffin ve Lopez, 2005), işe karşı geliştirilen davranış (Fox ve Spector, 1999; Greenberg, 1990; Hogan ve Hogan, 1989; Skarlicki vd., 1999; Spector, 1998), işyerinde saldırganlık (Douglas ve Martinko, 2001; Griffin ve Lopez, 2005; Neuman ve Baron, 1997; O’Leary-Kelly vd., 1996), işyerinde kaba davranış (Andersson ve Earson, 1999; Aquino vd., 2001; Johnson ve Indvik, 2001; Penney ve Spector, 2002) ve işyerinde şiddet (Baron ve Neuman, 1998; Greenberg ve Barling, 1999; LeBlanc ve Kelloway, 2002; Merchant ve Lundell, 2001) başlıklarından oluşmaktadır.

Tablo 1. Literatürdeki Problemlı Davranış Terminolojileri

Terminoloji	Araştırmacı(lar)	Tanım
Örgütsel Sapma	Robinson ve Bennett (1995)	Önemli örgütsel normlarına uymayan ve örgütün, örgüt üyelerinin veya her ikisinin sağlığını ve mutluluğunu tehdit eden bilinçli davranış.
Örgüte Zararlı Davranış	Vardi ve Wiener (1996)	Örgüt üyelerinin, örgütün temel normlarını ve/veya sosyal normlarını bozmak amacıyla yaptıkları kasıtlı hareketler.
Antisosyal Örgütsel Davranış	Giacalone ve Greenberg (1997)	Örgüte, örgütün çalışanlarına veya paydaşlarına zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan davranış.
İşlevsiz Davranış	Griffin, O'Leary-Kelly ve Collins (1998)	Çalışan veya çalışan gruplarının, örgüt içindeki bireylerde, bireylerin içinde bulunduğu gruplarda ve/veya örgütün kendisinde olumsuz sonuçlara yol açan davranışları.
İşyerinde Saldırıcılık	Baron ve Neuman (1998)	Örgüte veya örgütteki diğer çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan davranışlar.
İşyerinde şiddet	Baron ve Neuman (1998)	Kişi veya nesneye yöneltilen son derece zorlayıcı fiziksel davranış.
İşe Karşı Geliştirilen Davranış	Fox ve Spector (1999)	Örgüte veya çalışanlara zarar vermek için tasarlanmış kasıtlı davranışlar.
İşyerinde Kaba Davranış	Anderson ve Pearson (1999)	Tipik olarak kaba ve saygısız davranış.

Tablo 1'de yer alan terminolojiler birbirlerine yakın içeriklere sahiptir. Robinson ve Bennett (1995)'e göre örgütsel sapma örgütün normlarına uymayan ve bilinçli olarak yapılan davranışları içerir, bu davranışlar hem örgütü hem de örgüt üyelerinin sağlık ve mutluluklarını tehdit eder. Örgütsel sapma davranışları; üretimle ilgili davranışlardan sapma, mülkiyet ile ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma ve kişisel saldırıcılık ile ilişkilendirilir. Benzer bir diğer terminoloji ise örgüte zararlı davranışlardır. Vardi ve Wiener (1996)'a göre örgüte zararlı davranışlar örgütün temel normlarını ve/veya sosyal normlarını bozmayı

amaçlayan, kasıtlı yapılan davranışlardır. Bu davranışlara devamsızlık, cinsel taciz, örgüt mallarına zarar verme örnek olarak verilebilir. Örgüte zararlı davranışlar örgütteki gerilimi artırarak, yönetici ve çalışanlar arasında çatışma oluşturan sonuçlar yaratırlar (Kidwell ve Martin, 2005: 5).

Antisosyal davranışlar ise örgütsel sapma ve örgüte zarar veren davranışlarından farklı olarak örgüt ve örgüt çalışanları ile birlikte örgütün paydaşlarına da zarar vermeyi amaçlar. Giacalone ve Greenberg (1997) antisosyal örgütsel davranışları saldırganlık, ayrımcılık, hırsızlık, sabotaj, taciz gibi davranışlar olarak tanımlamıştır, antisosyal davranışların etkileşimi üretim ile ilgili olmaktan çok kişiler arası, politik, mülkiyet ile ilgilidir. Bir diğer terminoloji olan işlevsiz davranışlar, Griffin ve diğerlerine (1998) göre olumsuz sonuçlarının örgüt içindeki bireyi, grubu veya örgütün kendisini etkilediği davranışlardır. Hem saldırganlık, şiddet, terörizm gibi şiddet ve sapma içeren, hem de alkolizm, madde kullanımı, hırsızlık gibi şiddet içermeyen türde davranışlar bu terminolojide incelenmektedir (Kidwell ve Martin, 2005: 5). İşe karşı geliştirilen davranış ise Fox ve Spector (1999)'a göre örgütün çıkarlarına aykırı olarak örgüt üyesi tarafından yapılan kasıtlı davranışlar olup daha çok örgütü hedef almaktadır. Bu bağlamda hırsızlık, örgüt mallarına zarar verme, düşük kalitede üretim yapma gibi iş performansını olumsuz etkileyen davranışlar işe karşı geliştirilen davranışlara örnek verilebilir.

Baron ve Neuman (1998) işyerinde saldırganlığı, örgüte veya örgütün çalışanlarına zarar vermeyi amaçlayan davranışlar olarak, işyerinde saldırganlığın fiziksel davranışa dönüşümünü ise; şiddet olarak tanımlamışlardır. Kaba davranışlar ise işyerinde saldırganlık ve işyerinde şiddetten farklı olarak, örgüt kurallarına karşı gelen düşük şiddetli sapma davranışlar olarak tanımlanır, çoğu kez zorbalık, duygusal taciz (bullying) ve yıldırma (mobbing) ile ilişkilendirilir. Ancak kaba davranış doğrudan örgütü değil örgütteki çalışanları hedefler (Pearson vd., 2000: 123).

3. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN NEDENLERİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Literatürde çalışanların örgütte yarattığı problemlili davranışların nedenlerini açıklayan farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Problemlili davranışlarla ilgili psikoloji,

sosyoloji ve örgütsel davranış alanında teoriler bulunmaktadır. Psikolojik teoriler bilişsel süreçler gibi iç odaklara yönelirken tersine sosyolojik teoriler problemleri davranışlara sebep olan baskı ve kuvvetler gibi dış odaklara yönelir. Örgütsel davranış teorileri ise problemleri davranışlara neden olan örgütsel süreç ve yapılar üzerine odaklanır.

3.1. TEORİK ÇERÇEVE

Literatürde problemleri davranışların nedenlerini, durumu ve kişiyi temel alarak açıklayan yaklaşımlar bulunmaktadır. *Durumu temel alan yaklaşımlar*; örgütsel çevrenin esnek olmayan şartlarının çalışanları normalden sapmaya yatkın hale getirdiğini savunur (Appelbaum vd., 2007: 591). Bu yaklaşım çalışanların kişisel özelliklerine bakmaksızın iş ortamına bağlı olarak çalışanların normalden sapan davranışlar gösterebileceklerini belirtir. İş stresörleri, örgütsel engellenme, çalışma ortamındaki kontrol eksikliği, downsizing gibi örgütsel değişiklikler çalışan davranışlarının normalden sapmasına katkıda bulunan örgütsel faktörlerden birkaçıdır (Henle, 2005: 248). *Kişiyi temel alan yaklaşımlar*; bireyin davranışlarının içinde bulunduğu çevreden değil, bireysel kişilik özelliklerinden etkilendiğini varsayar. Bu bakış açısında sapmaya yatkınlığı olanlar, problemleri davranış gösterme riski olan kişiler gibi değerlendirilir (Henle vd., 2005: 227). Kişilik tipi, tutum ve inançlar, geçmiş deneyimler gibi kişisel özellikler çalışanların problemleri davranışları ile ilişkilendirilebilir.

Geleneksel olarak çalışan davranışlarının normalden sapması incelenirken, durumu temel alan ve kişiyi temel alan yaklaşımların belirleyicileri birbirini dışlayan olarak görülmüştür. Ancak günümüzde bilişsel sosyal teorisyenler normalden sapan davranışlarda, kişiyi temel alan yaklaşım ve durumu temel alan yaklaşım arasında güçlü bir etkileşim olduğuna inanmaktadırlar (Appelbaum vd., 2007: 592).

Literatürde her iki yaklaşım paralelinde ortaya çıkmış, problemleri davranışlarla ilişkilendirilen pek çok farklı teori bulunmaktadır. Örneğin; örgütsel sapma davranışının nedenleri; aidiyet teorisi (Ferris vd., 2008; Thau vd., 2007), hakkaniyet teorisi (Appelbaum vd., 2007; Aquino vd., 1999; Harris vd., 2007; Henle, 2005; Lasson ve Bass, 1997; Litzky vd., 2006; Thau vd., 2009), örgütsel destek teorisi (Ferris vd., 2008), sosyal bağ teorisi (Appelbaum vd., 2007; Appelbaum ve Shapiro,

2006; Liao vd., 2001), sosyal değişim teorisi (Liao vd., 2001, Thau vd., 2009) ve yükleme teorisi (Chiu ve Peng, 2008) çerçevesinde incelenmiştir. Örgüte zararlı davranışların nedenleri, sosyal bilgi süreci teorisi (Vardi ve Weitz, 2002) ve sosyal kimlik teorisi (Richards, 2008) ile ilişkilendirilirken; antisosyal örgütsel davranışın nedenleri, sosyal bilgi süreci teorisi (Aquino ve Douglas, 2003; Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998), sosyal değişim teorisi (Thau vd., 2007) ve sosyal öğrenme teorisi (Aquino ve Douglas, 2003; Robinson ve O'Leary-Kelly, 1998) ile, işlevsiz davranışın nedenleri ise yükleme teorisi (Griffin ve Lopez, 2005) ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır.

Literatürde işyerinde saldırganlığın nedenleri, hakkaniyet teorisi (Jawahar, 2002; Inness vd., 2005; Olson vd., 2006), sosyal bağ teorisi (Snyder vd., 2005) ve sosyal öğrenme teorisi (O'Leary-Kelly vd., 1996; Snyder vd., 2005) çerçevesinde incelenirken; işyerinde şiddetin nedenleri, sosyal öğrenme teorisi (Martinko ve Zellars, 1996) ile, işe karşı geliştirilen davranışın nedenleri, hakkaniyet teorisi (Fox vd., 2001; Penney ve Spector, 2002) ile işyerinde kaba davranışın nedenleri ise hakkaniyet teorisi (Anderson ve Pearson, 1999) ve sosyal değişim teorisi (Kidder, 2005) çerçevesinde incelenmiştir.

Aidiyet Teorisi (Belongingness Theory): Baumeister ve Leary (1995)'e göre aidiyet teorisi bireylerin temel ihtiyacının başkaları ile iyi ilişkiler sürdürmek olduğunu varsayar. İnsanların başlıca güdülerinden birisi aidiyet veya olumlu kişiler arası ilişkiler kurmaktır. Ait olma ihtiyacı bireylerin sürekli doyumak için çabaladıkları temel ve güçlü insan ihtiyacıdır (Ferris vd, 2008: 280). Bireyler aidiyetleri engellendiğinde temel ihtiyaçlarından mahrum kalacakları için problemleri davranışlarda bulunabilir, olumsuz tepkiler oluşturabilir. Bireylerin sosyal kabul görmesini sağlayacak uzun dönem hedeflerine ulaşmasının engellenmesi durumunda saldırganlık gibi başkalarına zarar verecek davranışlar ortaya çıkabilir. Kişiliğin tehlikeye girmesi veya kişinin egosunun tükenmesi de olumsuz davranışları tetikler.

Hakkaniyet Teorisi (Equity Theory): Pek çok araştırmacı örgütlerdeki adaletsiz davranışlara yönelik tepkilerin örgütlerde normalden sapan davranışlar oluşturduğunu ileri sürmektedir. Hakkaniyet teorisi çalışanların girdilerine (beceri, eğitim ve çaba gibi) göre elde ettikleri sonuçların (cret, zam, promosyon) miktarını

karşılaştırdıklarını varsayar. Adams (1963, 1965)'a göre çalışanlar örgüte yapmış oldukları katkılarının karşılığında elde ettiklerini kendileri ile benzer pozisyonlardaki diğer çalışanların elde ettikleriyle kıyaslar. Diğer çalışma arkadaşlarıyla benzer girdilere sahip olmalarına karşılık benzer sonuçlarla karşılaşıyorlarsa bu durumda hakkaniyetten söz edilebilir. Aksine, girdi miktarı ve çıktı miktarı ile diğer çalışanlar arasında farklılık olduğunda haksızlıktan bahsedilebilir. Haksızlığı giderebilmek için çalışanlar çeşitli yollara başvurabilir. Örneğin kendilerine hak ettiklerinden daha az ücret ödendiğini düşünen çalışanlar üretimin miktarını veya kalitesini düşürebilir (Sweeney, 1990: 330). Oluşan haksızlık duygusunu düzeltebilmek için çalışanlar genellikle davranışlarını normalden sapan davranışlara dönüştürebilir (Appelbaum vd., 2007: 595).

Hakkaniyet teorisi örgütlerde fark edilen üç farklı adaletsizlik üzerinde durur. Prosedür ile ilgili adaletsizlik, kararların adilliği ve karar verme süreçlerindeki prosedürleri değerlendirmede veya süreçlerde haksızlık fark edildiğinde ortaya çıkar. Dağıtım ile ilgili adaletsizlik, çıktı dağıtımında veya sonuçlarda haksızlık fark edildiğinde ortaya çıkar. Etkileşim ile ilgili adaletsizlik, kişiler arası ilişkiler ve davranışları değerlendirmede ve süreçlerin uygulanmasında haksızlık fark edildiğinde ortaya çıkar (Tepper, 2000: 179). Hakkaniyet teorisi örgütsel yazında örgütsel adalet kavramına kaynaklık etmektedir. Literatürdeki çalışmalar örgütsel adalet algısının düşük olmasının çalışanlarda örgüte karşı öfke, kızgınlık ve memnuniyetsizlik yaratacağı yönündedir. Bu tutumlar örgütlerde; iş yavaşlatma, devamsızlık, hırsızlık, sabotaj gibi örgüte yönelik veya yıldırma, alay etme, başkalarının önünde utanç verici duruma düşürme gibi örgütteki çalışanlara yönelik çeşitli türde sapma davranışlarının ortaya çıkmasını tetiklemektedir (Rae ve Subramaniam, 2008: 107). Diğer taraftan adalet perspektifi saldırganlık ile ilgili çalışmalara da ışık tutmaktadır (Beugre, 2005: 293).

Folger ve Skarlicki (1998) hakkaniyet teorisi ve saldırgan davranış arasındaki ilişkiyi patlamış mısır metaforu ile açıklamıştır. Örgütteki koşullar yağın sıcaklığı ile benzeştirildiğinde, yağın sıcaklığının artması daha fazla mısır tanesinin patlamasına sebep olurken, koşulların olumsuzlaşması da daha fazla çalışanın şiddet davranışları ile açıkça meşgul olmasına sebep olacaktır (Jawahar, 2002: 814). Bu metafora göre, hangi mısır tanesinin daha önce patlayacağını bilmek önemli değildir, çünkü mısırları

sadece ısıtmak bazı tanelerin daha önce patlamasına neden olur. Bu metaforunda çalışanların saldırgan davranışları, ısının kaynağı ile olan etkileşimle yani adaletsizlikle açıklanmaktadır.

Örgütsel Destek Teorisi (Organizational Support Theory): Örgütsel destek teorisinde Eisenberger ve diğerleri (1986) çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik genel inançlarını, örgütün kendi çabalarına değer vermesi ve mutluluklarını önemsemesine göre oluşturduklarını vurgular.

Teoriye göre çalışanlar örgüt ve örgüt vekillerinin çalışan sağlığına/esenliğine gösterdikleri ilgilerini dikkate alarak inançlarını geliştirirler. Bu inançlar örgütsel destek (algılanan örgütsel destek) veya yöneticinin desteğine göre şekillenebilir. Eisenberger ve diğerlerine (1997) göre algılanan yüksek örgütsel destek, çalışanlarda olumlu çalışma davranışlarını ortaya çıkarır, örgütün desteğini hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanır, daha yüksek düzeyde bağlılık ve performans gösterirler. Aksine örgütsel destek hissetmeyen; fikirlerinin önemsenmediğini, kendisinin kabul görmediğini düşünen çalışanların ise bağlılığı azalarak, olumsuz davranış gösterme eğilimi artmaktadır.

Sosyal Bağ Teorisi (Social Bonding Theory): Hirschi (1969) normal davranışlardan sapan davranışı, bağlanma kavramı ile ilişkilendirmiştir. Hirschi'ye göre, bireyin bağlılığının zayıflığı, suç veya sapma davranışlarını gerçekleştirmek için özgür olduğu yönünde bir duyguya kapılmasına neden olmaktadır. Hirschi teorisinde, bireyi uyumlu hale getiren dört unsurdan söz etmektedir; bağlılık, taahhüt, katılım ve inanç. Bu unsurların ortadan kaybolması veya zayıflaması bireylerin geleneksel yapıdan uzaklaşmasını, dolayısıyla sapma davranış olasılığını artırır (Krohn vd., 1983: 337). Örneğin, yeterli düzeyde bağlılığın olmaması, yetersiz düzeydeki taahhüt, yetersiz katılım ve inançsızlık sapma davranışına neden olmaktadır.

Buna göre normal davranışlardan sapan davranışlarla uğraşan kişi veya kişiler, geleneksel işleri yaparken sapan davranışları gerçekleştirebilecek uygun ortam ve zamana sahip olmaktadır. Sapan davranışlara engel olmak amacıyla kişilerin kurumsal görevlerde yer alması yıkıcı davranışların olasılığını azaltır.

Ancak whistle-blowing¹ gibi olumlu etkisi olan sapma davranışların ortaya çıkma şansı da azalmış olur (Appelbaum vd., 2007: 594).

Sosyal Bilgi Süreci Teorisi (Social Information Processing Theory): Bu teoriye göre bireyler yakın sosyal çevrelerindeki bilgiyi olayları yorumlamak, uygun davranışlar geliştirmek, davranışları ile ilgili beklenti ve sonuçları anlamak için kullanırlar. Salancik ve Pfeffer (1978)'e göre, sosyal yapıda bireylerin nasıl davranacağı, iş çevresinin bakış açısına göre belirlenir. Bu yaklaşıma göre aynı sosyal çevreyi paylaşan grup üyeleri, olumsuz davranışları ortak çalışma koşullarında bu davranışı kabul edilebilir hale getiren sosyal işaretler nedeniyle uygun olarak kabul edebilirler.

Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory): Sosyal değişim teorisi bireylerin çıkarlarını maksimize etmek için başka bireylerle ilişki kurduğunu iddia eder. Blau (1964)'a göre, birey tatmin edici hizmet(ler) aldığı anda, aldığı hizmet(ler)in karşılığını vermekle yükümlüdür. Örgütsel açıdan bakıldığında, çalışanlar örgütün kendilerini desteklediğini algıladıklarında örgüte karşı olumlu davranışlar geliştirirler. Aksine çalışanlar örgütün kendilerini yeterince desteklemediğini düşünürlerse, örgüte zarar verecek davranışlarda bulunmaktan çekinmezler. Literatürde; devamsızlık, ayrılma niyeti ve çalışan devir hızı gibi pek çok olumsuz davranış ile örgütsel destek algısı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma mevcuttur (Liao vd., 2004: 977).

Sosyal Kimlik Teorisi (Social Identity Theory): Tajfel ve Turner (1979)'a göre sosyal kimlik teorisi; bir bireyin içinde bulunduğu grubun özellikleri, tutum ve davranışlarına ne ölçüde uyum sağladığını açıklar. Bu teorisyenler, bireylerin, belirli bir grubun üyesi olduğunda, kişisel kimliklerinde ve dolayısıyla da güdülerinde, yargılamalarında ve algılamalarında ne gibi değişiklikler gerçekleştiğiyle ilgilenmişlerdir. Açıklamaları, grup içinde, öncelikle bireyin benlik algısının değiştiği yönündedir. Teoriye göre, birey için anlamlı olan bir grup üyeliği, kişisel kimliğin yerini, sosyal kimliğe bırakmasına neden olmaktadır (Demirtaş, 2003: 129). Sosyal kimlik teorisine göre, insanlar, çoğu zaman birey olarak değil, belirli sosyal sınıfların üyeleri olarak hareket ederler. Kendilerini ve diğerlerini buldukları

¹ Whistle-blowing; örgütlerin faaliyetlerini etkileyebilecek yasal olmayan, ahlaksız veya hatalı uygulamaların açığa çıkarılması olarak tanımlanmaktadır (Appelbaum vd., 2007: 589).

sosyal yapı içinde sınıflandırma eğilimindedirler. Tajfel (1982), bireylerin sosyal çevreye ilişkin olarak ve diğerleri ile algılanan benzerliğe dayanarak kendilerini tanımlamasını önerir.

Ashforth ve Mael (1989)'e göre sosyal kimlik teorisi örgütler açısından incelendiğinde; çalışanların örgütü diğer örgütlere göre benzersiz, yüksek prestijli olarak algılaması ve örgütle ortak bağlar kurması bireyin grupta özdeşleşme seviyesini artırır. Grubun baskın olan özelliklerini paylaşmayan çalışanlar, formal veya informal etkileşim, önyargı ve ayrımcılık gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilirler. Farklı çalışanlar, aidiyet düzeyinin düşük ve gruptan çekilme düzeyinin yüksek olması sonucunda sapma davranışı gösterebilirler (Liao vd., 2004: 974).

Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory): Sosyal öğrenme teorisine göre bireylerde oluşan davranış değişimleri insan ile çevre arasındaki etkileşimden oluşmaktadır. Bandura (1983, 1986, 2001)'nın ortaya attığı bu teoride çevrenin insan davranışlarını etkileyerek değiştirdiği kabul edilmektedir. Bireyin davranışı ve çevre birbirinden etkilenmekte, etkileşim sonrasında bireyin bir sonraki davranışı ortaya çıkmaktadır. Sosyal öğrenme teorisi bireyin sadece doğrudan öğrenmediğini, öğrenmenin başkalarının deneyimlerini gözlemleyerek de gerçekleşebileceğini vurgulamaktadır. Öğrenilen her şey hayata geçirilemeyeceğinden sosyal öğrenme teorisi bireylerin öğrendiklerini uygulaması durumunda kazanılan potansiyel yıkıcı ve zarar verici davranışlar ile yıkıcı ve zarar verici faktörler arasındaki farkı ayırt etmektedir.

Örgütteki veya herhangi bir gruptaki normal davranışlardan sapan davranış modelleri, gruptaki diğer üyeleri etkileyerek onları da sapan davranışlara yönlendirmektedir (Appelbaum vd., 2005: 46). Akers (1998), sosyal öğrenme teorisinin temelinde benzer öğrenme süreçlerinin hem uyumlu, hem de sapma veya hatalı davranışları ortaya çıkaracağını varsayar. Sosyal öğrenme teorisine göre örgütsel otoritenin tutumu, etik davranışlar gerektiren durumlarda çalışanların nasıl tepki göstereceğinin belirleyicisidir. Liderler örgütteki kötü-yasa dışı davranışlara disiplin uyguladıklarında, diğer çalışanlara örgütsel normların önemi ile ilgili kuvvetli sinyaller gönderilmiş olacaktır.

Eğer çalışanlar, çalışma arkadaşlarının kabul edilemez davranışlarının sonradan cezalandırılmadığını görürlerse örgüt içindeki normların ihlal edildiğini düşünerek hayal kırıklığına uğrayacaklardır. Çalışanın kötü-etik olmayan davranışı sonucunda işine son verilmesi halinde ise, örgütte bu tür davranışlara göz yumulmayacağı ve davranışa uygun olarak sert cezalandırma yapılacağı mesajı açıkça verilmiş olacaktır. Bandura'ya göre bu tür davranışların oluşumunun tahmin edilmesinde davranışı göstermeye yatkın bireylerden çok davranışa uygun şartlara odaklanılmalıdır (Martinko ve Zellars, 1996: 419).

Yükleme Teorisi (Attribution Theory): Yükleme teorisi ilk kez Heider (1958) tarafından ortaya konulmuş ve Weiner (1980) tarafından geliştirilmiştir. Teori insanların düşünceleri ve davranışları niçin ve nasıl ilişkilendirdiğini anlamaya çalışır, bireylerin kendileri ile ilgili ortaya çıkan sonuçların nedenlerini belirlemek için doğal istekleri olduğunu varsayar. Buna göre bireyler geçmiş yaşantılarına, inançlarına ve tutumlarına dayalı olarak hareket eder ve diğer bireylerin davranışlarını neden sonuç ilişkisi içinde değerlendirir. Bireyler gözledikleri her davranışın, düşüncenin veya tutumun nedenini arar ve bu süreci geçerli bir neden buluncaya kadar devam ettirir. Bu arayışta yüklemeler bireylerde davranışlara rehberlik edecek etkiler yaratır ve bireylerin yaşadığı spesifik olayların nedenlerini açıklar (Chiu ve Peng, 2008: 428).

Bu bağlamda bireyler istenmeyen durumlar için neden ararlar, nedenle ilişkili yorumlara ve ilişkili boyutlara bağlı olarak yeni bir duygu durumu üretirler. Yükleme teorisinde spesifik yüklemelerin spesifik duygulara öncülük ettiği kabul edilir (Martinko ve Zellars, 1996: 420).

3.2. LİTERATÜRDEKİ TEMEL ÇALIŞMALAR

Örgütlerde problemlerli davranışların nedenlerin sınıflandırılmasında değerlendirilebilecek farklı terminolojiler ve literatür çalışmaları mevcuttur. Bu çalışmaların her biri birbirine benzer unsurlar üzerine odaklanmıştır ve bu çalışmaları kesin sınırlarla ayırmak güçtür.

Bennett ve Robinson (2003) normal davranışlardan sapan davranışların altında yatan nedenleri iki kategoride incelemiştir. **Bireysel farklılıklar**; örgütsel sapmayı farklı kişisel özelliklerin yansımaları veya kişisel özelliklerden sapma ile

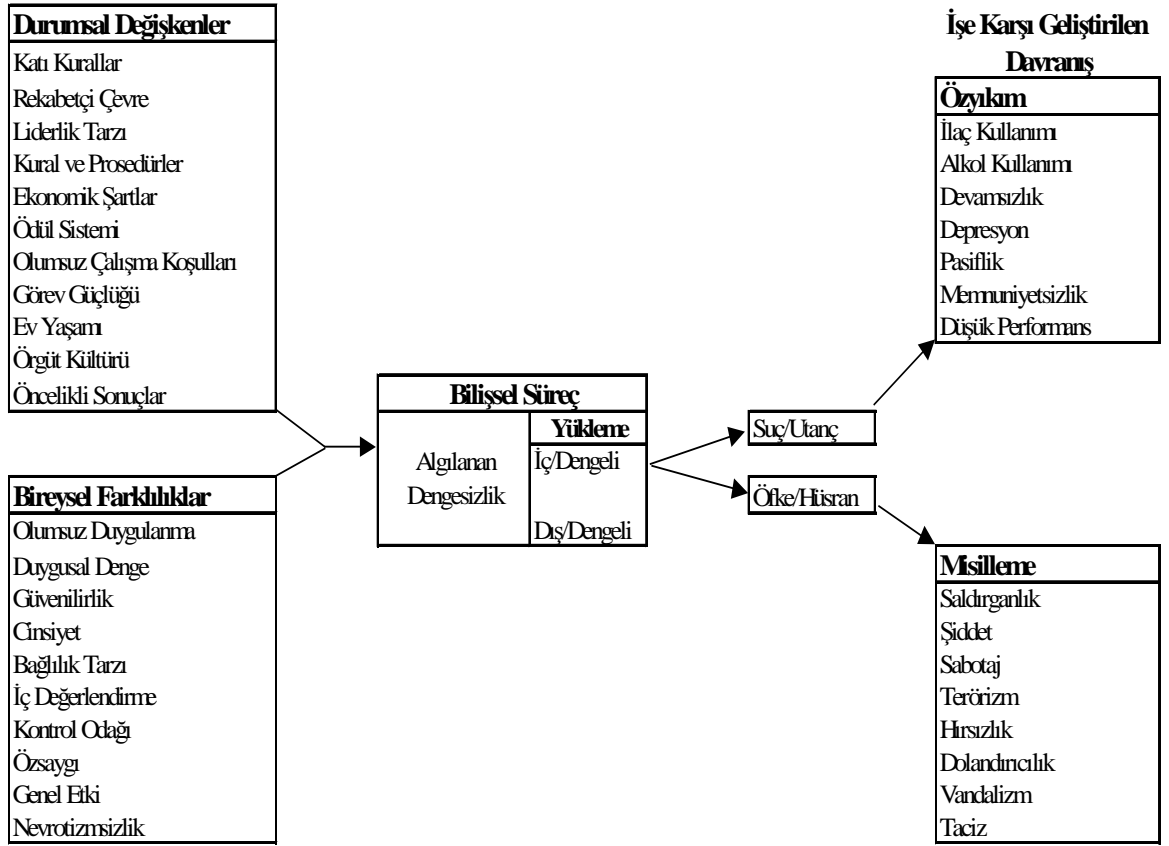
diğer değişkenler arasındaki etkileşim açısından inceler. **Örgütsel olaylara verilen tepkiler**; örgütsel sapmanın bireylerin örgütsel olaylar ile ilgili hoşnutsuzluklarını kesin bir şekilde gidermek ve/veya örgütün ve örgüt üyelerinin davranışları ile kendi davranışları arasındaki algılanan farklılıkları gidermek ihtiyacı ile ortaya çıktığını savunur.

Örgüte zararlı davranış yaklaşımına göre zararlı davranış; bireysel ve örgütsel düzeydeki faktörler arasındaki etkileşimin bir ürünüdür. Bu etkileşimde; kişilik, kişi ile örgütün değerleri arasındaki uyum, sadakat ve sorumluluk, kişisel durumlar ve kişisel ihtiyaçların giderilememesi gibi faktörler bireysel; zararlı davranışlara uygun örgüt ortamının olması, kontrol sistemleri, hedefler, kültür ve bağlılık ise örgütsel düzeydeki faktörleri oluşturur (Vardi, 2001: 326).

Dietz ve diğerleri (2003), işyerinde saldırganlığın nedenlerini dış güçler ve iç güçler olmak üzere iki farklı açıdan değerlendirmiştir. Dış güçler, örgütün içinde bulunduğu toplumdaki sosyal şiddetten kaynaklanır. Bu yaklaşıma göre işyerinde saldırganlığı değerlendirirken dış faktörlerin de dikkate alınması gereklidir. Örgüt üyelerinin şiddetin yaygın olduğu bir ortamda bulunması sonucunda saldırgan davranış, gözleme dayalı öğrenme, sembolik modelleme ve taklit ile öğrenilebilir. İç güçler ise örgütün prosedürel adalet ikliminden kaynaklanmaktadır. Saldırgan davranışların adalet ikliminden kaynaklandığı örgütlerde, çalışanlara kötü davranılması veya örgüt içinde genel bir adaletsizlik algısının olması örgütün iç yapısının bir parçasıdır.

Martinko ve diğerleri (2002) ise işe karşı geliştirilen davranışın nedenlerini ve sonuçlarını **bireysel farklılıklar** ve **durumsal değişkenlerle** ilişkilendirmişlerdir. Geliştirdikleri işe karşı davranış modelinde; bireysel farklılıklar ve durumsal değişkenlerin bilişsel süreçteki etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan davranışları, kişinin kendisine yönelttiği özyıkım davranışları ve kişinin dışarıya yansıttığı misilleme davranışları olarak sınıflandırmışlardır. Modele göre bilişsel süreç sonunda suçluluk ve utanç duygusuna kapılma; depresyon, devamsızlık, alkol kullanımı ve düşük performans gibi özyıkım davranışlarına sebep olurken, süreç sonunda öfke ve hüsrana duygularına kapılma; saldırganlık, şiddet, sabotaj, hırsızlık ve taciz gibi misilleme davranışlarının oluşumunu sağlamaktadır.

Şekil 3. İşe Karşı Geliştirilen Davranış Modeli (Martinko vd., 2002: 43)



Lau ve diğerleri (2003) ise işe karşı geliştirilen davranışlara neden olan faktörleri Martinko ve diğerlerine (2002) benzer bir şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırmada bireysel farklılıklar *kişisel faktörler* olarak incelenirken, durumsal değişkenler *örgütsel faktörler*, *iş ile ilgili faktörler* ve *içeriksel faktörler* olarak üç kategoriye bölünmüştür. Kişisel faktörler; işe karşı davranış geliştiren çalışanların paylaştıkları ortak özelliklerdir. İş tatmini, algılanan stres, alışkanlıklar ve demografik özellikler bu kategoride gruplanabilir. Örgütsel faktörler; iş ortamının belirli özellikleri ve bu özelliklere ilişkili olan çalışanların algılarının toplamıdır. Yönetici denetimi, grup etkisi, örgütsel seviyede hırsızlığa karşı uygulanan politikalar ve örgütsel özellikler bu kategoride yer alır. İş faktörleri; işin karmaşıklığı, yüksek risk içermesi, görev bağımsızlığı gibi işin yapısı ile ilgili özellikleri içerir. İçeriksel faktörler; bireylerin dürüst olmayan hareketlere katılma kararı alması veya bu hareketlerden kaçınması ile ilişkili değişkenleri içerir. Bu kategoride istihdam oranı ve ekonomik refah gibi faktörler yer alır.

Tablo 2. İşe Karşı Geliştirilen Davranışa Neden Olan Faktörler (Lau vd, 2003: 75)

Belirleyici Faktörler	Kriterler
Kişisel Faktörler Demografik Özellikler (Yaş, Cinsiyet, Medeni Durum, Irk) Ailevi Sorumluluklar Kişisel Özellikler (Özsaygı, Özyeterlik) İş Tatmini İş Tatmini İle İlgili Belirtiler (Stres, Tükenme, Aşırı İş Yükü) Davranışsal Tahminçiler (Alkole, Şiddete ve İlaç Kullanımına Karşı Davranışlar) İş Algısı (Sıkıcı İşler, Adaletsizlik) Zamana Uyuma Becerisi Zamana Uyuma Motivasyonu Zamana Uyuma Baskısı Diğer İşe Karşı Geliştirilen Davranışlar (Devamsızlık, Geç Gelme)	Hırsızlık Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma İlaç Kullanımı Geç Kalma Devamsızlık Alkol Kullanımı Sabotaj Madde Kullanımı Dinlenme Molasını Uzatma Yemek Molasını Uzatma
Örgütsel Faktörler Fiziksel Koşullar Örgüt İklimi (Teknolojik Hazırlık, İnsan Kaynakları Üstünlüğü, İletişim Zinciri) Çalışma Koşulları	
İş İle İlgili Faktörler İş Özellikleri (Kurallarla İlişkili) Denetleme (Destek, Önem Gösterme, İş Kolaylaştırma, Takım Oluşturma ve İletişim) Gözetim (Destek, Önem Gösterme, İş Kolaylaştırma ve Takım Oluşturma)	
İçeriksel Faktörler Ortam Populasyon	

3.3. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN NEDENLERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütlerde problemlili davranışların açıklanmasında toprak, toprağa ekilen tohum ve iklim arasındaki ilişkiden yararlanılabilir. Bireyi bir tohum, örgütü toprak, çevresel koşulları ise iklim olarak düşündüğümüzde ekilen tohumun verimi iklim, sıcaklık, nem gibi faktörlerin yanında öncelikle hem tohuma hem de toprağın niteliğine bağlıdır. Ekim yapılan alandan kaliteli ve bol ürün alabilmek için, tohumun ekileceği toprağın koşullarına uygun tohum kullanılması gerektiği gibi, çalışanların yüksek performans ve verimlilikle çalışması içinde çalışan ve örgüt uyumunun sağlanması gereklidir. Bilgi, beceri ve yetenekleri, kariyer hedefleri ve beklentileri çalıştığı örgüte uyum sağlamayan çalışanlar toprağa uyum sağlamayan tohumların çürüyeceği veya kuruyacağı gibi, hem kişisel hem de örgütsel beklentileri karşılayamayacak, dolayısıyla problemlili davranış gösterme eğilimine gireceklerdir. Diğer taraftan tohumun büyümesi uygun toprağın bulunmasının yanında uygun çevre şartlarının sağlanması ile mümkündür. Dolayısıyla örgütler çalışan ile arasındaki

uyumu sağlamanın yanında çevresel koşulları da dikkate alarak gerekli düzenlemeleri yapmalıdır.

Bu bağlamda tohumun yeşermesine yani çalışan davranışına etki eden faktörler; tohumun cinsi yani bireysel faktörler, ekim yapılacak toprak özelliği yani örgütsel faktörler ve iklim, sıcaklık, nem gibi değişkenleri ise çevresel faktörler olarak sınıflandırılabilir.

Tablo 3. Örgütlerde Karşılaşılan Problemler Davranışların Nedenleri

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN NEDENLERİ	BİREYSEL FAKTÖRLER	<i>Demografik Özellikler</i>	Cinsiyet, Yaş, Eğitim Durumu	
		<i>Kişilik Özellikleri</i>	Kişilik Tipi, Tutum ve İnançlar, Geçmiş Deneyimler, Makyavelizm	
		<i>Ruhsal Özellikler</i>	Ruhsal Yapı, Kumar ve Madde Bağımlılığı	
		<i>Ailevi Özellikler</i>	Ailevi Sorunlar, İş ve Aile Çatışması	
	ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	<i>Örgütün Fiziksel Özellikleri</i>	Sıcaklık, Nem, Rutubet, Havalandırma, Aydınlatma, Gürültü, Temizlik, Kalabalık	
			<i>Örgütün Yapısal Özellikleri</i>	Örgüt Yapısı ve Kültürü Örgüt İklimi Örgütsel Adalet ve Destek Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim Yönetim Tarzı Liderlik Özellikleri Örgütsel Değişimler Örgüt Büyüklüğü ve Çalışan Çeşitliliği
		<i>İşin Yapısal Özellikleri</i>	Çalışma Düzeni	
			İş Yüğü	
			İşin Yapısı ve Çeşitliliği	
			Örgütteki Rol Dağılımı	
			İş-Kariyer Dengesi	
			İşin ve İş Yapılış Şeklinin Değişimi	
		ÇEVRESEL FAKTÖRLER	<i>Ekonomik Özellikler</i>	Ekonomik Değişimler
				Küreselleşme
				Krizler
			Rekabet	
		<i>Sosyo-Kültürel Özellikler</i>	Toplumsal Yapı	
	Kültürel Değişim			
			Doğal Afetler Sonrası Etkiler	

Bireysel Faktörler: Bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikler; kişilik tipi, tutum ve inançlar, geçmiş deneyimler, Makyavelizm gibi kişilik özellikleri; ruhsal yapı, kumar ve madde bağımlılığı gibi ruhsal özellikler, ailevi sorunlar, iş-aile çatışması gibi ailevi özellikler açısından incelenebilir. Literatürde bireysel faktörlerin örgütlerde problemlili davranışlar üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalardan elde edilen başlıca sonuçlar şöyle sıralanabilir:

Demografik Özellikler: Cinsiyet ile problemlili davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde; erkeklerin kadınlara göre daha saldırgan ve fiziksel şiddete eğilimli olduğu (Appelbaum vd., 2007; Baron vd., 1999; Dupré ve Barling, 2006; Kaukiainen vd., 2001; Latham ve Perlow, 1996; Martinko vd., 2006; McFarlin vd., 2001; Pearson ve Porath, 2005), dedikodu veya ilişkiyi kesme gibi dolaylı saldırgan davranışlara ise kadınların erkeklerden daha eğilimli olduğu görülmektedir (Björkqvist vd., 1992; Campbell, 1999; Terrell vd., 2008). Yaş ile problemlili davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde; gençlerin yaşlı bireylere göre daha saldırgan davranmaya eğilimli olduğu (Harris vd., 2007; Robinson ve Greenberg, 1998), genç çalışanların daha yüksek düzeyde hırsızlık suçu işledikleri (Hollinger ve Clark, 1983) görülmektedir. Eğitim ile problemlili davranışlar arasındaki ilişki incelendiğinde ise daha eğitilmiş çalışanların etik olmayan davranışlara daha az karıştıkları görülmektedir (Appelbaum vd., 2005; Lee ve Allen, 2002).

Kişilik Özellikleri: Kişilerin fiziksel, zihinsel, davranışsal ve biyolojik özelliklerini ele alarak tespit edilmiş pek çok farklı kişilik özellikleri bulunmaktadır. Kretschmer'in beden yapısı ve kişilik arasında ilişki kurduğu; Atletik, Astenik, Pikişik Tip sınıflandırması, Friedman ve Rosenmann'ın kalp-damar rahatsızlıkları ve kişilik arasında ilişki kurulmasıyla oluşturulan daha sonra geliştirilen A-B tipi kişilik sınıflandırması, Hans Eysenck'in kişilik kuramından hareketle ortaya çıkan içe dönük-dışadönük kişilik tipi sınıflandırması bunlara örnektir (Burger, 2006: 299). Farklı kişilik özellikleri farklı davranışlar gösterme eğilimindedir. Örneğin; bireyin A tipi kişilikte olması (Baron vd., 1999; Muntaner vd., 1989) yani kendini denetleme özelliğinin bulunmaması, öfkeli kişilik özelliğine sahip olması (Glomb ve Liao, 2003; Hepworth ve Towler 2004), düşmanca davranışlar eğiliminde olması, bu bireyleri problemlili davranışlara sevk edebilir. Megargee (1966) saldırganlık ve

kişilik arasındaki ilişkiye dayalı tipolojisinde kontrol temelli üç farklı kişilik tipinden söz etmiştir. Kronik aşırı kontrollü kişiler tepkilerini sert bir şekilde reaksiyona dönüştürmeyi engelleme eğilimlidirler. Kontrol altındaki kişiler, antisosyal dürtü ve saldırganlığı engelleme yeteneğine sahip değildir. Uygun kontrollü kişiler ise genellikle kendilerine hakimdirler. Bu yaklaşıma göre kontrol altındaki kişiler saldırgan ve iş karşıtı davranış göstermeye eğilimlidirler. Ancak duygusuz tavırları ve katı kısıtlamaları yıkıldığında kronik aşırı kontrollü kişiler de bu davranışları göstermeye eğilimli olabilirler (Spector vd., 2006: 36). Diğer taraftan sahip olunan becerilerin kısıtlı ve kaygı derecesinin yüksek olması da (Anderson ve Bushman, 2002) çalışanların işleyişle başa çıkabilmek için problemli davranışlara yönelmesine etki etmektedir.

Hogan ve Hogan (1989), kurallara muhalefet etmek, düşüncesiz davranmak, yabancılaşma duygusu ve toplumsal duyarsızlık gibi kişilik özelliklerini saldırgan davranışlar ile ilişkilendirmiştir. Bir diğer yaklaşıma göre düşük benlik saygısına (self-esteem) sahip olan (Inness vd., 2005) ve kendini beğenilmeye ve sevmeye değer görmeyen kişiler (Kirschner, 1992) ile aksine yüksek benlik saygısına sahip oldukları için eleştirilere karşı kendilerini korumak isteyen bireylerde de saldırgan davranışlar gösterme eğilimi vardır (Baumeister vd., 1996). Belirsizliğe karşı toleransı düşük olan; belirsiz durumlardan kaçmak isteyen bireyler hayata karşı katıdırlar, otoriter, dogmatik, agresif ve strese karşı duyarlıdırlar (Snyder vd., 2005: 38), bu nedenle problemli davranışlar göstermeye eğilimlidirler.

Problemli davranışla ilişkilendirilen bir diğer kişilik özelliği ise kontrol odağıdır. Kendi davranışları ve davranışlarının sonuçlarının üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünen, yaşadıklarını şanssızlık, başkalarının etkisi ve kader gibi etkenlere bağlayan, dış kontrol odağı yüksek kişilerin saldırgan davranma olasılıkları daha fazladır (Martinko ve Zellars, 1996: 421). Dodge ve diğerlerine (1990) göre düşmanca yükleme eğilimi (hostile attribution bias) olan çalışanlar başkalarının hareketleri anlamsız olsa bile bu hareketlerde düşmanca niyetler veya güdüler algılama eğiliminde olabilir. Bu kişiler kötülük yapan kişilerin sırf kendilerine zarar vermek amacıyla caydırıcı, tiksindirici hareketlerle meşgul olduklarına inanırlar ve saldırgan davranışlarda bulunabilirler.

Sosyopatlar ve kariyerist kişilikler de problemlı davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Kariyeristlerin temel hedefi kendi kişisel gelişimlerini sağlamaktır, gelişimlerini tamamlayarak daha üst pozisyonlarda, daha iyi imkanlarla çalışmayı hedefledikleri için kendilerinin kalıcı olmadıklarını düşünürler. Bu nedenle kariyeristlerle örgüt arasında yüksek iş ilişkisi, düşük örgütsel bağlılık mevcuttur (Pulich ve Tourigny, 2004: 296). Pech ve Slade (2007)'a göre örgütlerdeki sosyopatlar toplumdaki sosyopatların aksine çok uç noktalarda patolojik davranışlar göstermeseler de, kendi isteklerini engellediğini ve performanslarını olumsuz etkilediğini düşündükleri çalışanlara karşı saldırgan davranışlarda bulunurlar.

Tutum ve inançlar kişilerin problemlı davranış geliştirmesine etkide bulunur. Örneğin hırsızlığı kabul eden veya hırsızlığı yanlış bir hareket olarak değerlendirmeyen kişi daha fazla çalabilir (Lau vd., 2003: 80). Bolin ve Heatherly (2001) çalışmalarında; çalıştığı örgütü küçümseyen çalışanların hırsızlığa, çalıştığı örgütten memnuniyetsizlik duyan ve/veya ayrılma niyetinde olan çalışanların ise devamsızlık yapmaya, hırsızlığa ve verilen imtiyazları kötüye kullanmaya eğilimli olduğunu tespit etmiştir.

Geçmiş iş deneyimleri de problemlı davranışlarla ilişkilendirilebilir. Brown ve Summer (2006)'a göre daha önce problemlı davranışlarla karşılaşan çalışanların algılaması, önceden bu tür davranışlarla karşılaşmış olanlara göre farklılık gösterebilecektir. Bu durumda çalışanların verdiği tepkiler de çeşitlenecektir. Geçmiş beş yıl içinde beşten fazla iş değiştiren veya statüsü sürekli düşüş gösteren, yetersiz çalışma geçmişine sahip olan kişilerin problemlı davranış gösterme olasılığı yüksektir (Lau vd., 2003: 80). Çalışanların yaşadıkları travmatik olaylarda problemlı davranışlar üzerinde etkilidir. Yaşanmış olan bir trafik kazası, yakınının ani ölümü veya ciddi hastalığı, taciz, tecavüz ya da daha zorlayıcı bir yaşantı sonucunda da çalışanlarda problemlı davranışların görölme olasılığı yükselir (Albrecht vd., 1995).

Giacalone ve Knouse (1990)'a göre bireylerin ve grupların içindeki problemlı davranışlar ile bağlantılı bir diğer özellik Makyavelizmdir. Makyavelli'ye göre insan doğuştan kötüdür; bencil, ağgözlü, nankör, döneke, art niyetli, ikiyeüzlü yaratılmıştır. İyi yönetim ortamında insan bu kötü niteliklerini iyileştirebilir; ama insanın iyi görünen niteliklerinin altında yine de kötü bir yanı vardır. Yönetici kendisinin doğru,

dürüst, güvenilir, adil ve tarafsız olduğuna çalışanları inandırmalıdır. Ancak yöneticinin bu niteliklere göre davranması gerekmez ve beklenemez. Yöneticinin kendi amacına ulaşması için uygulayabileceği her yöntem ve her türlü davranış yasal sayılmalıdır (Başaran, 2004: 45). Günümüzde makyavelizm, örgütteki iş ile ilgisi olmayan görevlerin tamamlanmasında, kişinin kendi çıkarları için diğer çalışanları kullanma stratejisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu stratejiyi benimseyen çalışanların da problemleri davranışlar göstermeye eğilimleri olacaktır.

Ruhsal Özellikler: Ruh sağlıkları yerinde olmayan; paranoid, şizoid, şizotipal, antisosyal, borderline, histerionik, narsistik, obsesif-kompulsif, kaçınan ve bağımlı kişilik bozukluğuna sahip olan çalışanlar da örgütlerde ciddi sorunlar yaşanmasına neden olurlar. Literatürde özellikle narsizm ve işe karşı geliştirilen davranışın ilişkilendirildiği çalışmalara rastlamak mümkündür. Narsist kişilik özelliğine sahip olan, dolayısıyla özel hakları olduğuna, özel haklarla donandıklarına inanan insanlar, eleştirilmeye ya da yenilgiye büyük bir kızgınlıkla ya da depresyonla karşı koyarlar (Köroğlu ve Bayraktar, 2007: 91). Bu nedenle saldırgan davranışlarda bulunabilirler (Bushman ve Baumeister, 1998; Penney ve Spector, 2002) ve işe karşı davranış geliştirebilirler (Judge vd., 2006; Penney ve Spector, 2002).

Olumsuz duygulanım ve ruh haline sahip olan çalışanlar da problemleri davranışların ortaya çıkmasını etkiler (Aquino vd., 1999; Martinko vd., 2006; Martinko ve Zellars, 1996). Watson ve Clark (1984)'a göre olumsuz ruh haline sahip olma çoğu zaman ve farklı koşullarda oluşan olumsuz duygusal durumlar karşısında; bireyin sıkıntılı veya memnuniyetsiz hissetmek eğilimini yansıtır. Bu bağlamda yüksek derecede olumsuz ruh haline sahip çalışanlar hayata daha olumsuz bakarak olaylar karşısında problem yaratacak tepkilerde bulunabilirler.

Duygusal olarak tükenmiş çalışanlar da işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar gösterebilirler (Mulki vd., 2006). Geçmiş iş deneyimleri de problemleri davranışlarla ilişkilendirilebilir. Brown ve Summer (2006)'a göre daha önce problemleri davranışlarla karşılaşan çalışanların algılaması önceden bu tür davranışlarla karşılaşmış olanlara göre farklılık gösterebilecektir, bu durumda çalışanların verdiği tepkiler de çeşitlenecektir.

Farklı nedenlere dayalı olarak kumar, alkol ve madde bağımlılığını alışkanlık haline getiren çalışanlar da problemlili davranışlara daha fazla eğilimlidirler (Albrecht vd., 1995).

Ailevi Özellikler: Greenberg ve Barling (1999)'e göre ailesi içinde şiddetin yaşandığı, saldırgan davranışların görüldüğü çalışanların ailedeki yakınlarına karşı şiddet ve saldırganlık eğilimine sahip olması, örgüt içerisinde bu davranışları diğer çalışanlara karşı gösterebileceklerinin habercisidir. Ayrıca ailevi sorunlar yaşayan veya iş ve aile dengesini sağlamada sorun yaşayan çalışanlarda da problemlili davranışların görülme olasılığı daha yüksektir (Johnson ve Indvik, 1996: 19). Aile ayrılıkları ve artan boşanma oranları da örgütteki problemlili davranışlarla ilişkilendirilebilir (Paul ve Townsend, 1998: 5). Çalışanların yoğun çalışma temposu nedeniyle kendine ve ailesine daha az zaman ayırması, dinlenme ve sosyalleşme için ayrılacak sürenin azalması da problemlili davranışların ortaya çıkması ile ilişkilendirilebilir. Çalışanların eşleri ile roller ve görevlerle ilgili anlaşmazlıklar, çatışmalar ve iletişim problemleri yaşaması, çocuklarla ilgili sorunlar, ekonomi ve bütçe ile ilgili problemler, gelecek ile ilgili problemler, ailede akut hastalığı olan ve/veya bakıma muhtaç çocuk, genç veya yaşlı bireyler olması, aile içinde yaşanan travmatik olaylar, özellikle kadınlarda çalışan, eş, anne rollerinin çatışması, eve geç gelmek, eve zaman ayıramamak gibi nedenler de problemlili davranışların ortaya çıkmasında etkili olacaktır.

Örgütsel Faktörler: Örgütsel faktörler; sıcaklık, nem, rutubet, havalandırma, aydınlatma, gürültü, temizlik, kalabalık gibi örgütün fiziksel özellikleri; örgüt yapısı ve kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve destek, örgüt içi ilişkiler ve iletişim, yönetim tarzı, liderlik özellikleri, örgütsel değişimler, örgüt büyüklüğü ve çalışan çeşitliliği gibi örgütün yapısal özellikleri ve çalışma düzeni, iş yükü, işin yapısı ve çeşitliliği, örgütteki rol dağılımı, iş-kariyer dengesi, işin ve iş yapılış şeklinin değişimi gibi işin yapısal özellikleri olmak üzere 3 açıdan incelenebilir:

Örgütün Fiziksel Özellikleri: Örgüt ortamındaki; sıcaklık (Baron, 1994; Bell, 1992), temizlik, nem, rutubet, havalandırma, aydınlatma (Anderson vd., 1996; Baron, 1994; Cohn ve Rotton, 1997), gürültü (Hoel ve Salin, 2003), kalabalık (Lawrence ve Leather, 1999) ile ilgili problemler bedensel bozukluklara neden olabilmeleri

yanında problemlı davranışların ortaya çıkışı ve devam edişinde de etkilidir. Olumsuz fiziksel özellikler aynı zamanda kaza tehlikesi de yarattıklarından, ayrı bir stres kaynağıdır, güvensizlik ortamı yaratır (elikkol, 2001: 76)

Örgütün Yapısal zellikleri: Örgütte gelenekçi bir kültür yapısının olması (Archer, 1999; Hoel ve Salin, 2003), problemlı davranışlara izin veren ve bu davranışları mkafatlandıran unsurların örgüt kültürünün içinde olması (Einarsen, 1999; Rayner vd., 2002), örgüt içindeki grup normlarının problemlı davranışları kabul veya teşvik etmesi (Greenberg, 1990; Litzky vd, 2006; Mac Lean, 2001) alışanları problemlı davranışlara yöneltecektir.

Örgütte düşmanca bir örgüt iklimi (O'Moore vd., 1998; O'Moore vd., 2003) ve rekabetçi bir çalışma ortamının olması (Bjrkvist vd., 1994; O'Moore vd., 1998) da problemlı davranışların ortaya çıkmasında etkilidir.

Hollinger ve Clark (1983)' a göre adaletsizlik algısı ve hırsızlık birbiri ile ilişkilidir. Sieh (1987)'e göre kendilerine haksızlık yapıldığını hisseden çalışanlar hırsızlık yapmaktadır. Greenberg (1990)'e göre, adaletsizlik yapıldığını hissetmeyen diğer çalışanlarda, herkes hırsızlık yaptığı ve hırsızlık kabul gördüğü için hırsızlık yapmaktadır, yani hırsızlık grup normu haline gelmektedir. Çalışanların kalem, silgi gibi kırtasiye malzemelerini alması, kişisel amaçlı olarak fotokopi makinesini kullanması, özel telefon konuşmalarını örgütten yapması gibi davranışlarda hırsızlık olarak tanımlanır. Ama bazı çalışanlar kalemin herhangi bir yerde olabileceğine, örgütte kişisel amaçlı fotokopi makinesinin kullanılabilabileceğine, aşırını olmamak koşuluyla şehirlerarası telefon görüşmelerinin örgütten yapılabileceğine inanırlar. Çalışanlar bu tarz düşünceler gösterdiklerinde çalışanlarının hırsızlığına göz yuman bir yönetim anlayışı örgüt atmosferine yerleşebilir, çalışanların örgütten bir şeyler çalma konusundaki bakış açıları kabul edilebilir ve savunulabilir hale gelebilir (Oliphant ve Oliphant, 2001: 443).

Örgütsel desteğin yetersizliği ve örgüt içindeki adaletsiz uygulamalar nedeniyle haksızlığa uğrayan veya haksızlığa uğradığını düşünen çalışanlar da problemlı davranış eğilimine girer (Baron, vd., 1999; Greenberg, 1990; Henle, 2005; Neuman ve Baron 1998; Robinson ve Bennett, 1997; Skarlicki ve Folger,1997; Vardi ve Weitz, 2004). Van Yperen ve diğerleri (1996) kendilerine adil davranılmadığını

düşünen üretim çalışanlarının daha fazla devamsızlık yaptığını ortaya çıkarmıştır. Özellikle satış alanında çalışanların ödül ve prim sistemindeki adaletsizlikler nedeniyle sapma davranış gösterdikleri bilinmektedir (Litzky vd., 2006: 94).

Örgüt içi güç mücadelelerinin ve kişiler arası amaç çatışmalarının fazlalığı, iletişim problemleri (Vartia, 1996; Zapf vd., 1996), geri bildirimsizlik de (Zapf ve Einarsen, 2005) problemleri davranışlara neden olmaktadır.

Örgütteki etki etme, baskı yapma, disiplin ve otorite gibi örgütsel güç formları da örgütsel sapma davranışlarının ortaya çıkmasını tetikleyebilir (Lawrence ve Robinson, 2007). Düşük seviyede yönetici denetimi veya yakın sosyal kontrol (Lau vd., 2003) ve çalışanların sürekli izlenmesi (Rai, 2002) de problemleri davranışların ortaya çıkmasına etki eder. Örgütteki kötü yönetim uygulamaları (Olson vd., 2006), kötü niyetli ve adaletsiz yönetim (Tepper, 2000; Thau vd, 2009), yöneticinin davranışlarında dürüst ve tutarlı davranmaması (Dineen vd., 2006), yöneticilerin davranışlarının güvensizlik yaratması (Thau vd., 2007) çalışanlarda saldırgan, antisosyal ve sapma davranışların oluşmasına neden olur. Yöneticilerin sapma davranışını tolere etmesi, bu davranışı görmemezlikten gelmesi veya teşvik etmesi de bu tür davranışların ortaya çıkmasında etkilidir (Litzky vd., 2006: 94).

Örgütteki liderlik tarzları (Vardi ve Weitz, 2004), liderlerin özelliklerindeki eksiklikler (Baillien vd., 2008), otokratik ve otoriter liderlik uygulamalarının artışı (Hoel ve Cooper, 2000; Stewart ve Kleiner, 1997), güçlerini çalışanlarına baskı uygulayarak ve merhametsizce davranarak kullanan, kötü davranışlarda bulunan yöneticiler (Ashforth, 1997; Tepper vd., 2008; Thau vd., 2009) örgütte problemleri davranışların artmasına sebep olur. Hatfield ve diğerleri ise duygusal bulaşma ile ilgili çalışmalarında; karşılıklı iletişimde insanların hareketlerini, otomatik ve sürekli olarak başkalarının yüz ifadeleri, ses, duruş, hareket, araç ve davranışlarıyla uyumlaştırma eğilimde olduğu sonucuna varmışlardır (Sutton, 2008: 85). Bu yaklaşıma göre problemleri davranışlar diğerlerinde de benzer davranışlar oluşturur ve bu tür davranışlar bulaşıcı bir hastalık gibi örgüte yayılır.

Lind ve Van den Bos (2002)'a göre belirsizlikler karşısında insanlar hayatlarını ve belirsizlik sonucunda ortaya çıkacak sonuçları kontrol etmek konusunda endişelenir. Bu bağlamda örgütteki belirsizlikler yöneticilerin ve

çalışanların davranışları arasındaki ilişkileri etkiler. Thau ve diğerlerine (2009) göre örgütteki belirsizlik sapma davranışını tetikler. Örgütlerde küçülme, işten çıkarma ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişiklikler (Baron ve Neuman, 1996; Greenberg ve Barling, 1999; Neuman ve Baron, 1998), örgütsel değişimler yaşandığında oluşan kötü çalışma şartları (Litzky vd., 2006) ve teknolojik gelişmeler problemlili davranışların oluşmasında etkilidir.

Örgütün büyük boyutta olması ve problemlili davranışlar arasında da ilişki bulunmaktadır. Yakın ilişkilerin olduğu küçük ve orta büyüklükte örgütler ile ticarethanelere kıyasla büyük örgütlerde örgüt çalışanları, kendilerini sistemin küçük çarkları olarak değerlendirecektir. Büyük kuruluşlar yüksek kârlarla çalıştığı için çalışanlar örgütte oluşacak küçük kayıpların fark edilemeyeceğini ve kayıpların örgütün yapısında dağılabileceğini düşünecektir. Ayrıca fark edilme riskinin düşük olması nedeniyle de çalışanlar hırsızlık eğilimi gösterebilecektir (Lasson ve Bass, 1997: 127).

İşgücündeki çeşitlilik, pek çok farklı özellikteki insanların (yaş, cinsiyet, etnik köken, kültür, fiziksel ve zihinsel yetenek) yakın yerlerde çalışması ve bu farklılıkların bireyler tarafından algılanma derecesi, çalışanları olumsuz etkileyen duygular oluşturur (Neuman ve Baron, 1998: 403). Çalışanların etnik köken, cinsiyet, yaş ve çalışma süresi açısından çeşitlilik göstermesi (Dryer ve Horowitz, 1997) problemlili davranışlarla ilişkilendirilir ve grup içindeki gerilimi artırır (Rai, 2002: 17). Çalışanlar arasında etnik benzerliğin olması da örgütlerde sapma davranışların ortaya çıkma olasılığını artırır. Bu görüşe göre etnik kökeni farklı olan çalışanlar olumsuz çağrışımlardan kaçınmak için örgütsel normlara uyma ihtiyacı hissederken, etnik kökeni benzerlik gösteren çalışanlar normlara uymayarak problemlili davranışlar gösterebilir (Liao vd., 2004).

Örgütte erkek çalışanların fazla olması, kadın çalışanların daha kolay ve sık cinsel taciz kurbanı olmasına sebep olabilir. Örgütteki kadın ve erkek çalışanların sayısı ile saldırgan davranışların oranı arasındaki ilişki açısından bakıldığında; erkek ve kadın çalışan sayısı ile kadın çalışanlardaki saldırganlık arasında ilişki bulunmazken, örgütteki erkek çalışan sayısının fazlalığının erkek çalışanlardaki saldırganlığı etkilediği görülmektedir (Kaukiainen, 2001: 367).

Çalışma süresi daha az olan çalışanların, işe yeni başlayanların, part time veya geçici çalışanların ve düşük ücretle çalışanların da problemlili davranışlara eğilimi daha fazladır (Appelbaum vd., 2007; Dupré vd., 2006; Hollinger ve Clark, 1983; Huiras vd.,2000; Lau vd., 2003; Robinson ve Greenberg, 1998).

İşin Yapısal Özellikleri: Ergonomik olmayan çalışma koşulları, nöbet, vardiya, uzun ve sosyal yaşama uygun olmayan iş saatleri, dinlenme aralıklarının yetersizliği, düşük otonomi (Einarsen vd., 1994; Vartia, 1996), rol çatışması (Einarsen vd., 1994; Hauge vd., 2007; Lau vd., 2003), rol belirsizliği (Katz ve Kahn, 1977, Leymann, 1996; Litzky vd. 2006; Vartia, 1996), fazla iş yükü (Einarsen ve Raknes, 1997; Vartia, 1996; Zapf, 1999), makine ve tehlikeli kimyasallarla çalışmayı gerektiren iş pozisyonu (Lehman ve Bennett, 2002), zaman baskısı, işin karmaşıklığı (Lau vd., 2003), iş başındaki hareketlilik (Parker ve Brody, 1982), piyasadaki artan rekabet nedeniyle işlerin sürekli olarak değişmesi, çeşitlenmesi, çalışma hayatına yeni görevlerin girmesi (Dryer ve Horowitz, 1997), çalışanların işlerini kaybetmemek için yeni yol ve yöntemleri kullanmak ve daha verimli çalışmak zorunda kalması (Rai, 2002), rutin ve sıkıcı işler (Lau vd, 2003), işin stres içermesi (Paul ve Townsend, 1998), iş güvensizliği (Hoel ve Cooper, 2000; Hoel ve Salin, 2003), yetersiz ücret (Greenberg, 1993), mesleki gelişim eksikliği ve düşük beceri kullanımı (Einarsen vd., 1994) ve kullanılan alışılmış teknolojik yöntemlerin sıklıkla değişmesi çalışanlarda iş tatminsizliği ve memnuniyetsizlik yaratmakta, problemlili davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Hollinger ve Clark, 1983).

Çevresel Faktörler: Çevresel faktörler; ekonomik değişimler, küreselleşme, krizler, rekabet gibi ekonomik özellikler ile toplumsal yapı, kültürel değişim, doğal afetler sonrası etkiler gibi sosyo-kültürel özellikler olmak üzere 2 açıdan incelenebilir:

Ekonomik Özellikler: Ekonomik yaşamdaki değişimler, finansal ve ekonomik baskılar (Hollinger ve Clark, 1982), artan rekabet (Salin, 2009), krizler, kaoslar veya talep darlıkları gibi nedenler ve insan kaynakları politikalarında yapılan değişiklikler (Catalano vd., 1993) çalışanlarda problemlili davranışlara neden olabilir.

Giddens (2004)'a göre ülke ekonomisinde yaşanan belirsizlikler ve krizler hem işverenleri hem de çalışanları olumsuz yönde etkileyebilir. İşsizlik, yoksulluk,

doğum oranındaki artışın etkisi olarak fazla sayıda insanın az sayıdaki iş için aday olması, hem çalışanlardaki hem de adaylardaki problemleri davranışlarla ilişkilendirilebilir. Ekonomik zorluklar ve belirsizliklere karşı kuruluşunu ayakta tutmaya çalışan işverenler, her an işini kaybetme korkusu yaşayan ya da işten çıkarılan çalışanlarda da problemleri davranışların görülme olasılığı yüksektir. Bunun yanında iş güvencesi olmadan kayıt dışı çalışanların, daha fazla gelir elde etmek için ek iş yapan veya fazla mesaiye kalan çalışanların da problemleri davranışlar göstermesi beklenebilir.

Sosyo-Kültürel Özellikler: Toplumlar zaman içinde değişim yaşarlar. Değişim toplumların sosyo-kültürel yapısını bazen olumlu bazen de olumsuz yönde etkileyebilir. Değişim ile birlikte gelenekler, örf, adetler ve değerler arasında gerilimler yaşanabilir. Yaşanan gerilimler; kuralların ihlal edilmesi, kişinin kendinden beklenen rolleri yerine getirmek istememesi ya da kişinin yerine getirmek istediği rollerin toplum tarafından kabul görmemesi, kimlik sorunları yaşanması şeklinde yansiyabilir (Paul ve Townsend, 1998: 5).

Doğal afetler, örgütlerin faaliyetlerini etkilemenin yanında, örgüt çalışanlarının psikolojilerini de olumsuz yönde etkiler. Doğal afetler sonucunda pek çok kişi hayatını yitirirken, hayatta kalan kişilerin ruhsal yaşamları olumsuz etkilenir. Doğal afetler sonucunda; bu olayları yaşayanlar ve yaşayanların yakınlarında; olayı sık hatırlama ve her an tekrar yaşayacakmış gibi hissetme, olayı hatırlatan şeylerden kaçınma, beşeri ilişkilerde bozukluk, dikkat bozukluğu, sinirlilik, depresyon, panik atak gibi tepkiler görülür. Tüm bu tepkiler özel hayatın yanında kişinin iş hayatına da yansır (Geçtan, 2003: 195).

Bunun yanında silah ve patlayıcı maddelere ulaşılabilirlik, şiddet içerikli televizyon yayınlarının artması, madde kullanımının yaygınlaşması örgütlerde problemleri davranışların ve özellikle şiddetin artmasına sebep olmaktadır (Paul ve Townsend, 1998: 5)

4. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN SONUÇLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Literatürde problemleri davranışlara ilişkin görülen sınıflamalarda yaygın olarak problemleri davranışların olumsuz sonuçlarına odaklanılmaktadır. Bunun

yanında az sayıda çalışmada problemlı davranışların bazı durumlarda faydalı sonuçlar yaratabileceğinin üzerinde durulmaktadır (Vardi ve Wiener, 1996). Bu çalışmada literatürde yaygın olarak sürdürölen bakış açısı takip edilerek problemlı davranışların olumsuz etkileri üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda problemlı davranış şemsiyesi altındaki başlıklar tek tek incelenerek problemlı davranışların sonuçları bütönsel bakış açısıyla incelenmeye çalışılmıştır.

4.1. ÖRGÖTSEL SAPMA (ORGANIZATIONAL DEVIANCE)

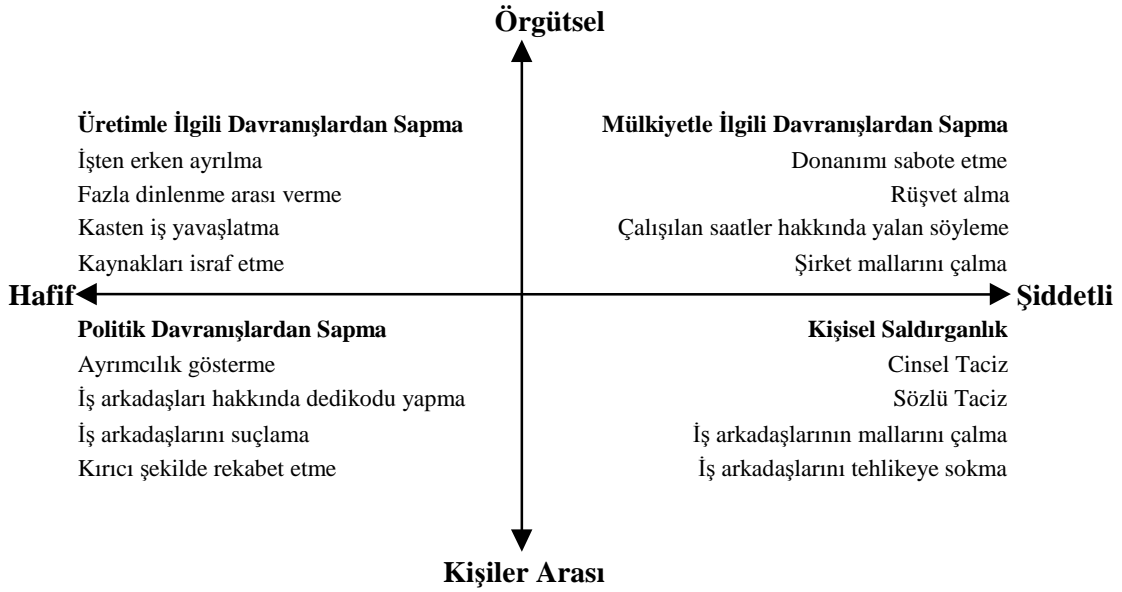
Literatürde gittikçe artan sayıdaki dağınık çalışmaları tek bir çatı altında toplayan ve literatürdeki uyuşmazlığı gidermek amacıyla geliştirilen en kapsamlı teorik çerçeve Sandra Robinson ve Rebecca Bennett'in normalden sapan davranışları içeren davranış tipolojisidir. Hollinger ve Clark (1983)'ın mülkiyet ve üretim ile ilgili davranışlardan sapma olmak üzere geliştirdiği iki boyutlu çalışmanın çerçevesini genişleten teorisyenler, daha kapsamlı bir tipoloji geliştirmişlerdir. Robinson ve Bennett (1995)'in tipolojisi geniş ve kapsamlı olması nedeniyle literatürdeki pek çok araştırmaya rehberlik etmiştir.

Robinson ve Bennett (1995)'e göre normalden sapan (deviant) davranışlar; önemli örgötsel normlara uymayan ve örgütün, örgüt üyelerinin veya her ikisinin sağlığını ve mutluluğunu tehdit eden bilinçli davranışlardır. Bir başka ifadeyle örgütün gelenek, politika ve iç düzenleyicileri, birey veya grup tarafından örgütün veya örgüt üyelerinin sağlığı tehlikeye sokulacak şekilde ihlal ediliyorsa bu davranış normalden sapan davranış olarak tanımlanabilir.

Griffin ve Lopez (2005) normalden sapan davranışı sosyal normlara göre farklılık gösteren davranış olarak tanımlamıştır. Bu tanımlarda dikkat edilmesi gereken noktalar bulunmaktadır. Birincisi bir davranışın normalden sapan davranış olarak tanımlanması için toplumun normlarına bakılmaksızın örgütün normlarına karşı çıkması gerekir. "Sapma" terimi örgüt normlarından (açık, örtük) sapan davranışlardır. İkincisi davranış örgütü, örgüt üyelerini veya her ikisini tehdit etmelidir.

Robinson ve Bennett (1995)'in tipolojisi iki boyuttan oluşur: sapmanın şiddeti (hafif veya ciddi) ve sapmanın planlanma niyeti (bireye veya örgütün bütönlüğüne zarar verme).

Şekil 4. İşyerinde Normalden Sapan Davranış Tipolojisi (Robinson ve Bennett, 1995: 565)²



Tipolojideki ilk boyut örgütsel-kişiler arası boyuttur. Eksen bireylere yönelik saldırganlıktan örgüte yönelen saldırganlığa doğru sıralanır. Robinson ve Bennett (1995)'e göre “*Örgütsel Sapma*”; hırsızlık, sabotaj, işe geç kalma ve işe daha az çaba gösterme gibi konuları kapsayan, birey ve örgüt arasındaki davranışların toplamı iken; “*Kişiler arası Sapma*”; diğerlerini küçümsemek, kötü şakalar yapmak, kaba davranmak, tartışmak ve fiziksel saldırganlık gibi davranışları kapsar ve örgütte bireyler arasındaki davranışları açığa çıkarır. İkinci boyutta ise işyerindeki sapmanın şiddeti önemsizden önemliye doğru değişir. Bu iki boyutlu grafikte işyerindeki normalden sapan davranışlar dört kadranda sınıflandırılır; örgütsel-hafif boyutundaki üretim ile ilgili davranışlardan sapma (production deviance), örgütsel-şiddetli boyutundaki mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma (property deviance), kişiler arası-hafif boyutundaki politik davranışlardan sapma (political deviance) ve kişiler arası-ciddi boyutundaki kişisel saldırganlık (personal aggression).

Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma (Production Deviance): Örgütte gerçekleştirilen işlere doğrudan engel olan davranışlar olarak tanımlanır. Bu davranışlara çalışmak yerine gazete okumak, iş arkadaşlarıyla çok fazla sohbet etmek

² Şekilde her kategori için öne çıkan en tipik davranışlar belirtilmiştir.

örnek olarak verilebilir. Açıklanamayan devamsızlık veya işe geç gelme de üretimle ilgili davranışlardan sapmaya örnektir. Bazen çalışanlar hasta olmadıkları halde işyerine hasta oldukları yönünde haber verebilirler (Everton vd., 2007: 119). Çalışanlar iş yavaşlatabilir veya zamandan çalabilirler. Üretimle ilgili davranışlardan sapma kişilerin kendi çıkarlarını koruması sonucunda ortaya çıkar. Şiddeti önemsiz olmasına rağmen üretim ile ilgili davranışlardan sapma üretim standartları üzerindeki kontrolün kaybedilmesi ve envanter kayıtlarının bozulması sonucunda üretim maliyetlerini artırabilir.

Mülkiyetle İlgili Davranışlarından Sapma (Property Deviance): Çalışanların örgüt mallarını hor kullanması, sabote veya tahrip etmesi olarak tanımlanır. Çalışanlar ürünleri çalarak, masrafları veya müşteriler için yapılan harcamaları şişirerek mülkiyet ile ilgili davranışlardan sapabilirler.

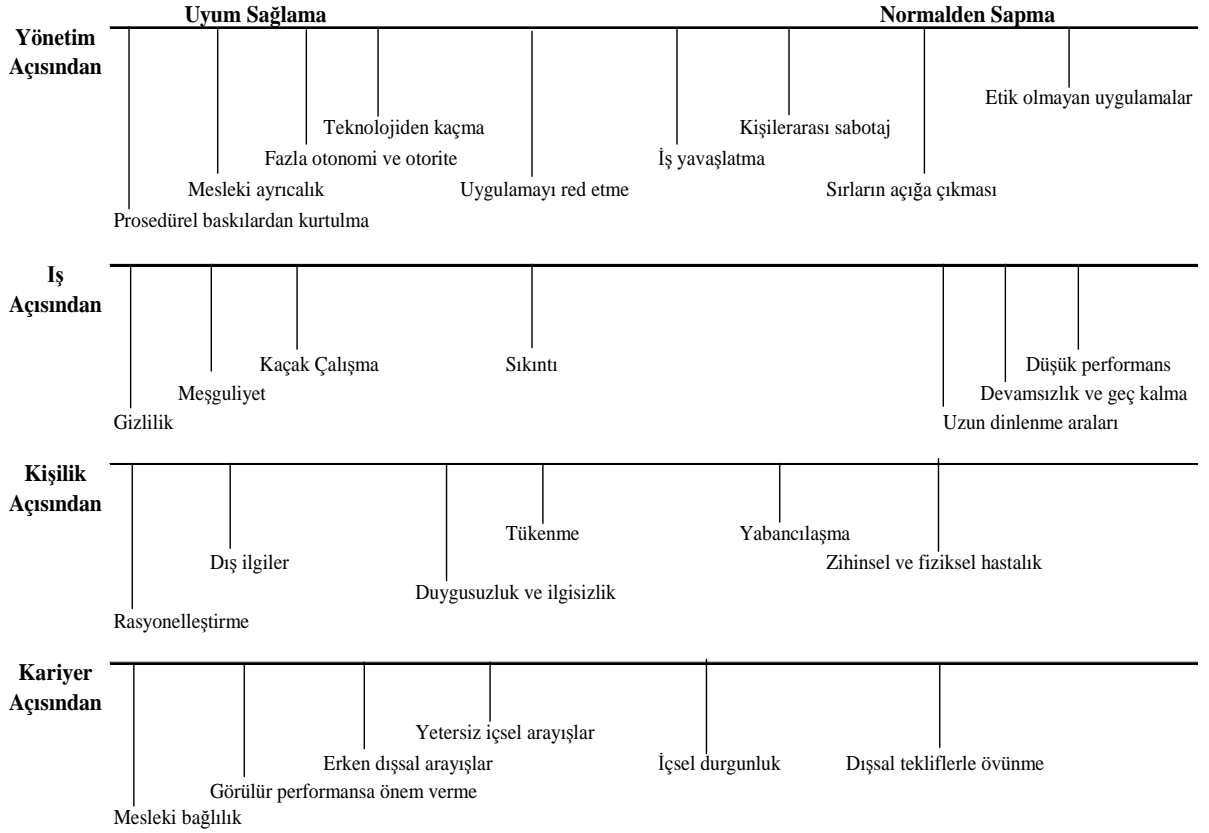
Politik Davranışlardan Sapma (Political Deviance): Kişiler arası daha ılımlı ve yumuşak, zarar verici davranışlar olarak tanımlanır. Peterson (2002)'a göre politik davranışlardan sapma, sapmanın en önemsiz-minör şeklidir, örneğin adam kayırma, dedikodu yapma veya çalışanları suçlama gibi.

Politik davranışlardan sapma; müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler gibi paydaşlara ayrımcılık yapılması ve bu ayrımcılığın diğerleri için dezavantaj yaratmasını da içerir. Bu ayrımcılık tutarsız hizmet kalitesi, memnuniyetsizlik ve haksızlık algısı gibi sonuçlar yaratarak örgüte maliyet yaratabilir (Litzky vd., 2006: 92).

Kişisel Saldırganlık (Personal Aggression): Kişiler arası daha zarar verici davranışlardır. Kişisel saldırganlık daha çok normalden sapan davranış gösteren kişinin kişiliği ile ilişkilidir (Appelbaum vd., 2005: 45). Kişisel saldırganlık, düşmanca ve saldırgan davranışları içerir. Bu sapma örgütün itibarına zarar verdiği gibi, hedeflenen kişiler üzerinde de olumsuz sonuçlar yaratır.

Literatürdeki normal davranışlardan sapma ile ilgili çalışmaların aksine; diğer bir önemli çalışma olan normal davranıştan sapma ve uyum sağlayan davranış modelinde ise; davranışlara dört temel kariyer unsuru olan; yönetim, iş, kişilik ve kariyer açısından bakılmıştır. Bu dört temel unsur doğrultusunda modelde, önem ve zarar derecesi dikkate alınarak davranışlar artan oranda derecelendirilmiştir (Raelin, 1994: 485).

Şekil 5. Uyum Sağlayan/Normalden Sapan Davranış Süreci (Raelin, 1994: 486)



Warren (2003) ise normal davranışlardan sapan davranışları; yapıcı; yani örgüt, örgüt üyeleri veya her ikisi için olumlu ve yıkıcı; yani olumsuz olmak üzere iki farklı şekilde tanımlamıştır (Griffin ve Lopez, 2005: 990).

Literatürde normal davranıştan sapan davranış yoğun olarak olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı açıdan incelenmektedir. Olumsuz sapma ister açık veya bilinçaltında olsun, ister cinsel taciz, barbarlık, söylenti yaymak veya kolektif sabotaj olarak gerçekleşsin, tüm taraflar için olumsuz sonuçlar yaratır. Olumlu sapma davranışı ise; saygın şekilde referans alınan grubun normlarından ayrılan, kasıtlı davranışlardır. Başka bir deyişle olumlu sapma davranışı; sonuçlarına bakılmaksızın, saygın davranışlara odaklanır ve övülmeye değerdir (Appelbaum vd., 2007: 588).

4.2. ÖRGÜTE ZARARLI DAVRANIŞ (ORGANIZATIONAL MISBEHAVIOR)

Zararlı davranış, birbiriyle ilişkili dört farklı bilimsel alanda tartışılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Zararlı davranış; endüstriyel sosyoloji,

örgütsel davranış, endüstriyel ilişkiler ve toplumsal cinsiyet alanlarında alt bölüm olarak incelenmiştir (Richards, 2008: 656).

Vardi ve Wiener (1996) örgüte zararlı davranışları, örgüt üyelerinin örgütün temel normlarını ve/veya sosyal normlarını bozmak amacıyla yaptıkları kasıtlı hareketler olarak tanımlamıştır. Örgüte zararlı davranışlar üçe ayrılmıştır: *Tip S*; kişinin kendisine fayda sağlamak üzere yaptığı zararlı davranışlardır. Bu tip davranışlar örgütün içinde meydana gelir, örgütü veya örgütte çalışanları hedef alır. İşin kendisine zarar vermek (verileri bozmak), örgütün malları, kaynakları, sembolleri veya düzenlemelerine zarar vermek (üretim sırlarını çalmak ve satmak) ve diğer üyelere zarar vermek (bakışlarla rahatsız etmek) amacıyla üç farklı hedefe yönelik zararlı davranış türüyle karşılaşılabilir. *Tip O*; örgüte fayda sağlamak üzere yapılan davranışlardır. Bu davranışların kurbanları genellikle örgüt dışından; diğer örgütlerden, sosyal kurumlarından, kamu kurumlarından veya müşterilerdendir. *Tip D* ise; örgüte zarar vermek amacıyla yapılan zararlı davranışlardır. Bu davranışın kurbanları hem örgüt içi hem de örgüt dışından olabilir. İntikam almak amacıyla makine veya ekipmanları sabote etmek bu davranışa örnek olarak verilebilir.

Ackroyd ve Thompson (1999) ise zararlı davranışı; zaman, iş, ürün ve aidiyet ile ilgili konulardan çok çalışan-yönetici arasındaki mücadeleyle ilişkilendirmiştir. Griffin ve diğerlerine (1998) göre çalışanın niyeti örgüte zararlı davranışın tanımının bir parçasıdır. Örgütsel zararlı davranışlar tanımlanırken, davranışlar örgütsel değerlerle tutarlıyken, sosyal değerlerle tutarlılık göstermeyebilir (müşterilere yalan söylemek gibi) veya sosyal değerlerle tutarlılık gösterirken örgütsel değerlerle tutarlılık göstermeyebilir (whistle-blowing gibi). Bu tip davranışlar hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındakilere zarar verirken, bireyleri ve örgütleri de etkiler.

Zararlı davranışlar, zaman (zamanı boşa harcama, devamsızlık, turnover), iş (iş yapar gibi görünmek, işe zarar vermek, sabotaj), ürün (ürün aşırma, dolandırıcılık, hırsızlık) ve kişilik (esprî ritüelleri, alt kültürler, cinsiyetle ilgili oyunlar, sınıf/grup dayanışması) ile ilgili olmak üzere dört farklı boyut veya kategoride incelenebilir (McNary, 2004: 212).

Örgüte zarar verecek davranışlarla meşgul olma ve zararlı davranışlar gösterme, örgütteki durumsal faktörlerin sınırlayıcı, kolaylaştırıcı, hafifletici veya ılımlılaştırıcı bir fonksiyon yerine getirmesi ile şekillenir (Vardi ve Weitz, 2002: 57).

4.3. ANTİSOSYAL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ (ANTISOCIAL ORGANIZATIONAL BEHAVIOR)

Giacalone ve Greenberg (1997)'e göre antisosyal davranış örgüte, örgütün çalışanlarına veya paydaşlarına zarar veren veya zarar vermeyi amaçlayan davranışlardır. Kundaklama, şantaj, rüşvet, ayrımcılık, casusluk, para sızdırma, dolandırıcılık, kişiler arası şiddet, komisyon almak, yalancılık, sabotaj, hırsızlık ve gizliliği bozma antisosyal davranış türlerine örnek olarak verilebilir. Bu davranışta hem örgüt içindeki hem de örgüt dışındakiler hedef alınmakta, dolayısıyla hem bireyler hem de örgüt zarar görmektedir.

Robinson ve O'Leary-Kelly (1996) antisosyal davranışı çalışanlar ve örgütler üzerinde fiziksel, ekonomik, psikolojik ve duygusal zararlar oluşturan hareketler olarak tanımlamıştır. Antisosyal davranışlar basitçe örgütlerdeki olumsuz davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Aquino ve Douglas (2003)'e göre ise antisosyal davranış; örgütteki diğer çalışanlara veya örgüte yönelik, fiziksel, ekonomik, psikolojik veya duygusal zarar yaratma ihtimali olan davranışlardır. Antisosyal davranışlar genellikle misilleme olarak verilen cevaplar şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışlar, hedef olan yani tehdidi algılayan kişiden tehdidin kaynağı olarak algılanan faile karşı yöneltilen, zarar verici tepki olarak nitelendirilmektedir.

4.4. İŞLEVSİZ DAVRANIŞ (DYSFUNCTIONAL BEHAVIOR)

Griffin ve diğerleri (1998) işlevsiz davranışları; çalışan veya çalışan gruplarının, örgüt içindeki bireylerde, bireylerin içinde bulunduğu gruplarda ve/veya örgütün kendisinde olumsuz sonuçlara yol açan davranışları olarak tanımlamıştır. Griffin ve Lopez (2005) ise işlevsiz davranışı; çalışanın veya çalışan grubunun diğer birey ve/veya gruplara ve/veya bizzat örgüte yönelik olumsuz sonuçlara sebep olan davranışları olarak tanımlamıştır. İşlevsiz davranışların hem bireylere hem de örgüte zarar verdiği açıktır. İşlevsiz davranışlar başkalarına zarar veren davranışlar ve

bireyin kendisine zarar veren davranışlar olmak üzere iki kategoride incelenebilir. İlk kategoriye cinsel taciz ve fiziksel şiddet örnek verilebilirken, ikinci kategoride ilaç kullanımı ve güvenli olmayan çalışma teknikleri yer alır.

Tablo 4. İşlevsiz Davranış Matrisi (Van Fleet ve Griffin, 2006: 703)

İşlevsiz Davranışa Karşı Bireysel Yatkınlık	Yüksek	1 Orta Derecede İşlevsiz Davranış	2 Yüksek Derecede İşlevsiz Davranış
	Düşük	4 Düşük Derecede İşlevsiz Davranış	3 Düşük Derecede İşlevsiz Davranış
		Düşük	Yüksek

İşlevsiz Davranışın Ortaya Çıkmasına Örgütsel Eğilim

Van Fleet ve Griffin (2006) işlevsiz davranışların ortaya çıkması için bireysel yatkınlık ve örgütsel eğilimlerin olması gerektiğini varsayarak dört olasılığı içeren bir matris oluşturmuştur. Bu matrise göre bireylerin işlevsiz davranışa karşı eğilimi yüksek, ancak örgütte bu tür davranışların ortaya çıkma olasılığı düşük ise, bireyin yatkınlığı nedeniyle örgütte işlevsiz davranışın ortaya çıkma olasılığı orta derecededir. Hem bireylerin işlevsiz davranışa karşı eğilimi, hem de örgütte bu tür davranışların ortaya çıkma olasılığı yüksek ise, iki boyutun birleşimi nedeniyle örgütte işlevsiz davranışın ortaya çıkma olasılığı da yüksek olacaktır. Bireylerin işlevsiz davranışa karşı eğilimi düşük, ancak örgütte bu tür davranışların ortaya çıkma olasılığı yüksek ise, örgütün eğilimi nedeniyle örgütte işlevsiz davranışın ortaya çıkma olasılığı orta derecededir. Son olarak hem bireylerin işlevsiz davranışa karşı eğilimi hem de örgütte bu tür davranışların ortaya çıkma olasılığı düşük ise, iki boyutun birleşimi nedeniyle örgütte işlevsiz davranışın ortaya çıkma olasılığı da düşük olacaktır.

4.5. İŞYERİNDE SALDIRGANLIK (WORKPLACE AGGRESSION)

Baron ve Neuman (1998)'a göre saldırganlık örgüte veya örgütteki diğer çalışanlara zarar vermeyi amaçlayan davranışları içerir. Griffin ve Lopez (2005)

işyerinde saldırganlığı kişi veya nesneye yönelik son derece zorlayıcı (assertive) fiziksel olmayan davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımdaki fiziksel olmayan ifadesi saldırgan davranışı işyerindeki şiddet davranışından ayırmak amacıyla kullanılmıştır. Literatürde saldırganlıkla ilgili ilk sınıflamada Buss, saldırganlığı fiziksel-sözlü, aktif-pasif ve doğrudan-dolaylı olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Jawahar, 2002: 812). Baron ve Neuman (1998) ise işyerinde saldırganlığı; işyerinde şiddet, saldırganlığın şiddet içermeyen pasif formu olan engelleme ve düşmanlık ifadesi olmak üzere üç bölümde kategorize etmişlerdir. Griffin ve Lopez (2005) ise, Warren'in normal davranışlardan sapan davranış sınıflandırması paralelinde, saldırgan davranışı yapıcı ve yıkıcı olarak sınıflandırmıştır. Bu tanımlamada, yıkıcı davranışlar normal olmayan amaçlarla birine sözlü, duygusal, fiziksel, politik ve/veya sosyal olarak zarar veren davranışları; yapıcı saldırgan davranışlar ise uygun politikalar geliştirmek ve/veya uygunsuz politikaların ilerlemesini engellemek amacıyla yapılan davranışları içermektedir (Griffin ve Lopez, 2005:1001).

Saldırgan davranışla ilgili olarak literatürde iki farklı yaklaşımdan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi Neuman ve Baron (1998)'un yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda işyerinde saldırganlık terimi kişinin örgüte veya çalışma arkadaşlarına zarar vermeye çalıştığı tüm davranışlar için kullanılmıştır. Bu bağlamda saldırganlığın açık saldırganlık, kapalı saldırganlık, sözlü saldırganlık, engelleme ve şiddet olmak üzere beş şeklinden söz edilmiştir (Griffin ve Lopez, 2005: 995). Örgütlerde kapalı saldırgan davranışlarla (sözlü, dolaylı, pasif), açık saldırgan davranışlara (fiziksel, doğrudan, aktif) göre daha sık karşılaşılmaktadır (Baron ve Neuman, 1996: 165).

Örgütlerde karşılaşılan sözlü saldırgan davranışlar sözle veya beden dili kullanarak kişinin gözünü korkutmak amacıyla yapılan davranışlardır. Kızgın ve düşmanca bakışlarla bakma ve konuşurken sözlerini kesme, açık saldırgan davranışlara örnek verilebilir. Çalışanın işini etkin bir şekilde yapmasını engel olan davranışlar ise; telefon görüşmeleri ve bırakılan notlarla ilgili yanlış bilgi verme, ihtiyaç duyulan bilgiyi iletmemeye şeklinde görülmektedir (Baron ve Neuman, 1998: 453). Örgütlerde görülebilecek şiddet türleri ise silahlı saldırı, çalışana vurma, çalışanı ısırma, çalışanı itme veya düşürme, çalışanı tehdit etme, çalışanın kullandığı makinelere zarar verme olarak sıralanabilir (Neuman ve Baron, 1998: 395).

İkinci yaklaşım, O’Leary-Kelly ve diğerlerinin (1996) sosyal öğrenme teorisinden hareketle kullandıkları “*Örgüt Nedenli Saldırganlık*” kavramıdır. Örgüt nedenli saldırganlık; örgüt içinden veya dışından başlatılan, örgüt yapısındaki bazı unsurların teşvik ettiği zarar verici girişimler veya yıkıcı davranışlardır. O’Leary-Kelly ve diğerleri (1996), “*Örgüt Nedenli Şiddet*”i ise örgüt nedenli saldırganlığın sonuçlarının kişiler veya eşyalar üzerindeki olumsuz yansımaları olarak tanımlamaktadır. Tanımdan da anlaşıldığı gibi Neuman ve Baron (1998) yaklaşımlarında şiddeti saldırganlığın bir şekli olarak varsayarken, O’Leary-Kelly ve diğerleri (1996) ise şiddeti saldırganlığın bir sonucu olarak varsaymaktadır.

Neuman ve Baron (1998)’a göre saldırganlık üç seviyede ortaya çıkabilir; ilk seviyede işbirliğinin azalması, söylenti ve dedikoduların yayılması, sürekli kavgalar, münakaşalar ve saldırgan bir dil kullanımı görülür. İkinci seviyede, yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler ile şiddetli tartışmalar, sabotaj, sözlü tehdit ve baskı hissetme yer alır. Son olarak üçüncü seviyede ise yinelenen intihar eğilimi, fiziksel kavga, mala zarar verme, silah kullanma, adam öldürme, tecavüz ve kundaklamayla sonuçlanan sık ve şiddetli saldırgan davranışlar yer almaktadır.

Snyder ve diğerleri (2005) ise işyerinde saldırganlığı; bireylere karşı ve örgüte karşı saldırganlık olarak iki boyutta incelemiş, her bir boyutu; doğrudan aktif, doğrudan pasif, dolaylı aktif ve dolaylı pasif olmak üzere alt boyutlara ayırmıştır. Neuman ve Baron (1997)’a göre aktif davranışlar kasıtlı yapılan davranışları içerirken, pasif davranışlar yapılması gereken davranışın eksik olduğu durumları işaret eder. Doğrudan davranışlar hedefe zarar vermeyi amaçlarken, dolaylı davranışlar araçlara odaklanır. Bu sınıflandırmaya göre; saldırganlık, aşağılayıcı şakalar, başkalarının önünde eleştirme gibi davranışlar bireye karşı doğrudan aktif; sessiz kalma, hedefteki kişiden iş ile ilgili bilgi almayı red etme gibi davranışlar bireye karşı doğrudan pasif saldırgan davranış olarak sınıflandırılırken; hırsızlık, kundakçılık, mallara zarar verme gibi davranışlar ise örgüte karşı doğrudan aktif; iş yavaşlatma, devamsızlık gibi davranışlar ise örgüte karşı doğrudan pasif saldırgan davranış olarak sınıflandırılmıştır. Dolaylı pasif ve dolaylı aktif saldırgan davranışlara bireysel ve örgütsel açıdan yapılan sınıflamada ise; arkasından konuşma, başkalarının eşyalarını çalma bireye karşı dolaylı aktif; toplantılara geç kalmış gibi gösterme, iletişim kurmada eksiklik bireye karşı dolaylı pasif; örgüt

kayıtlarını değiştirme, müşterileri aşağılama örgüte karşı dolaylı aktif; örgüte karşı yapılan hatayı ve ihmali inkar etmek ise örgüte karşı dolaylı pasif saldırgan davranış olarak sınıflandırılabilir.

4.6. İŞYERİNDE ŞİDDET (WORKPLACE VIOLENCE)

Literatürdeki tanımlara bakıldığında, işyerinde Şiddetin ruhsal rahatsızlığı olan çalışanların tehditlerinden, düzensiz, fevri, kızgın kişilerin çalışanları sıkıştırmasından veya gözünü korkutmaya çalışmasından ziyade genellikle yabancılar veya hoşnutsuz çalışanlar tarafından örgüt çalışanlarına yönelik rasgele saldırılar olarak tanımlandığı görölmektedir (Hatch-Maillette ve Scalora, 2002: 279). İşyerinde Şiddet en az zararlı davranıştan (bağırmak), en uç ve zarar verici davranışa (ağır bedensel yaralama veya cinayet) doğru değişim gösteren bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır (Greenberg ve Barling, 1999: 902).

İşyerinde Şiddet çalışanların, yöneticilerin ve örgütün mevcut veya algılanan güvenliğini azaltan davranış ve hareketlerdir; normal çalışma saatlerinin dışında işyeri bina ve eklentileri dışındaki olayları da kapsar (Howard, 2001: 58). Baron ve Neuman (1998)'a göre Şiddet saldırganlığın aşırı Şeklidir, doğrudan fiziksel saldırı durumunu kapsar. O'Leary-Kelly ve diğerlerine (1996) göre ise; saldırganlık olası yıkıcı davranışları içeren bir süreç, Şiddet ise yıkıcı davranışların sonucu olarak tanımlanabilir. Diğer bir tanıma göre, işyerinde Şiddet kişi veya nesneye yöneltilen son derece zorlayıcı (assertive) fiziksel davranıştır. İşyerinde Şiddet kişi(lere) yönelik ve/veya nesne(lere) yönelik Şiddeti kapsar (Griffin ve Lopez, 2005: 1001). Mantell (1994) ise geliştirdiği işyeri Şiddet spektrumunda çalışanların Şiddet davranışlarını; gizli (isimsiz mektup yazma, vandalizm), açık (yıldırma, gözünü korkutma) ve tehlikeli (sabotaj, saldırma) davranışlarla meşgul olma derecesine göre sınıflandırmıştır.

90'lı yılların ortalarında araştırmacıların işyerinde Şiddet konusunda çalışmalarını yoğunlaştırmasıyla birlikte California İş Güvenliği ve Sağlığı İdaresi (California Occupational Safety and Health Administration-Cal/OSHA) failin kurbanla ilişkisi ve/veya çalışma yerini dikkate alarak üç farklı işyerinde Şiddet tipi tanımlamıştır. Bu tanımlama zamanla geliştirilerek suç amaçlı Şiddet-Tip I, müşteri/alıcı kaynaklı Şiddet-Tip II, çalışandan çalışana Şiddet-Tip III ve kişisel

ilişkiler kaynaklı şiddet-Tip-IV olmak üzere dört farklı şiddet tipi sınıflaması yapılmıştır. Bu sınıflamalar Amerikan Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü (The National Institute for Occupational Safety and Health-NIOSH) tarafından da kabul edilmiştir (NIOSH, 2004: 4).

Tip I şiddet, işyeri ile hiçbir yasal ilişkisi olmayan yabancılar yoluyla ve tamamen suç bağlantılı şiddet (hırsızlık ve soygun yapmak için işyerine girmek); Tip II şiddet, örgüt ile meşru ilişkisi olan, doğrudan hizmet sağlanan müşteriler (eski veya yeni) veya alıcılardan (hastalar, tutuklular, öğrenciler, yolcular) kaynaklanan şiddet; Tip III şiddet haksız muamele gördüğünü hisseden ve intikam almak isteyen eski veya yeni çalışanlardan/yöneticilerden kaynaklanan ve örgütün eski veya yeni çalışanlarına/yöneticilerine yönelik şiddet; Tip IV şiddet failin örgütle ilişkisinin olmadığı, şiddete maruz kalan kurban ile iş dışında kişisel ilişkisinin olduğu daha çok aile içindeki şiddetin işyerine yansımından kaynaklanan şiddet olarak tanımlanmaktadır (Lipscomb vd., 2002: 166; NIOSH, 2004: 4).

İşyerine kırgın olan çalışanın silahla işyerine gelmesi bu dört türden sadece birisidir. İşyerinde şiddetin diğer türlerine kıyasla bu tür bir şiddet örneği ile karşılaşmak nadir görünse de pek çok insan görevleri başında öldürülmekte, taksi şoförleri ve kasa görevlileri soyulmakta, polis memurları zanlılar tarafından zarar görmektedir (LeBlanc ve Kelloway, 2002: 448). Dolayısıyla karşılaşılabilecek şiddetin tipi; çalışanın sahip olduğu işin türü ile ilişkilendirilebilir. Örneğin kamusal alanlarda para takası veya idaresi gerektiren işler saldırıya en açık işlerdendir. Öte yandan işyerinde şiddet, saldırgan çalışanla önceden planlanmış, yakın bir ilişki halindeyken de ortaya çıkabilir. Ayrıca bağırma, işi bilinçli olarak sabote etme, fiziksel saldırıda bulunma, mala zarar verme gibi eski veya yeni çalışanlardan kaynaklanan şiddet davranışlarıyla da karşılaşılabılır (Everton vd., 2007: 124).

4.7. İŞE KARŞI GELİŞTİRİLEN DAVRANIŞ (COUNTERPRODUCTIVE BEHAVIOUR)

İşe karşı geliştirilen davranış en genel olarak, örgütün çıkarlarına aykırı olarak örgüt üyesi tarafından yapılan kasıtlı davranışlar olarak tanımlanabilir (Sackett, 2002: 5). İşe karşı geliştirilen davranış kişilerden çok örgütü hedef almaktadır. Bu davranışa; örgüt mallarını yanlış kullanmak veya tahrip etmek,

hatalar veya iş problemleri hakkında yöneticilere haber vermemek (makine arızaları) ve işten uzaklaşmak (hasta olmadığı halde hastalık nedeniyle işe gelemeyeceğini haber vermek) örnek verilebilir (Spector vd, 2006: 30).

Sackett ve DeVore (2001) işe karşı geliştirilen davranışı; örgütün yasal çıkarlarının aksine olan ve örgüt üyesi tarafından gösterilen kasıtlı davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanım doğrultusunda işe karşı geliştirilen davranışı sapma davranışlar (hırsızlık, madde ve alkol kullanımı), devamsızlık (işe gelmeme, geç gelme) ve güvensiz davranışlar (kazalar, yaralanmalar) olmak üzere üç kategoriye ayırmışlardır.

Lau ve diğerleri (2003) işe karşı geliştirilen davranışlar ile kişisel, örgütsel, iş ile ilgili ve içeriksel faktörlerin ilişkilendirildiği çok boyutlu bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu yaklaşıma göre; işinden memnun olmama, kendini daha az değerli hissetme gibi. kişisel faktörler; normalden sapan normların yaygınlığı, düzenleyici politikaların yetersizliği gibi örgütsel faktörler; düşük seviyede yönetici denetimi, işin karmaşıklığı gibi iş ile ilgili faktörler; istihdam oranı, ekonomik refah gibi içeriksel faktörler ile işe karşı geliştirilen davranışlar arasında kuvvetli ilişkiler bulunmaktadır.

Gruys işe karşı geliştirilen davranışları, yapmış olduğu faktör analizi çalışması ile hırsızlık, mala zarar verme, bilgiyi yanlış kullanma, zamanı yanlış kullanma, kaynakları yanlış kullanma, emniyetsiz davranma, devamsızlık, iş kalitesinin düşmesi, alkol kullanımı, madde kullanımı, uygunsuz sözlü ve fiziksel davranışlar olmak üzere onbir farklı kategoride toplamıştır (Sackett, 2002: 6). Sonrasında Gruys ve Sackett (2003), onbir kategoride toplanan bu davranışlar üzerinde yaptıkları çalışmada, işe karşı geliştirilen davranışların kişiler arası-örgütsel boyut ve görev ile ilişkili boyut olmak üzere iki farklı boyut altında birleştiğini görmüşlerdir.

Fox ve Spector (1999)'a göre ise, işe karşı geliştirilen davranış stresli örgütsel şartlara verilen duygusal tabanlı tepkilerdir. Bu davranışlar; görevden kaçma, sözlü çatışma, fiziksel saldırganlık, sabotaj, hırsızlık ve kasten görevlerini yanlış yapmak gibi geniş bir çerçeveyi kapsamaktadır. İşe karşı geliştirilen davranış bireylerin iş performansını ve örgütsel verimi düşürmeye etki eden bilinçli örgütsel

davranışlardır, örgüte ve örgüt üyelerine zarar verici etkileri vardır. Bu davranışlar çoğu kez normalden sapan veya antisosyal davranışlarla aynı anlamda kullanılır (Lau vd, 2003: 73). Hogan ve Hogan (1989)'a göre işe karşı geliştirilen davranış devamsızlıktan saldırganlığa değişen tüm normalden sapan davranışları kapsayan bir yapıya sahiptir.

Spector (1998) iş stresi/duygu/işe karşı geliştirilen davranış modelinde işe karşı geliştirilen davranışları iş stresine karşı verilen cevaplar olarak nitelemiştir. Bu bakış açısıyla kişiler çevredeki olayları değerlendirir ve denetler, tehdit olarak değerlendirilen olaylar iş stresörlerini oluşturur ve öfke, kaygı gibi olumsuz duygusal tepkiler ortaya çıkmasını sağlar (Fox vd, 2001: 292).

4.8. İŞYERİNDE KABA DAVRANIŞ (WORKPLACE INCIVILITY)

Anderson ve Pearson (1999) işyerinde kaba davranışı, hedefteki kişiye zarar vermek amacıyla yapılan, işyeri kurallarına karşı gelen düşük şiddetli sapma davranışlar olarak tanımlamıştır. İşyerinde şiddet davranışları tipik olarak kaba ve saygısız davranışlar olarak tanımlanır, çoğu kez zorbalık, duygusal taciz (bullying) ve yıldırma (mobbing) ile ilişkilendirilebilir. Ancak kaba davranış doğrudan olarak örgütü değil örgütteki çalışanları hedefler, örgütün kurallarına karşı gelmek ile ilişkilendirilir (Pearson vd., 2000: 123). Kaba davranışı gösterme niyeti kesin değil, belirsizdir bu nedenle bilgisizlik ve dikkatsizlik nedeniyle ortaya çıkan davranışları da kapsar (Estes ve Wang, 2008: 227). Kabalık, karakteristik olarak nezaketsiz ve saygısız davranıştır, başkalarına hem isteyerek hem de istemeyerek zarar verir. Konuşurken kişinin sözünün kesilmesi, küçük düşürücü notlar alınması, kendi işlerini bırakıp iş arkadaşlarına yardım ettikten sonra yardım eden kişiye teşekkür edilmemesi kaba davranışa örnek verilebilir (Everton vd., 2007: 122). Kabalık işyerlerinde yaygın olarak görülür ve şiddetli sonuçları olabilir.

Cinsel taciz gibi bazı sapma davranışlarında, çalışanlar bu davranışların farkına vararak, üstesinden gelmeye çalışır, örgütler bu davranışları yönetebilmek için politika ve mekanizmalar geliştirir ve yasalar güvenliğini sağlamaya çalışır. Ancak tacizin diğer bir türü, çalışanların karşılıklı saygı ve bilinçli bir amaç olmaksızın örgütün kurallarını ihlal ederek diğer çalışanlara saygısızlık göstermesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Bu tür davranışlar kaba davranış olarak tanımlanır, yasal

değildir, çoğu örgüt bu davranışları tanımlamakta başarısızdır ve pek çok yöneticinin bu davranışlarla başa çıkacak uygun donanımı yoktur (Pearson ve Porath, 2005: 8). Anderson ve Pearson (1999)'a göre kaba davranışların sarmal bir etkisi vardır, bu sarmal bir çalışanın veya çalışan grubunun (A) diğer bir çalışana veya çalışan grubuna (B) karşı kaba davranışlar göstermesiyle başlar. Eğer bu davranış hedefte (B) olumsuz etki yaratırsa, hedef kaba davranışlarla karşılık vermek isteyecektir. Bu karşılık sonrasında da diğer taraf (A) aynı şekilde kaba davranışlarla cevap vermek isteyecektir. Her bir kaba davranış bir öncekinden daha fazla etkiye sahip olacaktır. Ancak sarmal her zaman bu şekilde işlemeyebilir, taraflardan herhangi biri kaba davranışa aynı cevabı vermeyebilir, davranışı yok sayabilir veya davranışı geri alabilir.

Penney ve Spector'un yapmış olduğu çalışmada çalışanlara 43 farklı kaba davranışla karşılaşma sıklığı sorulmuş, soruya verilen cevapların bazıları ise; konuşma fırsatlarının kısıtlanması, düşmanca bakışlarla karşılaşmak, azarlanmak veya başkalarının karşısında küçük düşürülmek olmuştur (Everton vd., 2007: 123).

Kaba davranışa örnek olarak; ahlaksız ve aşağılayıcı notlar göndermek, diğer çalışanların önünde kişiyi bilgisizlikle suçlamak, günaydın demeden kişinin yanından geçmek, toplantıda cep telefonunu özellikle açık bırakmak, yazıcı veya fotokopi makinesini başkasının kullanımını güçleştirmek için kâğıt sıkışmış şekilde bırakmak, dedikodu yapmak veya söylenti yaymak, başkalarının özel hayatı hakkında yüksek sesle konuşmak, kırtasiye malzemelerini çalmak, kahve yaparken diğer çalışma arkadaşlarının isteyip istemediğini sormamak gibi bencil davranışlarda bulunmak, ortak mutfaklarda sütü buzdolabına koymamak ve bozulmasını sağlamak veya mutfağı dağınık bırakmak, telefonla konuşan çalışanın etrafında dolaşmak, anlaşılması güç e-mailleri telefonda anlatmak, sürekli keyifsiz görünecek şekilde oturmak verilebilir (Johnson ve Indvik, 2001: 707). Benzer şekilde Pearson ve diğerleri (2000), ahlaksız ve aşağılayıcı notlar alınması, çocuk muamelesi görülmesi, rolü olmadığı halde yapılan çalışma için herkesin içinde azarlanma, toplantılara dahil edilmeme ve başkalarının önünde kişinin güvenilirliğinin sarsılması davranışlarını kaba davranış olarak belirtmiştir.

5. ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN MALİYETLERİ

Nedeni ne olursa olsun, nerede ve ne şekilde ortaya çıkarsa çıksın, problemlı davranışlar hem örgütü hem de örgütün her kademesinden pek çok kişiye olumsuz etkilemektedir. Problemlı davranışların etki alanı sadece örgüt ve örgüt çalışanları ile sınırlı değildir. Bu davranışlar; hem örgütü ve örgütün ilişki içinde bulunduğu paydaş ve kurumları, hem de örgütteki bireyler ve örgütte çalışan bireylerin ilişki içinde olduğu yakın çevresine etki etmektedir.

Problemlı davranışların bireylerde yarattığı etkiler; fizyolojik, psikolojik ve davranışsal olabilir:

Fizyolojik etkiler; astım, romatoid artrit, gerilim baş ağrıları, migren, bel ağrıları, sırt ağrıları, karın ağrıları, şişmanlık, hipertiroidizm, ürtiker gibi psikosomatik hastalıklar (Budd vd., 1996; Hurrell vd., 1996; LeBlanc ve Kelloway, 2002); hipertansiyon, kalp ritmi bozukluğu gibi kardiyovasküler hastalıklar; ülser, reflü ve ülseratif kolit gibi gastroentestinal hastalıklar olarak sınıflandırılabilir.

Psikolojik etkiler; panik atak, fobi, kaygı, obsesif-kompulsif bozukluk, travma sonrası stres bozukluğu gibi anksiyete bozuklukları (Deering vd., 1996; Tepper, 2000); öfke, sinirlilik ve abartılı tepkiler gösterme (Rogers ve Kelloway, 1997; Steffgen, 2008), konsantrasyon bozukluğu (Steffgen, 2008), güven kaybı (Budd vd., 1996; Hurrell vd., 1996; LeBlanc ve Kelloway, 2002), stres, depresyon (Budd vd., 1996; Deering vd., 1996; Hurrell vd., 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2001; Tepper, 2000; Quine, 2001) ve madde kullanım bozuklukları olarak sınıflandırılabilir.

Davranışsal etkiler; kişilik bozuklukları (Deering vd., 1996) ile kendine ve başkalarına zarar veren davranışlar olarak sınıflandırılabilir.

Fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkiler hem kişiye, hem kişinin ilişkide bulunduğu yakın çevresine hem de örgüte zarar verir, bunun yanında kişiye ve örgüte doğrudan ve dolaylı maliyet olarak yansır. Bu etkilerin sağlık sistemi (tedavi ve ilaç masrafları) ve sosyal sistem harcamalarında yarattığı fazlalık doğrudan maliyettir. Bu etkilerin çalışanların ailesi ve iş arkadaşlarıyla olumsuz ilişkiler yaşamasına, çalışanların iş tatmininin ve örgüte olan bağlılığının azalmasına neden olması

(Tepper, 2000) ve bu olumsuzlukların iş sonuçlarına (Keashley vd., 1994; Tepper, 2000), motivasyon düşüklüğü ile iş performansının azalmasına yansımaları ise dolaylı maliyettir.

Problemlili davranışların yarattığı örgütsel etkiler ise doğrudan ve dolaylı olarak sınıflandırılabilir:

Doğrudan etkiler; uzun veya kısa dönem işgörememe maliyeti, kayıp zaman (işe geç gelme, erken ayrılma), devamsızlık (Hoel vd., 2003; Quine, 2001; Yandrick, 1996), iş yavaşlatma, verimlilik düşüşü (Appelbaum vd., 2007; Henle vd., 2005; Paul ve Towswend, 1998), performans düşüklüğü (Barling, 1995), işgücü devir oranlarında artış, iş kazalarında artış (Hansen, 2004), yeni eleman bulma ve işe alma maliyeti (Yandrick, 1996), erken emeklilik ve tazminat ödemeleri, davranışsal ve medikal sağlık harcamalarında artış (Paul ve Towswend, 1998; Yandrick, 1996), yöneticilerin çalışan problemlerini gidermek için harcadığı zaman maliyeti (Yandrick, 1996), iş sonuçlarındaki kalitesizlik, mal ve ekipmanların zarar görmesi, şüpheli mamul kayıpları, mahkeme ve yasal işlemlere ait masrafların artması (Hoel vd., 2003; Rayner vd., 2002) sonucunda oluşan maliyetler olarak sıralanabilir.

Dolaylı etkiler; işlevini yerine getirmeyen politikalar ve yönetsel uygulamaların, çalışan davranışlarına, örgüt iklimine ve örgüt kültürüne yansımaları, güvensiz bir ortam oluşması sonucunda örgütsel bağlılığın azalması ve beraberinde süreçlerde yaşanan aksaklıklar ve motivasyon düşüşüne bağlı olumsuzluklar oluşturması şeklinde karşımıza çıkar. Örgüte bağlılığın azalması (Rogers ve Kelloway, 1997; Schat ve Kelloway, 2000), iş ile ilgili memnuniyetsizlik (Budd vd., 1996), yeni iş arayışına girme (LeBlanc ve Kelloway, 2002), çalışanlar arası işbirliğinin azalması, iş sonuçlarındaki kalitesizlik (hatalı, eksik mal ve hizmet) nedeniyle müşteri bağlılığının azalması (Paul ve Towswend, 1998; Yandrick, 1996), örgütsel imajın zarar görmesi (Einarsen ve Mikkelsen, 2003) sonucunda yaşanacak olumsuzlukların yarattığı etkiler de bu grupta yer almaktadır.

Problemlili davranışların yarattığı doğrudan ve dolaylı etkilerin örgütte büyük maliyetler yarattığı görülmektedir. Problemlili davranışlar ortaya çıktıktan sonra örgütü ve örgüt çalışanlarını etkileyip doğrudan ve/veya dolaylı maliyet yaratabileceği gibi, problemlili davranışların daha ortaya çıkmadan önlenmesine

yönelik faaliyet ve düzenlemeler de (örgütü bu davranışlardan korumak için yapılan eğitim çalışmaları, danışmanlık ve koçluk masrafları, işe alma uygulamalarının iyileştirilmesi, işi ve örgütü yeniden düzenlemek için yapılan faaliyetler ile çalışanların izlenmesi ve kontrol altına alınması amacıyla kullanılan güvenlik teknolojileri için yapılan harcamalar) örgüte dolaylı olarak maliyet yaratabilir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİ: DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ

1. PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİ

Örgütlerde problemlı davranışlar ve problemlı davranışların yönetimi, sanayi devriminin ilk günlerinden bu yana örgütlerin temel sorunu olmaya devam etmektedir. Jaffee (2001) sanayi devrimiyle birlikte fabrika disiplinine uymak istemeyen çalışanların mücadelesini vurgular. Mücadele çalışanların ve örgütün çıkarları arasındaki çatışmadan kaynaklanmaktadır.

Sanayi devrimi sırasında Fransız işçilerin işlerini geri almak için, işgücünden tasarruf etmek amacıyla üretimde kullanılmak istenen makinelerin içine tahta ayakkabılarını (sabo) sıkıştırarak makineleri hasara uğratması bu mücadeleye bir örnektir (Croddy vd., 253: 2005). Sabotaj kavramının ortaya çıkması ile ilişkilendirilen bu olayın doğruluğu kanıtlanmamış olsa da, sanayi devrimi sırasında buna benzer pek çok problemlı davranışla karşılaşıldığı bilinmektedir. Makineleri bozma İngiliz iplik eğirme işçileri için de en etkili protesto yoludur. İşçiler sanayi devrimi öncesindeki metotları kullanarak işlerine devam etmek ve değişime karşı direnmek için şiddete başvuruyorlardı. Benzer şekilde İngiliz Lancashire dokumacılarının 1820'de dokuma tezgahlarının kullanımına karşı ayaklanmaları, sonucu işçiler açısından yararsız olsa da bir fiziksel şiddet örneği olarak değerlendirilmektedir (Randall, 1991: 149). Lancashire dokumacılarının fiziksel şiddet eğilimi, önce kendi evlerinden ayrılarak dışarıda, sonra makineleşmiş fabrikalarda çalışmaya başlamaları, dolayısıyla hem çalışma hayatlarında hem de yaşamlarında kontrol altına alamadıkları hızlı değişim ile ilişkilendirilebilir (Grintt, 1998: 77).

Sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkan problemlı davranışlara ilişkin bir diğer kavram ise sistematik kaytarmadır. Taylor (2003) sistematik kaytarmayı gayret-mükafat ilişkisine dayandırmıştır. Bu ilişkiye göre çalışanlar fazla çalıştıklarında artan üretim ve dolayısıyla artan kârdan yeterince pay aldıklarını

düşünmedikleri için, kendilerine çalışmaları karşılığında verilen mükafata göre işi yavaşlatıyorlar ve düşük verimlilikte çalışıyorlardı. Bu dönemde gayret-mükafat ilişkisine dayalı olarak ortaya çıkan bir diğer problemlili davranış ise hırsızlıktır. Greenberg (1990), kendilerine adaletsiz davranıldığını ve gayretinin karşılığının verilmediğini düşünen çalışanların hırsızlık yaparak kendi adaletlerini sağlamaya çalıştıklarını vurgular.

İlerleyen dönemlerde sanayi devriminin getirdiği makineleşme ve aşırı işbölümünün yarattığı monotonluk çalışanlarda farklı psikolojik problemler oluşturmaya devam etmiştir. İşin değişen yapısı çalışanın işe yabancılaşmasına neden olmuş, yapılan iş hakkında yalan söyleme, işbaşında uygun olmayan davranışlarda bulunma gibi davranışlar ortaya çıkmıştır (Richards, 2008: 656). Yabancılaşmanın bir diğer etkisi de iş kazalarının artırması ve iş güvenliğinin olumsuz etkilenmesi üzerine olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı'nın yıkıcı etkisinin yarattığı stres örgütlere çalışan davranışlarında görülen problemler şeklinde yansımıştır (Çelikkol, 2001: 40). Bu dönemlerde sabotaj, iş yavaşlatma, hırsızlık gibi kavramlardan daha farklı olarak kişinin ruh sağlığı ile bağlantılı, saldırgan davranışlar ön plana çıkmıştır.

Bilgisayar ve robotların insan gücünün yerine kullanılmaya başlamasıyla yaşanan ekonomik ve sosyal değişimler, buna paralel olarak artan iş stresi ile mücadele çalışanlarda alkol ve madde kullanımını artırmıştır (Lehman ve Bennett, 2002: 265). Örgütün çevresinde giderek artan rekabet, çoğu kez bireysel performansı, satış ve üretim miktarını, müşteri memnuniyetini artırmak amacıyla yöneticilerin ve çalışanların örgüt kurallarını ihlal ederek etik dışı problemlili davranışlar göstermesine neden olmuştur (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007: 18; Litzky vd., 2006: 101). Enron, HealthSouth, WorldCom, Adelphia ve Tyco International gibi çok sayıda örgütte yaşanan etik dışı olaylarla ilgili olarak pek çok çalışanın, zimmetine para geçirme, rüşvet, usulsüz sözleşmeler yapma, müşterilere ve paydaşlara yanıltıcı bilgiler verme gibi davranışlar nedeniyle suçlu bulunması problemlili davranışların örgütlerde ne ölçüde yaygınlaştığını göstermektedir (Kidwell ve Martin, 2005: 4).

Ekonomik ve sosyal değişimler, artan rekabet sonucu örgütlerin daha yalın yapılarında çalışmak zorunda kalmaları, downsizing ve reorganizasyon

uygulamalarının artması da farklı problemleri davranışları beraberinde getirmiştir. İşten çıkarılan veya ayrılmak zorunda kalan çalışanların intikam almak amacıyla saldırgan davranışlarda bulunması, eski iş arkadaşlarına fiziksel şiddet uygulaması, silahla tehdit etmesi veya saldırması, örgütün veya örgüt çalışanlarının mallarına zarar vermesi son yıllarda başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere yaygın olarak görülmeye başlayan problemleri davranışlar arasındadır (Henle, 2005: 248; Lipscomb vd., 2002: 166; Neuman ve Baron, 1998: 395). Bu problemleri davranışlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen çalışanların da farklı ruhsal sorunlarla ilişkili problemleri davranışlar göstermesi kaçınılmaz olmaktadır.

Kadınların iş hayatında giderek artan sayıları örgütlerde cinsel taciz davranışlarının daha sık ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Kaukiainen, 2001: 367). Benzer şekilde, örgüt çalışanların cinsiyetinin yanında yaşının, çalışma süresinin, eğitim düzeyinin ve etnik kökenin çeşitlenmesi örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların çeşidini ve sıklığını artırmıştır (Dryer ve Horowitz, 1997: 595; Neuman ve Baron, 1998: 403). Sözlü taciz, işi etkin bir şekilde yapmayı engelleme, ayrımcılık yapma, dedikodu ve söylenti çıkarma, etik olmayan şekilde rekabet etme gibi yoğun saldırganlık içeren problemleri davranışlar daha sık görülmeye başlanmıştır (Neuman ve Baron, 1998: 395).

Sanayi devriminin ilk günlerinde tanımlanan sistematik kaytarma son yıllarda artık sadece makinelerin başındaki işçiler tarafından değil, ofislerdeki bilgisayarların başındaki çalışanlar tarafından da yapılan bir problemleri davranış olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların bilgisayar başında çalışıyor gibi görünmesi ve tüm vaktini internette harcaması bilgi çağı ile gelen bir problemleri davranış türüdür (Lim, 2002: 23; Mahatanankoon vd., 2004: 93).

Sanayi devriminden bu yana karşılaşılan problemleri davranışlardan farklılık gösteren bir diğer davranış ise terörist saldırılardır. 11 Eylül 2001'de New York'ta bulunan Dünya Ticaret Merkezi'ne düzenlenen terörist saldırı, örgütlerin karşılaşılabileceği problemleri davranışların arasında terörizm ile bağlantılı problemleri davranışlar da olabileceğini göstermiştir. Başta büyük ölçekli örgütler olmak üzere; kültürlerin farklılık göstermesi, farklı politik düşünceler, farklı dini inanç ve ilkeler,

ekonomik mücadeleler ve yerel güvenlik tedbirleri terörizm olasılığını artıran faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Van Fleet ve Van Fleet, 2006: 763).

Sanayi devriminden günümüze karşılaşılan problemlili davranışların nedenlerine bakıldığında, çalışan ve örgüt çıkarlarının mücadelesinin yanında çalışanlar arası mücadele ve çalışanın toplumla mücadelesinin de problemlili davranışlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Tüm bu mücadelelerin ve çatışmaların merkezinde ise insan bulunmaktadır. Çeşitli ihtiyaç ve yetenekleriyle insan yalnızca kendi içerisinde karmaşık olmakla kalmayıp kendine özgü karmaşıklıkları nedeniyle de yanındaki insandan farklıdır (Schein, 1980; 74). İnsan sadece karmaşık değil, aynı zamanda değişkendir. Zamandan zamana ve durumdan duruma değişme eğilimi gösteren ve hiyerarşik bir yapı oluşturan güdülere sahiptir. İnsan örgütündeki deneyimleri ile yeni güdüler öğrenebilir, güdüleri farklı örgütlerde ya da aynı örgütün farklı alt kademelerinde değişiklik gösterebilir (Silah, 2005; 68). Dolayısıyla insan farklı değişkenlerden etkilenebilir, farklı nedenlerle farklı problemlili davranışlar sergileyebilir.

Problemlili davranışlar sadece ofisler veya binalarda değil, işyerine ulaşımın sağlandığı personel servislerinde, iş seyahatlerinde, ofis dışındaki toplantılarda, konferanslarda, fuarlarda ve partilerde de görülebilir. Bu nedenle örgütlerde problemlili davranışların yönetilmesine yönelik düzenlemeler sadece kişilik özellikleri ve bireysel davranışları değil örgütsel uygulamaları da kapsamalıdır. Öte yandan problemlili davranışlar birbiri ile ilişkilidir ve yinelenebilir, örneğin hırsızlık yapan bir çalışan alkol ve madde kullanımı, kumar oynama gibi diğer sapma davranışlarına da yönelebilir (Niehoff ve Paul, 2000: 53). Bu nedenlerle sanayi devriminden bu yana örgütteki problemlili davranışları yönetmek tüm seviyelerdeki yöneticiler için kritik bir beceri haline gelmiştir. Günümüzde problemlili davranışların türlerinin ve yayılımlarının artması problemlili davranışların yönetiminin önemini daha da artırmıştır.

1.1. PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkmaya başlayan problemlili davranışların yönetiminde ilk çalışmalar klasik dönemde Taylor tarafından gerçekleştirilmiştir. İşin

gereksinimleri ve işçinin eğilimleri arasında bağlantı kurma amacıyla işçinin bilimsel olarak seçilmesi, tüm süreçlerin ayrıntılı şekilde belirlenmesi, verimliliğin ön planda tutulması ve sürekli denetleme yapılması bilimsel yönetim yaklaşımının babası olan Taylor'un temel hareket tarzıdır (Mouzelis, 2001:113). Dolayısıyla bu dönemde en önemli konu verimlilik, yönetilmesi gereken en önemli problemleri davranış ise çalışanların üretimlerini nasıl ve niçin sınırlandırdıkları ve süreçlere yönelik olarak nasıl ve niçin sabotaj yaptıklarıyla ilgilidir (Richards, 2008: 656). Bu yaklaşımda problemleri davranışların yönetilmesindeki temel amaç verimliliği olumsuz yönde etkileyen bu davranışları kontrol altına alabilmektir. Davranışları kontrol altına alınamayan çalışanlar önce uyarılmalı, daha sıkı kurallara denetlenmeye devam edilmesine rağmen davranışlarında düzelme olmaması halinde işten çıkarılmalıdır. Taylor (2003)'un insanı bir makine olarak değerlendirmesi ve duyguları tamamen dışlaması, kuralların belirleyici olduğu mekanik bir örgüt yapısı oluşturmuş, problemleri davranışları sadece kurallarla yönetmeyi amaçlayan bu yapı beklenildiği kadar başarılı olamamıştır.

Benzer şekilde Fayol (2005), işbölümü ve uzmanlaşmanın üzerinde durmuş, örgüt faaliyetlerinde disiplin sağlanması için gereken örgüt temel fonksiyonlarını belirlemiştir. Bu yaklaşımda örgütü korumak, çalışanların problemleri davranışlarını kontrol altına almak ve örgütün huzurunu sağlamak ilk kez örgütün temel fonksiyonlarından güvenlik işleri ile ilişkilendirilmiştir. Böylece problemleri davranışların yönetimi araçlarla kontrol edilebilmenin ötesinde, bu davranışların yönetiminden sorumlu olanların da belirlendiği resmi bir yapı kazanmıştır. Yine klasik dönemde Weber (2005), bürokrasi yaklaşımında yazılı kurallar ile tüm çalışanların hareketlerinin belirlenmesinin ve uzmanlaşmanın sağlanmasının problemleri davranışları önleyeceğini savunmuştur. Ancak bu kurallar sadece resmi ilişkilerde ortaya çıkacak problemleri davranışların önlenmesinde yeterlidir. Bu yaklaşımda göz ardı edilen en önemli noktalar, uzmanlaşmanın olumsuz etkilerinin göz ardı edilmesi ile küçük grup ilişkilerinde ve resmi olmayan bağlar nedeniyle ortaya çıkan problemleri davranışların yönetilmesidir.

Klasik dönemde Weber'in bürokrasi yaklaşımını destekleyen bir başka görüş ise Foucault tarafından ortaya atılmıştır. Foucault bir örgütü yönetmenin en etkili yolunun üst düzey gözetim olduğunu savunmuştur (Giddens, 2005: 354). Foucault

çalışanları gözetlemek, denetlemek ve ortaya çıkan problemleri davranışları cezalandırmak gerekliliğini ve bu süreçte örgütlerin fiziksel özelliklerinin önemini vurgulayarak “*Panopticon*” kavramını ortaya atar. Hastane, okul ve hapisanelerin fiziksel yapılarıyla da ilişkilendirilen “*Panopticon*” yapılar, gözetlenenlerin gözetlendiklerini bildikleri ama gözetleyeni göremedikleri özelliğe sahiptir. Foucault’a göre bu şekilde yapılan gözetim ve izleme, uysal ve örgüte faydalı çalışanlar yaratacaktır (Clegg, 1998: 35). Foucault’un problemleri davranışların yönetimi ile ilgili üzerinde durduğu bir diğer kavram ise programlardır. Foucault’a göre programlar örgütsel disiplinin ön koşuludur ve programlar sayesinde pek çok çalışan birlikte uyumlu bir şekilde çalışabilir (Giddens, 2005: 351). Ancak Foucault aşırı doğrudan denetleme ile kendilerinin kısıtlandığını düşünen çalışanların işe karşı yabancılaşacağını, içerleme ve kızgınlık duygularının oluşacağını dolayısıyla farklı problemleri davranışların ortaya çıkabileceğini göz ardı etmiştir.

1920’li yıllarda ise insan ilişkileri yaklaşımı ile çalışanların ilişkileri incelenmeye başlanmıştır. Neo-klasik dönemde yapılan bu incelemeler yine çalışan verimliliğinin üzerinde durmuştur. Ancak klasik dönemden farklı olarak insan makine olmaktan öte insan ilk kez bir çalışan-işgören olarak incelenmiştir (Başaran, 2004: 53). Bu dönemde endüstride çalışan psikolojisi kavramı ortaya çıkmış, çalışanlar ve çalışan grupları araştırmalara konu olmuştur. Rasyonelleşme sürecinin sonucu olarak, endüstriyel psikologlar sahneye çıkarak atölyedeki endüstri mühendislerine katılmıştır. Endüstriyel psikologlar en iyi çalışmanı seçmek için ne tür testler hazırlanması gerektiği, tam verimlilikte çalışılıp çalışılmadığının tespiti, performansın atölyedeki ısı, ışık, nem ve gürültüden ne kadar etkilendiği, monotonluğun etkileri gibi konuları araştırmıştır (Mouzelis, 2001: 113). Bu dönemde, fiziksel olmayan değişkenlerin ısı, ışık, nem, gürültü gibi değişkenlerden daha etkili olduğu ve çalışan motivasyonunun, sosyal ve psikolojik araçların önemi ortaya çıkmıştır.

İnsan ilişkileri yaklaşımında, başta Hawthorne olmak üzere yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanarak, problemleri davranışların sanayileşmenin neden olduğu sosyal düzensizlikten ortaya çıktığı (ailenin ve diğer temel grupların zayıflaması, bireyin dışlanması, yalnızlık vs.) savunulmuştur (Mouzelis, 2001; 119). Ancak örgütün çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı bir yer olarak

değerlendirilmesi, sosyal ve psikolojik araçların sadece çalışan verimliliği ile ilişkilendirilmesi, problemleri davranışlara bütünsel yaklaşmayarak reaktif çözümler üretilmesi bu yaklaşımın eksik kalan yönleri olmuştur.

İkinci Dünya Savaşı'nın ardından 1948 yılında, savaşın yıkıcı etkilerinin yarattığı sağlık sorunları, ruhsal hastalıklar ve problemleri davranışların giderilmesi amacıyla Dünya Sağlık Örgütü kurulmuştur. Bu dönemde kişileri hastalandıran etkenin bedensel ve ruhsal durumlarının yanında yaşadıkları ortam, çalıştıkları örgüt, içinde buldukları toplum ya da aileler olduğu ve tüm olumsuzluklar düzeltilmedikçe problemleri davranışların engellenmeyeceği anlaşılmıştır. Çalışanların ruh sağlığı ve ruh sağlığı üzerindeki etmenlerin iyileştirilmesi önem kazanmış, ancak ruh sağlığının iyileştirilmesinin önemi örgütlere yeterince yansımamıştır. Örgütler çalışanlardaki problemleri davranışları yönetmek için endüstriyel psikolog ve psikiyatristlerin istihdamını maliyet unsuru ve iş sonuçlarına doğrudan fayda sağlamayan uygulamalar olarak görmüş ve konuya yeterince önem vermemiştir (Çelikkol, 2001: 40).

1950'li yıllarda ise artan rekabet, ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalara karşılık vermek, aşırı bürokratikleşmenin olumsuz etkilerinden kurtulmak amacıyla modern yönetim yaklaşımları benimsenmeye başlamıştır. Bu yaklaşımların temel sorunsalı örgütü, çalışanlar, teknoloji, yapı ve çevre boyutları ve bu boyutların etkileşimi ile ele alarak örgütsel etkililiği sağlamaktır (Başaran, 2004: 54). Jaffee (2001) insan faktörünün değişen karakteristiklerinin ve işgücüne katılan genç işçilerin örgütlere farklı bir yönelim getirdiğini vurgular. Bu işçiler örgütlerin bilimsel yönetim ilkelerine göre kurulmasını reddetmiş ve kendi zihinsel beceri ve yeteneklerine saygı duyan bir örgüt talep etmiştir. Dolayısıyla işi ve örgütsel yapıları yeniden tasarlamak için yöneticiler üzerinde de baskılar oluşmuştur. Bu baskılar sonucunda, 1980 ve 1990'lı yıllarda toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi uygulamalar öne çıkmış, çalışanların neden hataları örtbas ettiği, birbirlerine saldırgan davrandıkları gibi problemleri davranışlar üzerinde durulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımları kontrol merkezli bilimsel yönetim anlayışına karşı çıkan çalışan dostu yönetim uygulamalarını içermektedir (Smith and Thompson, 1998: 551).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında Japonya'nın beklenmeyen başarısı, pek çok sektörde liderliği ele geçirmesi toplam kalite yönetimi anlayışının benimsenmiş olması ile ilişkilendirilmiş ve toplam kalite yönetimi felsefesi giderek yaygınlaşmaya başlamıştır (Efil, 2003: 23). Temel amacı müşteri memnuniyetinin artması ve maliyetlerin azaltılması için kalite yönetim faaliyetlerini örgüt içinde yaygınlaştırmak olsa da toplam kalite yönetimi en üst kademedен en alt kademeye kadar bütün çalışanların işbirliği ve katılımını gerektirmektedir (Şahin, 2004: 210). Toplam kalite yönetimi felsefesi klasik örgütlerdeki düşük becerili ve kas gücü yüksek çalışanların yerine işe katılan, eğitime ve gelişime önem veren, ürün ve süreçlerin iyileşmesine katkı sağlayan çalışanı ön plana çıkarmıştır (Şimşek, 2007: 35). Dolayısıyla çalışanların kendilerini değerli hissetmesi ve motivasyonlarının artırılması önem kazanmış, takım çalışması ve çalışanların yönetime katılması özendirilmiş, eğitimlerle çalışanların sürekli gelişimi sağlanmaya çalışılmıştır (Dahlgaard vd., 2002: 22). Toplam kalite yönetimi felsefesinin öneminin anlaşılması, standart bir yönetim modeli oluşturmayı gerekli kılmış ve ISO tarafından 1987 yılında ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi geliştirilmiştir (Efil, 2003: 275). Doğrudan problemleri davranışlarla ilgili olmasa da standart doğrultusunda çalışanlarla ilgili olarak yapılan düzenlemeler, problemleri davranışların yönetilmesi için kullanılabilir eğitim, takım çalışması, motivasyon ve iletişim gibi önemli kavramları içermektedir. Ancak çalışanların kendilerini değerli hissetmesini sağlayan bu uygulamalar problemleri davranışları azaltmada ve uysal çalışanların sayısını artırmada tek başına yeterli olamamıştır (Richards, 2008: 656).

Modern yönetim yaklaşımlarının çalışan, teknoloji, yapı ve çevre boyutlarını bir arada değerlendirmesi, örgütün verimlilik dışında, çalışanlara, çevreye ve paydaşlara karşı sorumluluğunun olduğunun anlaşılmasını sağlamıştır. Bu doğrultuda ISO, kalite yönetim sisteminin ardından çevre, gıda güvenliği, bilgi güvenliği sistemleri ile ilgili çalışmalar yapmıştır (ISO Resmi Web Sitesi, 02/07/2010). Bu standartlarla birlikte çalışanların süreçleri etkileyen problemleri davranışları, düzeltici ve önleyici faaliyetler yardımıyla yönetilebilir riskler olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Yine örgüt çalışanlarının sağlığı ve güvenliğinin sağlanması amacıyla geliştirilen OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi ve çalışanlar arasındaki ayrımcılığı önlemek, adil ücret sistemi ve uygun çalışma koşulları

sağlamayı taahhüt eden risk yönetimi temelli felsefesi ile SA 8000 Sosyal Sorumluluk standardı çalışanların problemleri davranışlarına neden olan faktörlerin kontrol altına alınması için önemli araç ve düzenlemeler getirmektedir (UNEP, 2009: 31).

Ayrıca yaşanan şirket skandalları sonrasında yapılan düzenlemelerin de dolaylı olarak çalışanların problemleri davranışları ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Enron'da ortaya çıkan kurumsal muhasebe sahteciliği ve yöneticilerin etik dışı davranışları, denetim ve kurumsal yönetim kavramlarını ön plana çıkarmış ve Amerika Birleşik Devletleri 2002 yılında Sarbanes-Oxley Yasası'nın yürürlüğe koymuştur (Deloitte, 2008: 8).

Reel sektörde standartların yaygınlaşması ile risk yönetimi ile dolaylı olarak ilişkilendirilmeye başlayan çalışanların problemleri davranışlarının, finans sektöründeki krizler ve piyasa riski nedeniyle yaşanan kayıplar ile birlikte önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu bağlamda Basel II standardında piyasa risklerinin yanına operasyonel risk kavramı da eklenmiştir. Basel II standardı operasyonel riski yetersiz veya başarısız içsel süreçler, insanlar, veya sistemler sonucu ortaya çıkan doğrudan veya dolaylı risk olarak tanımlamıştır (Mazıbaş, 2005: 2). Dolayısıyla çalışanların problemleri davranışlarından kaynaklanan risklerin yönetimi ilk kez bir standartta doğrudan belirtilmiştir.

Basel II standartları finans sektöründeki risk yönetim ve değerlendirme ölçütlerini değiştirmiş, bu değişimden finans kuruluşları ile etkileşimde olan diğer kuruluşlar da etkilenmiştir. Bu etki sonucunda, şeffaflık, bağımsız denetim, iç kontrol sistemi, iç denetim ve risk yönetimi ilkelerini içeren kurumsal yönetim yaklaşımı önem kazanmıştır (Kendirli vd., 2008: 69-71). Kurumsal risk yönetimi modeli içeren COSO ve risk yönetim uygulamalarında rehber özelliği taşıyan AS/NZS 4360 standardı kurumsal risk yönetiminde alternatif standartlar olarak örgütlerdeki problemleri davranışların farklı boyutlardan değerlendirilmesine fırsat vermektedir (Cendrowski ve Mair, 2009: 105).

Günümüzde örgüt çalışanlarının problemleri davranışlarının klasik risk yönetimi yerine kurumsal risk yönetimi ile doğrudan ilişkilendirilmeye başladığı görülmektedir. Bu bakış açısı ile örgütlerdeki problemleri davranışların yönetilmesinde

kullanılacak yeni bir araç ISO 31000 Risk Yönetim Sistemidir. ISO'nun 2009 yılında yayınladığı ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi etkin bir risk yönetimi için kapsamlı ilkeler içeren ilk uluslar arası standarttır. Bu standart kamu, özel sektör kuruluşları veya toplu girişimler, birlikler, gruplar ve bireylerle ilgili her türlü işleyiş, faaliyet ve kararda kullanılabilen bir risk yönetim çerçevesine sahiptir. Tek bir alan yerine pek çok farklı alanda kullanılacak esnek bir risk yönetimi çerçevesi sunması nedeniyle standart örgütlerdeki problemleri davranışlardan kaynaklanan risklerin yönetiminde de kullanılabilir (Kouzes ve Posner, 2010: 92).

Sanayi devriminden sonra klasik yaklaşımda kurallarla, insan ilişkileri yaklaşımında motivasyonla, modern yönetim yaklaşımlarında yönetime katılım gibi uygulamalarla problemleri davranışlar kontrol altına alınarak yönetilmek istenmiş ancak tüm bu uygulamalar yetersiz kalmıştır. Yaşanan ekonomik, sosyal ve politik gelişmeler, şirket skandalları, terör saldırıları ve şirket içi şiddet olayları problemleri davranışların yönetime ilişkin bakış açısının farklılaşmasına sebep olmuştur. Günümüzde problemleri davranışların yönetime ilişkin yaklaşımlar sanayi devriminden farklı olarak, problemleri davranışları yönetilebilir bir risk olarak değerlendirmektedir.

1.2. PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNTEMLER

Sanayi devriminden günümüze örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların yönetiminde pek çok farklı yöntem kullanılmıştır. Bu yöntemler doğrudan ve dolaylı yöntemler olmak üzere iki kategoride incelenebilir.

Doğrudan yöntemler problemleri davranışları, problemleri davranışların nedenlerini ve problemleri davranışların sonuçlarını kontrol altına almayı amaçlayan yöntemlerdir. Bu bağlamda problemleri davranışların kontrolü prosedür ve kurallar, düzenlemeler, gözetim ve denetim ile kontrol edilebilir. Problemleri davranışların nedenleri ise işe alım, eğitim ve gelişim ile danışmanlık uygulamaları yardımıyla; problemleri davranışların sonuçları ise amaçlara göre yönetim veya toplam kalite yönetimi uygulamaları gibi modern yönetim teknikleri yardımıyla yönetilebilir (Olson vd., 2006: 389).

Dolaylı yöntemler ise pozitif bir atmosfer yaratarak problemleri davranışları azaltmayı amaçlar (Olson vd., 2006: 390). Örgütlerde problemleri davranışların

azaltılması ise çalışanlar ve örgüt arasında güvene dayalı ilişkiler geliştirmesine bağlıdır. Bu bağlamda problemleri davranışların azaltılmasında örgüt iklimi ve örgüt kültürü belirleyici rol oynar.

Sanayi devrimiyle birlikte örgütlerde karşılaşılan ilk problemleri davranışlar çalışanların makineleri sabote etmesi ve sistematik kaytarma şeklindeydi. Klasik yönetim yaklaşımı verimliliği olumsuz yönde etkileyen bu problemleri davranışları yazılı kural ve prosedürler (Weber, 2005), işbölümü ve uzmanlaşma (Fayol, 2005), gözetim ve nezaretçi denetimi (Taylor, 2003) ile yönetmeye çalışmıştır. Ancak verimliliği olumsuz yönde etkileyen problemleri davranışları kontrol etmek için kullanılan aşırı işbölümü, katı kurallar ve yakın denetim gibi yöntemler örgütleri mekanik bir hale getirmiştir. Bu mekanik yapının yarattığı monotonluk ve yabancılaşma çalışanlarda farklı psikolojik kökenli problemleri davranışlar görülmesine sebep olmuştur.

Neo-klasik dönemde insan ilişkileri yaklaşımı çalışanlardaki problemleri davranışların yönetimini, yine verimlilik temelinde ancak bu kez çalışanı duyguları olan bir varlık şeklinde ele alarak değerlendirmiştir. Sanayi devriminin etkilerinden olumsuz etkilenen ve işe yabancılaşan çalışan psikolojik açıdan incelenmiş, problemleri davranışları ortadan kaldırmak ve problemleri davranışların oluşumunu önlemek için önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu dönemde çalışma ortamındaki koşulların, ısı, ışık, nem ve gürültünün en optimum şekilde düzenlenmesi (Başaran, 2008; Jaffee, 2001; Mouzelis, 2001), işe uygun en iyi çalışanın uygun testlerle seçilmesi (Çelikkol, 2001; Silah, 2005) problemleri davranışların yönetimde kullanılan yöntemlerdendir.

Ancak neo-klasik dönemde çalışma koşullarının iyileştirilmesinin verimliliği artıracığı yönündeki yaygın görüş Hawthorne araştırmalarının sonuçları ile geçerliliğini kaybetmiştir. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi problemleri davranışların yönetilmesi için tek başına yeterli bir yöntem değildir. Hawthorne araştırmalarının sonuçları örgütün karmaşık, biçimsel olmayan bir sosyal yapıya sahip olduğuna dikkat çekmiştir. Problemleri davranışların çalışma koşullarından çok, çalışanın örgüte karşı bağlılığının sağlanması ile kontrol edilebileceği düşünülmüştür. Dolayısıyla insanlar arası ilişkiler ve iletişim, grup normları ve değerleri, motivasyon ve iş

tatmini konuları önem kazanmıştır (Baysal, 1992; 12-13). Çalışan bağlılığı ve bağlılıkla ilişkili örgüt iklimi ve örgüt kültürü kavramları oluşmaya başlamıştır.

Benzer şekilde işe alım uygulamalarında kullanılan testler seçme sürecinde problemleri davranışlar gösterebilecek adayları elemek için hem yeterli değildir, hem de geçerlilikleri şüphelidir (Martinko vd., 2006: 125). İşe alım uygulamalarında kullanılan, kişilik ve yetenek testlerinin geçerliliği ölçüm araçlarıyla hangi özelliklerin hangi amaçla ölçülmek istendiğine bağlı olarak değişir, dolayısıyla ölçüm aracının kuruma kazandıracığı bilgilerin işlevselliği tartışma konusudur (Solmuş, 2004: 1). Diğer taraftan problemleri davranışlar işe uygun kişiyi seçmekten çok, sapma davranışların değerlendirildiği psikolojik değerlendirmelerle tespit edilebilmektedir. Psikolojik değerlendirmelerde ölçüm aracı kişilik ve yetenek testleri değil klinik testlerdir (Gül, 2007: 164)

Modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte, problemleri davranışların yönetiminde hem çalışanlar, hem örgütün yapısı, hem de çevre boyutları ile birlikte ele alınmıştır. Bu dönemde insan kaynakları yönetimi uygulamaları önem kazanmış, toplam kalite yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla birlikte problemleri davranışların yönetiminde; yönetime katılma, takım çalışması ve eğitim kullanılan yöntemlerden olmuştur (Başaran, 2008; Efil, 2003; Şimşek, 2007). Modern yönetim yaklaşımlarında eğitim programlarının genel hedefleri iş ile ilgili bilgi, beceri ve yetenek artırmadır. Eğitim sonrasında çalışanlar bilgi, beceri ve yeteneklerini artırabilir, uygun örgütsel koşullarda öğrendiklerini işlerine aktarabilir (Campell ve Kuncel, 2001: 298). Problemleri davranışların yönetilmesiyle ilgili olarak ise çalışanlara davranış kontrolüne yönelik eğitimler verilmektedir (Benjamin, 2008: 12). Ancak davranış pek çok faktörün etkileşimi ile ortaya çıktığı için eğitim almış çalışanların öğrendikleriyle davranış değişikliği gerçekleştirilmesi oldukça zordur.

Bu dönemde personel yönetiminden daha farklı özelliklere sahip insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları ise temelde yine bütünleşmiş ve disipline edilmiş bir çalışan oluşturma çabasıdır. Çalışanların yönetime katılımının sağlanması ve yetki devredilmesi ile çalışanın kendi kendini gözetmesi sağlanmakta böylece problemleri davranışların oluşumu engellenmeye çalışılmaktadır (Yıldırım, 1997: 925). Yine modern yönetimin insancıl bir yaklaşımla takım

çalışmasını teşvik etmesi ve küçük çalışma gruplarının, yöneticilerinin yerine sorumluluk alması, grupların etkinliğinin doğrudan gözetim yerine grup üyelerinin kendilerini gözetlemesi yoluyla sağlanması ile ilişkilidir (Richards, 2008: 658). Böylece kendilerini gözetleyen grupların problemleri davranışlar ortaya çıkarma olasılığı azalmaktadır.

Gözetim ile ilgili benzer bir değerlendirme çalışanların kameralar, bilgisayar sistemleri veya çalışan takip sistemleri ile izlenmesi için yapılabilir (Martinko vd, 2006: 126). Problemleri davranışların yönetiminde kullanılan modern uygulamalar olarak sınıflandırılırsa da, uygulamaların klasik yönetimdeki gözetimden tek farkları gözetimin bilgisayar sistemleri tarafından yapılmasıdır. Dolayısıyla klasik dönemdeki, gözetimin problemleri davranışları kontrol altına alabileceği düşüncesinin farklı teknik ve uygulamalarla günümüze kadar geldiği söylenebilir.

İkinci Dünya Savaşı sonrasında örgütlerde görülmeye başlanan ruhsal ve psikosomatik hastalıklar, şiddet ve saldırganlık içeren davranışlar günümüzde de örgütlerin karşılaştığı önemli problemleri davranışlar arasında yer almaktadır. Yaşanan ekonomik dalgalanmalar, kültürel ve sosyal değişiklikler, örgütlerdeki reorganizasyon ve downsizing gibi yapılanma çalışmaları nedeniyle şiddet ve saldırganlık içeren davranışlar artış göstermiş, alkol ve madde kullanımı artmıştır (Çelikkol, 2001, Folger ve Skarlicki, 1998; Olson vd., 2006). Bu problemleri davranışların yönetiminde çalışan destek programları (Folger ve Skarlicki, 1998; Howard, 2002; Rai, 2002; Yandrick, 1996), psikolojik danışmanlık hizmetleri (Stewart ve Kleiner, 1997), koçluk ve mentörlük (Niehoff ve Paul, 2000) ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamalar problemleri davranışların yönetimine örgüt içi tansiyonu düşürerek yardımcı olmakta, çalışanlarda iş memnuniyetsizliği, iş arama, devamsızlık ve iş yavaşlatma gibi davranışların ortaya çıkması engellemede tampon görevi görmektedir. Böylece çalışan ve yöneticilere sağlanan destek ile olumsuzluklar olumlu algılanabilmekte ve problemleri davranışların ortaya çıkması engellenebilmektedir (Olson vd., 2006: 391).

Bu programların başarısı örgütlerin bu uygulamaların etkinliğine inanması ve maliyet unsuru olarak değerlendirmemesine bağlıdır (Çelikkol, 2001: 40). Ayrıca doğrudan yöntemler ile ilişkilendirilen yönetime katılım, takım çalışması, çalışan

destek programları, danışmanlık, koçluk ve mentörlük uygulamaların başarılı olmasında, örgüt iklimi ve örgüt kültürünün varlığının önemli etkisi bulunmaktadır. Örgüt iklimi ve örgüt kültürünün problemleri davranışların doğrudan yöntemlerle yönetilmesindeki etkisi, kullanılan yöntemlerin örgütün kültürüne ve iklimine uygunluğu ile ilişkilidir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının örgütün paylaşılan değer ve normlarına uygunluğunu sağlayan bir sosyal kontrol sistemi olarak değerlendirilebilir (O'Reilly ve Chatman, 1996: 160). Dolayısıyla, problemleri davranışların yönetilmesine yönelik uygulamalar ile örgütün paylaşılan değerleri, normları ve örgüt iklimi arasında uyumsuzluklar bulunuyorsa, bu uygulamaların örgüte fayda sağlaması beklenemez (Einarsen, 1999; Greenberg, 1990; Litzky, 2006). Bu durumda örgüt iklimine ve kültürüne uymayan her uygulama görünürde uygulanır olmakta, ancak beklenen faydayı sağlamamaktadır.

Örgütlerde problemleri davranışların azaltılmasında örgüt iklimi ve örgüt kültürü dolaylı bir yöntem olarak da kullanılmaktadır. Örgüt iklimi; örgüt çalışanlarının, örgüt yapısının, politikaların ve örgüt süreçlerinin etkileşimi ile biçimlenen genel bir izlenimdir. Örgüt iklimi çalışanların psikolojik sağlığı ile ilişkilidir, örgüt çalışanlarının duygu, tutum ve davranışları örgüt ikliminden etkilenmektedir (Aksoy, 2007: 18-19). Dolayısıyla olumlu örgüt iklimi hem üretkenlik, verimlilik ve performansa olumlu şekilde yansıtacak, hem de problemleri davranışların ortaya çıkma olasılığı azalacaktır (Chauhan, 1999: 378).

Örgüt kültürü ise örgüt içerisindeki görünmez varlık olarak nitelendirilebilir, bu görünmez varlık, yazılı olmayan kurallar, neyin doğru olduğuna ilişkin standartlar, ön yargılar, yerleşik adetler ve kurallar gibi farklı kavramla ilişkilendirilebilir (Bakan vd., 2004: 17). Örgütlerdeki çalışanlardan kendi beklentileri yerine örgütün beklentilerini karşılaması ve örgüt normlarına uyması beklenir. Örgütün ve çalışanların beklentilerinin çatışması ise beraberinde problemleri davranışları getirmektedir. Bu nedenle çalışanlar ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, örgütte meydana gelen olayları anlamada veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe ve ortaya çıkan problemler azalacaktır (Schein, 2002: 7).

Örgütün kültürü çalışanların inançlarını, değerlerini, normlarını içeriyorsa ve örgütte olumlu bir iklim oluşmuşsa çalışanların bağlılığından söz edilebilir (Ashkanasy ve Jackson, 2001: 406). Çalışanlar buldukları örgüt ile bütünleşerek örgütsel bir bağ kurma olanağı elde ederlerse, çalışanlar örgütün normlarına uymada güçlük çekmeyecek, çalışan ile örgütün davranışları benzer amaçlı olmaya başlayacak ve çalışan-örgüt ilişkilerinde süreklilik sağlanacaktır (Erdoğan, 1994: 264). Aksine örgütsel bağlılığa sahip olmayan çalışanlar ise örgüt normlarına uymada güçlük çekecek, örgüt ve örgüt çalışanları ile ilişki kuramayacak ve problemli davranışlar gösterebilecektir.

Örgütlerdeki problemli davranışların risk olarak değerlendirilip yönetilmeye başlamasıyla birlikte, problemli davranışların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için sadece doğrudan yöntemler yeterli olmamaktadır. Problemli davranışların etkin bir şekilde yönetilebilmesi için hem doğrudan hem de dolaylı yöntemlerin birbirlerine entegre bir şekilde kullanılması gerekmektedir.

2. RİSK YÖNETİMİ

Risk; göçebe hayattan yerleşik tarım toplumuna, tarım toplumundan sanayi toplumuna ve sonrasında bilgi toplumuna geçiş sürecinde varlığını sürdürmüş bir kavramdır. Bu kavram toplumsal geçiş süreçlerinde farklı biçimlerde değerlendirilmiştir. Göçebe toplumlarda hayatta kalabilmek için doğa ve vahşi hayvanlarla mücadele sırasında karşılaşılan olumsuzluklar risk kavramı içerisinde yer alırken, tarım toplumunda iklim ve doğa olaylarındaki değişikliklerin tarımsal üretim üzerinde olumsuzluklar yaratması risk kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Her iki toplumda da riskler deprem, sel, kuraklık gibi doğa ve iklim koşullarındaki değişimlerden kaynaklanan doğal risklerdir. Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş toplumsal düzenin yanında risk kaynaklarında da değişimi beraberinde getirmiştir.

Giddens (2000)'a göre sanayi toplumu tarım toplumundan kopmak üzere uğraş veren bir toplumdur, bu durum sanayi toplumunun risk kavramına bakış açısını da değiştirmiştir. Risk kavramı genişleyerek netleşmeye başlamış, üretim süreçleri ile ilgili meydana gelebilecek tüm olumsuzluklar bu kavrama dahil edilmiştir. Burada doğal risklerin yanında insan eliyle yaratılan imal edilmiş risklere de rastlanmaya

başlanmıştır. Beck (1992) toplumların yaşadığı değişimi açıklarken “Risk Toplumu” kavramını kullanmakta, sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte artan değişim, belirsizlik ve karmaşıklığın üzerinde durmaktadır.

Beck (1999)’e bilgi toplumunun çok boyutluluğu, belirsizlikleri ve riskleri beraberinde getirerek yeni bir toplum yapısı olan risk toplumunu şekillendirmektedir. Bu toplum yapısında imal edilmiş riskler, teknolojik ve bilimsel gelişmeler beraberinde ortaya çıkmakta, hızlı değişim, etkileşim ve küreselleşmeyle birlikte risklerin boyutları genişlemekte ve bu toplumda tüm riskleri sigorta ettirmek mümkün olmamaktadır. Toplum yapısındaki bu gelişmeler paralelinde riske bakış açısı değişiklik göstermiştir. Geleneksel bakış açısına göre risk, kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür ve yönetilmesi için yapılanmamış risk yönetimi fonksiyonlarından yararlanır. Yeni bakış açısına göre ise risk bir fırsattır ve bir bütün olarak kurum çapında yönetilir (PWC, 2007).

2.1. RİSK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Farklı dillerde fakat aynı söylemde yer alan “Risk” kelimesinin çeşitli tanımlarına rastlanabilir. Risk; Rönesans İtalyanca’sındaki, “*risicare*”, “cesaret etme” kelimesinden gelmektedir (Sennett, 2008: 84). Sözcük, 15. yüzyılda İtalya’da, Akdeniz’in dışına uzun seferlere çıkan gemilerdeki malların sigorta edilmesiyle ilgili olarak kullanılmaya başlanmıştır. Risk; ticari, askeri ya da keşif amaçlı seferlerin sonuçlarını yaklaşık olarak tahmin etmeye, seferin korsan saldırılar, kötü hava koşulları gibi nedenlerle başarıyla sonuçlanamaması durumunda masraflarını tazmin etmeye yöneliktir (Çelebi, 2002: 40).

Dilimize ise Fransızca “*risque*” olarak geçmiş olup sözlük anlamı “zarara uğrama tehlikesi, riziko,” şeklindedir. Bir diğer tanıma göre risk, belirli bir zaman aralığında, hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayıba ya da zarara uğrama olasılığıdır. İstenmeyen bir olayın/zararın/kaybın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı olumsuz etkinin şiddeti olarak da tanımlanır (Fikirkoca, 2003: 24).

Yeni bakış açısına göre risk; gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleştirilmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara

ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar olarak tanımlanabilir (Derici vd., 2007: 152). Standartlar açısından risk tanımlarına bakıldığında;

ISO/IEC Guide 51:1999’da risk; zararın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda yaratacağı zararın şiddetinin bileşimidir.

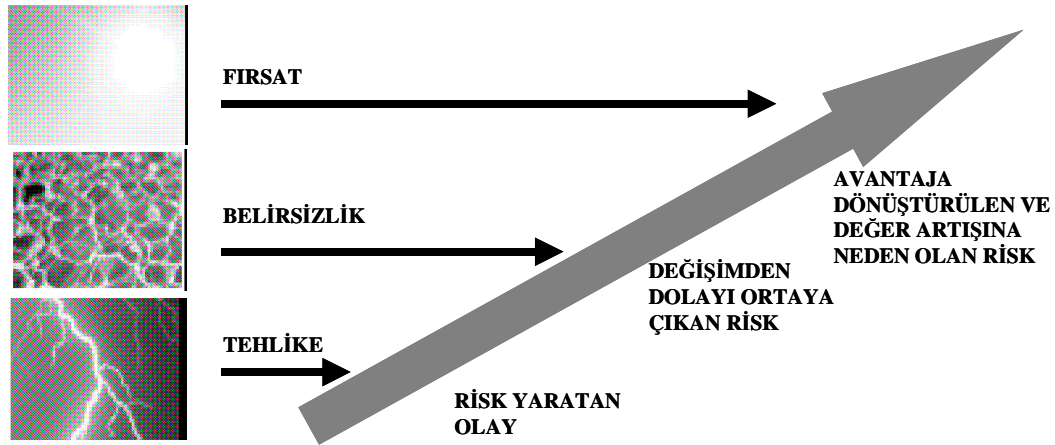
ISO/IEC Guide 73:2002’de risk; olayların olasılıkları ve sonuçlarının birleşimi olarak tanımlanmaktadır.

AS/NZS 4360: 2004 (Risk Management to Managing Occupational Health and Safety Risks)’e göre risk; hedefler üzerinde etki yaratabilecek olayın ortaya çıkma şansıdır.

AS/NZS 4804: 2001 (Occupational Health and Safety Management Systems General Guidelines on Principles, Systems and Supporting Techniques)’e göre risk; herhangi bir olayın potansiyel zarar oluşturma olasılığı ve sonucudur.

OHSAS 18001: 1999’a göre risk; belirlenmiş tehlikeli bir olayın oluşma olasılığı ile olayın sonuçlarının kombinasyonudur.

Şekil 6. Riske Geleneksel Ve Yeni Bakışlar (PWC, 2006: 8)



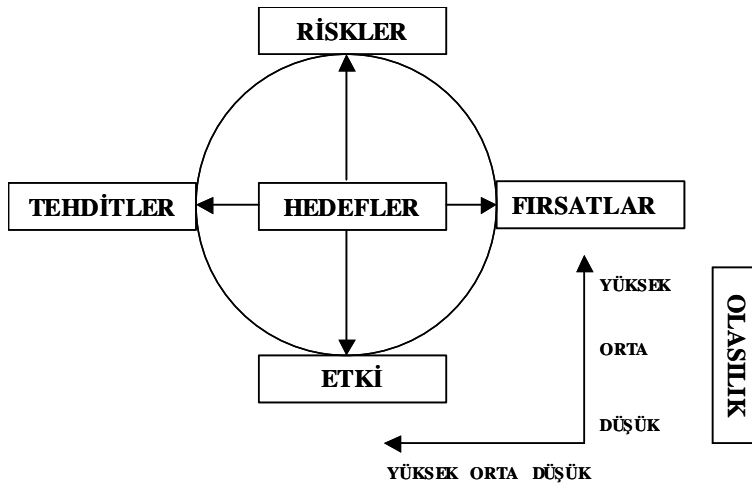
ISO 31000 Guide 73: 2009’ta risk hedefler üzerinde belirsizliğin etkisi olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre;

- Etki beklenenden sapmadır, bu sapma pozitif ve/veya negatif olabilir.

- Hedefler farklı görünümlere sahip olabilir (finansal, sağlık ve güvenlik, çevresel hedefler gibi) ve farklı düzeylerle ilgili olabilir (stratejik, kurumsal, proje, ürün ve süreç gibi).
- Risk genellikle potansiyel olaylar ve sonuçları ya da her ikisinin bileşimine göre karakterize edilir.
- Risk genellikle olası bir olayın oluşma olasılığı ve potansiyel sonuçlarının (koşullardaki değişikliği içerir) birleşimiyle ifade edilir.

Tanımlar doğrultusunda risk, belirli bir zaman içerisinde, iki temel bileşen olan olasılık (istenmeyen bir olayın oluşma olasılığı) ve etki (riskin sonuca etkisi) açısından değerlendirilebilir (Fikirkoca, 2003: 25).

Şekil 7. Risk ve İlişkili Kavramlar (Pickett, 2010: 180)



Riski tanımlarken, risk kavramıyla yakından ilişkili tehlike kavramı karşımıza çıkmaktadır. Tehlike ve risk birbiriyle yakından ilişkili, ama aynı değildirler. Aradaki fark bireyin belirli bir eylem biçimi değerlendirir ya da gerçekleştirirken seçenekleri bilinçli olarak ölçüp ölçmediğine dayanır. Riskin öngördüğü şey tehliktir. Bir şeyleri riske atan kişi tehlikeyi davet eder; buradaki tehlike, gerçekleşmesi istenilen sonuçlara karşı bir tehdit olarak anlaşılmaktadır (Giddens, 2004: 40).

Risk tanımlarında ortaya çıkan ve risk ile ilişkili bir diğer kavram ise belirsizliktir. Gündelik hayatta bu iki kavramın aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Ancak risk, çoğu zaman istenmeyen bir olayın oluşma olasılığına

ilişkin istatistiksel verilere dayalı olarak ölçülebilen bir kavramken; belirsizlik, istatistiksel verilerin mevcut olmadığı durumlarda kullanılan ölçülemeyen bir kavramdır. ISO 31000 Guide 73: 2009'a göre belirsizlik bir olay, olayın sonuçları veya olayın oluşma olasılığı hakkında bilgi ya da anlayış ile ilgili eksiklik durumudur. Riski yönetmek için belirsizlikler ile mücadele etmek gerekir. Belirsizlik arttıkça riskin oluşma olasılığı da artar. Risk ortadan kalkana kadar da belirsizlik yok edilemez Belirsizlik hem negatif hem de pozitif bileşenlere sahiptir. Belirsizliğin negatif bileşeni riski, pozitif bileşeni ise fırsatı içerir. Belirsizliğin özünde riskler kadar fırsatlar da yer almaktadır (Fikirkoca, 2003: 29).

Başlangıçta bütün riskler tesadüfi görünüyör olabilir. Ancak riskin belirsizliği yansıttığı unutulmamalıdır. Belirsizlik gerçekten tesadüfi süreçler gerektirmez. Sahip olduğumuz bilgilerin sınırlılığı belirsizliğe neden olmaktadır. Yeterli bilgiye sahip olduğumuzda belirsizlik kalkacağı için, riskin öğrenilebilir olduğu sonucu karşımıza çıkacaktır (Apgar, 2006: 26).

2.2. RİSK YÖNETİMİ KAVRAMI

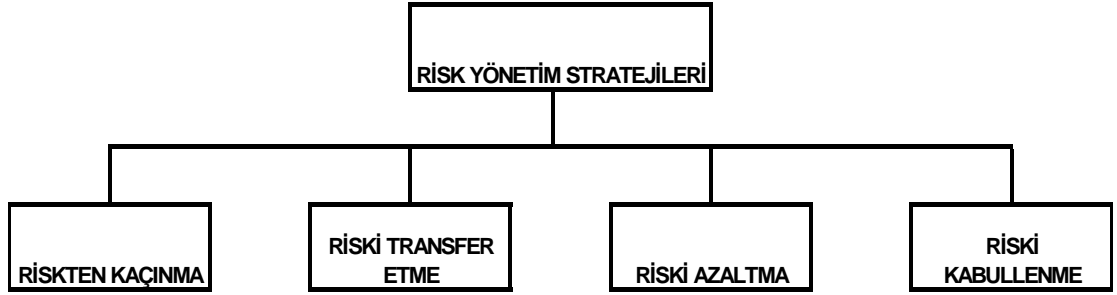
Risk yönetimi, proaktif karar ve eylemlerle, sürekli olarak, sonuca olumsuz etkisi olan risklerin belirlendiği, hangi risklerin önemli olduğunun, öncelikle çözümlenmesi gerektiğinin değerlendirildiği ve risklerle başa çıkmak için stratejiler ve planların geliştirilerek uygulandığı bir sistemattir (Fikirkoca, 2003: 28).

Bir yönetim aracı olarak risk yönetimi; bir ürünün düşünce aşamasından başlayarak, müşteriye sunulmasından sonraki müşteri ilişkileri yönetimi aşamasına kadar tüm aşamaları ve bu aşamalar ile ilgili tüm fonksiyonları kapsar (TÜSİAD, 2006: 14). Riskin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığı için, risk yönetimi belirsizliği ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri en aza indirmeyi (Derici vd., 2007: 162), riskleri doğru bir şekilde yöneterek oluşabilecek kayıpları engellemeyi amaçlamaktadır.

Riski yönetmek için; öncelikle belirsizliği azaltmak, riski doğru belirlemek ve subjektifliği gidermek gereklidir. Risk, geleceğe odaklı ve yönetilebilir bir kavram olduğu için risk yönetiminin de proaktif bir yapıda olması şarttır (Wakeman, 1999: 11). Risk yönetiminde, öncelikle risk(ler)in zaman aralığı, örgütün yapı ve stratejisi dikkate alınmalı (Fikirkoca, 2003), sonrasında risk(ler)in büyüklüğü ve özelliği

(Mazıbaş, 2006), risk(ler) ile ilgili yeterli bilgiye sahip olunup olunmadığı, risk(ler)in transfer edilebilirliği (Arslan, 2008) ve risk(ler)i azaltmak için önlem alınabilirliği değerlendirilerek çeşitli stratejiler benimsenmelidir. Bu stratejiler; riskten kaçma, riski transfer etme, riski azaltma ve riski kabullenme şeklinde olabilir.

Şekil 8. Risk Yönetim Stratejileri



Riskten Kaçınma: Riskin olumsuz etkilerinin fazla olması ve riski almama şansına sahip olunması durumunda; riskin ortaya çıkmasına veya artmasına sebep olan faaliyetlere başlamayarak eğer faaliyet devam etmekteyse faaliyete son vererek riskten kaçınmak mümkündür (TÜSİAD, 2006: 44).

Riski Transfer Etme: Risklerin tamamının veya belirli parçasının diğer kurum veya kuruluşlara transfer edilmesidir. Bu risk transferi, çeşitli anlaşmalar, sigorta uygulamaları ve ortaklıklar şeklinde olabilir. Risk transferinde, riskin transferi sonucunda ortaya çıkacak maliyetler ve riskin transfer edildiği tarafın risk yönetim yeterliliği dikkate alınarak karar verilmelidir (Renn, 2008: 34).

Riski Azaltma: Risklerin en erken aşamada, problem haline dönüşmeden önlenmesi veya oluşan risklerin olumsuz etkilerinin azaltılması amaçlanır. Riskin azaltılmasına yönelik faaliyetler olay öncesi riski önleyici veya olay sonrası riskin sonuçlarını azaltıcı ve kontrol altına alıcı olmak üzere sınıflandırılabilir (Fikirkoca, 2003: 347).

Riski Kabullenme: Riske karşı hiçbir önlem alınmayarak riskin kabul edilmesidir. Riskin oluşma olasılığı ve riskin oluşması sonucu yaratacağı etki düşükse riskin etkisi göze alınarak herhangi bir faaliyet yapmadan risk olduğu gibi kabul edilir (Moeller, 2007: 78).

Risk kavramındaki değişiklikler, risk yönetimine yönelik yaklaşımların yapısında da değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Risk yönetimi 1900’lu yılların başında sadece klasik sigortalanabilir risklere odaklanmış ve sahip olunan varlıkların sigortalanmasıyla ilişkilendirilmiştir. Risk yönetimi; 1970’lerde “Kredi Riski Yönetimi” çatısı altında sadece kredi riski içinde, 1980’lerde “Finansal Risk Yönetimi” çatısı altında piyasa ve kredi riski içinde değerlendirilmiştir (Coyle: 2004: 7).

1990’lı yıllarda piyasada artan rekabet nedeniyle iş ve süreçlerle ilgili risklerin önemi anlaşılmıştır. 2000’li yıllara gelindiğinde, örgütlerin sadece piyasa, kredi, iş ve süreç riski ile karşı karşıya kalmadığı, küreselleşme ile birlikte yerel değil global risklerinde örgütleri etkilediği görülmüştür. Risklerin çoğaldığı ve kapsamının genişlediği, bilimsel, teknolojik, ekonomik, politik ve sosyal gelişmelerin, iklim değişikliklerinin, değişen pazarların, doğal afetlerin ve terörist saldırıların da risk unsuru olarak değerlendirilmesi gerektiği anlaşılmış, stratejik risklerin ve faaliyet risklerinin de dahil olduğu, örgütleri etkileyen tüm risklerin kapsandığı daha geniş ve entegre yaklaşım olan “Şirket Çapında Kurumsal Risk Yönetimi” kavramı öne çıkmıştır (TÜSİAD, 2006: 16). Bu yaklaşım doğrultusunda örgütlerde tüm farklı risk türleri bir risk programı ile yönetilmeye başlanmış, böylece klasik risk yönetimi yerini “Kurumsal Risk Yönetimi”ne bırakmıştır.

Kurumsal risk yönetimi, kurumun değer yaratırken karşılaştığı belirsizliklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi için geliştirilmiş strateji-süreç-çalışanlar-teknoloji ve bilginin birbiriyle uyumunu sağlayacak bir yaklaşımdır (PWC, 2007). Geleneksel silo tabanlı risk yönetimi yaklaşımının aksine, kurumsal risk yönetimi örgütlerin riskleri entegre bir yaklaşımla yönetmesini sağlayarak risk yönetimi fonksiyonunun yönünü savunmacı yapıdan daha saldırgan ve stratejik bir yapıya doğru değiştirir (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 37).

COSO (2004)’ya göre kurumsal risk yönetimi; örgütü etkileyecek riskleri uygun şekilde yönetmek amacıyla kullanılan, başta üst kademe olmak üzere tüm çalışanların katılımını gerektiren, kurumun tüm faaliyetlerini kapsayan sistematik bir süreçtir. Kurumsal risk yönetimi büyüklüğü, yapısı ve faaliyet alanına bakılmaksızın tüm örgütlerde uygulanabilecek, kapsamlı bir yönetim anlayışıdır.

2.3. RİSK YÖNETİMİNDE YÖNETİCİLERİN ROLÜ

Risk yönetiminin yönünün savunmacı yapıdan daha saldırgan ve stratejik bir yapıya doğru değişimi beraberinde risk yöneticisi kavramında da değişiklik getirmiştir. Literatürde yöneticilerin özellikleri ile ilgili ilk çalışmalarda, yöneticilerin uzun dönemde riskle ilgili tahminler yaparak riski değerlendirmek yerine kısa dönemde reaktif tepkiler ve geribildirimler vererek riskten kaçmayı tercih ettikleri, yapısında risk olan fikirleri kabul etmekten kaçındıkları ve riskin tehlikenin kontrol edilmesi ile azalacağına inandıkları belirtilmektedir (March ve Shapira, 1987: 1410).

Klasik risk yönetimi yaklaşımında risk ortaya çıktıktan sonra yönetilmektedir. Bu yaklaşım riskin oluşmasına sebep veren olayları önlemeye değil, olayın ortaya çıkardığı olumsuzlukları yönetmeye odaklanmıştır. Risk yöneticileri, ortaya çıkan riskleri tanımlayıp, etkilerini ölçerek riski yönetmeye çalışırlar. Oysa modern risk yönetimi yaklaşımları belirsizliği ve riski azaltmak ve risklerin içindeki fırsatlardan yararlanabilmek üzerine odaklanmıştır (Collier, 2009: 47). Modern risk yönetimi yaklaşımları örgütteki farklı yönere odaklanmayı gerektirir, dolayısıyla risk yönetimi üst yönetimin desteğiyle beraber bir ekip işi olarak farklı yöneticilerin temel sorumluluğu haline gelmiştir. Yöneticiler kendi departmanları ile ilgili riskleri yönetmekten sorumludur. Üst kademe risk yöneticisi (Chief of Risk Officer-CRO) veya risk yöneticisi ise örgütteki risk yönetiminin etkin bir şekilde işleyişini sağlar (Liebenberg ve Hoyt, 2003: 38).

Modern bakış açısından risk yönetimi klasik risk yönetiminin aksine risk ortaya çıkmadan başlayan bir faaliyettir. Riskin gerçekleşmeden önce tahmin edilmesini, riskin oluşturabileceği olumsuz durum ve kayıpları azaltmak için önlemler alınmasını ve riskin yaratacağı fırsatların değerlendirilmesini içerir (Collier, 2009: 46). Bu açıdan klasik risk yönetim yaklaşımlarına göre daha sistematik ve proaktif bir yaklaşım ortaya konmasını gerektirir (Wakeman, 1999: 11).

Senge (2007)'e göre proaktif yaklaşım temel sorunlar ve bu sorunların sonuçları hakkında sonradan değil şimdiden karar vermeyi, bir diğer deyişle önceden etkin olmayı gerektirir. Dolayısıyla modern bakış açısındaki riske proaktif yaklaşım, yöneticilerin de proaktif bir yönetim davranışı sergilemesini gerektirir. Bateman ve

Crant (1993)'a göre proaktiflik, çevrede meydana gelen fırsatları değerlendirmek üzere inisiyatif kullanarak harekete geçme ve çevrede oluşan değişimi yakalama çabaları olarak tanımlanır.

Crant (2000) ise proaktif davranışı, mevcut koşulları geliştirmek veya yeni koşullar oluşturulmak amacıyla inisiyatif alabilmek olarak tanımlar. Proaktiflik mevcut duruma pasif bir şekilde adapte olmak yerine statükoya meydan okumayı gerektirir, bu nedenle proaktif davranış bilgi ve fırsatların gelmesi için pasif bir şekilde beklemek yerine, gelişim için aktif bir şekilde bilgi ve fırsat aramayı gerektirir.

Proaktif davranışın temel belirleyicilerinden birisi proaktif kişilik yapısıdır. Riski modern yaklaşımla, proaktif davranarak yönetecek olan risk veya birim yöneticisinin; vizyoner, kendi resmi sorumluluğu olmasa bile problemler için çözüm arayabilecek inisiyatife sahip, fırsatları değerlendiren ve çevresine etki eden bir kişilik yapısına sahip olması beklenir (Crant ve Bateman, 2000; Thompson, 2005).

3. DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ

Risk yönetimi risk-fayda analizi yapabilmek amacıyla çeşitli risk boyutlarının uygun yöntemler kullanılarak yönetilmesini gerektirir. Örgütler çok sayıda ve farklı boyutlarda risklerle karşılaşabilir, karşılaşılan riskler örgütün yapısı, faaliyet gösterdiği sektör, içinde bulunduğu pazar gibi değişkenlere göre değişiklik göstermektedir (Shortreed, 2010: 116). Bu nedenle, modern risk yönetimi sadece yatırımlar, fonlar, krediler ile ilgili risklerin yer aldığı finansal boyutla, rekabet, yönetim uygulamaları ile ilgili risklerin yer aldığı stratejik boyutla ve politik, çevresel, hukuksal risklerin yer aldığı çevresel boyutla sınırlı değildir. Tüm bu risklerin yanında pazar payı ve müşterileri etkileyen iş operasyonları, teknoloji, know-how ve kurum kültürü ile ilgili risklerin yer aldığı operasyonel risk boyutu da bulunmaktadır.

Operasyonel risk boyutundaki en önemli risk, insan kaynağından kaynaklanan davranışsal risklerdir. Bu bağlamda, davranışsal risk yönetimi, bir tür risk yönetim stratejisi uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 5. Risk Türleri (TÜSİAD, 2006: 15'ten uyarlanmıştır)

FİNANSAL RİSKLER		OPERASYONEL RİSKLER		
Piyasa Faiz Kur Türev Enstrümanlar Fiyat	Kredi ve Likidite Borcu Ödeyememe Teminat İş Tarafları Ödeme Yatırım Yenilenmesi Nakit Transferi	İş Operasyonları Müşteri Memnuniyeti Fiyatlama Ürün Geliştirme Zamanın Dolması Verimlilik Uygunluk Kapasite İş Kesilmesi Ürün Çevrimi Ürün/Servis Kesintisi Performans Çevre Etkileri Kaynak Sahtekarlık		
Sermaye Yapısı Sermaye Borç Varlık/Borç Dengesi	Finansal Raporlama Bütçe ve Planlama Eksiksizlik ve Doğruluk Muhasebe ve Hesaplama Rapor Değerlendirmesi Vergilendirme Yatırım Değerlendirme	Teknoloji Gizlilik Bütünlük Erişilebilirlik İlgili Bilgi	Varlık Fiziksel Marka Bozulması Veri Bilgi Saygınlık	Kurum Kültürü İnsan Kaynakları Eğitim
STRATEJİK RİSKLER				
Piyasa Şartları Rekabet Finansal Piyasalar Hassaslık Derecelendirme Kuruluşları Sermaye Yeterliliği Reasürans Sektörel		Yönetim Liderlik Dış Kaynak Otorite Hedef Belirleme Limitler İletişim		İlgili Taraflarla İlişkiler Hissedarlar İş Ortakları Müşteriler Devlet Tedarikçiler
DIŞ ÇEVRE RİSKLERİ				
Hukuksal	Politik	Düzenleme	Felaket	

Davranışsal risk yönetimi, işyerindeki çalışanların ve iş örgütlerinin; örgütün verimliliğine, davranışsal sağlık olgusuna ve bu olgu ile tedavi harcamalarına, sağlık durumuna etki eden yaşam tarzı davranışlarına ve bu durum ile tedavi harcamalarına olumsuz etki eden davranışları ile ilişkilidir (Yandrick, 1996: 116). Davranışsal risk yönetimi, çalışanların verimliliklerinde ve hizmet sunum kalitesinde düşüşe neden olan ve örgüt üzerinde olumsuz etkileri olacak duygu ve bu duyguların yönlendirdiği davranışlardan kaynaklanan risklerin yönetimine odaklanmıştır. Bir başka deyişle, örgütün etkililiğini tehlikeye atacak davranışlardan doğacak riskleri azaltmayı amaçlamaktadır. Sağlıklı davranışsal koşulların geliştirilerek, bunun çalışanlar için bir yaşam tarzı olması ve bu koşulların geliştirilmesi aşamasında oluşabilecek risklerle ilgilenmektedir. Böylelikle, sağlıklı bir örgüt kültürü, çalışanların iş yapma arzu ve isteklerinin artması, işe isteyerek gelmelerinin sağlanması gibi faydaları elde etmek amaçlanmaktadır (Acuner, 2006: 1).

Davranışsal risk yönetiminde çalışanlara iki farklı açıdan yaklaşılabilir. Birinci yaklaşıma göre; çalışanlar riskin kaynağıdır. İkinci yaklaşıma göre ise, çalışanlar riskin kontrol altına alınmasında önemli rol oynar (Close, 1974: 446). Her iki davranışsal risk yönetimi yaklaşımı da davranışı değiştirmeye veya kontrol altına almaya yöneliktir, kişiliği değiştirmeyi amaçlamaz. Davranışsal risk yönetiminde amaç; problemlili davranışları incelemek, problemlili davranışların sonuçlarını öngörebilmek, mümkünse problemlili davranışları ortadan kaldırmak veya bu problemlili davranışları kontrol altında tutmaktır. Örgütlerde davranışsal risk yönetimi uygulamaları, problemlili davranışların olası zararlı etkilerinden korunmak için önem taşımaktadır. Davranışsal risk yönetimi, sadece insan kaynakları departmanının fonksiyonu nedeniyle karşı karşıya geldiği bir risk değildir. Davranışsal risk, örgütlerin insanla ilgili tüm faaliyet ve süreçlerini kapsamaktadır. Sadece örgüt çalışanlarının davranışlarında değil, çalışanların hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler ve kamu kuruluşları ile ilişkilerinde de karşımıza çıkmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995; Bennett ve Robinson, 2000). Davranışsal risk örgütün iç ve dış çevresindeki tüm faaliyetlerinde görülebilecek geniş kapsamlı bir risk türüdür.

3.1. RİSK YÖNETİMİ İLE İLİŞKİLİ SİSTEM VE STANDARTLAR AÇISINDAN DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ

Günümüzde kaliteyi yükseltmek, çevreyi ve insan sağlığını korumak, ürünlerin emniyetini ve çalışanların güvenliğini sağlamak, sosyal sorumluluğu gerçekleştirmek, riski yönetmek gibi pek çok farklı amaçla farklı sistem ve standartlar uygulamaya konmaktadır. Bu sistem ve standartların uygulanması farklı ülkelerde farklı ürün veya hizmeti üreten örgütlerin aynı dilde konuşmasını sağlamaktadır. Sistem ve standartlar farklı ülkeleri, sektörleri ve örgütleri birbirine bağlamanın yanı sıra örgütlerin üretimde, hizmette ve ticaretle daha ekonomik, güvenli ve kaliteli olmasını sağlayarak, rekabet güçlerini artırmakta, örgütlere itibar ve prestij kazandırmaktadır. Davranışsal risklerle doğrudan veya dolaylı bağlantısı olan, insan ve insan davranışından kaynaklanan risklerle ilgili doğrudan ve/veya dolaylı düzenlemeleri ve risk yönetimi uygulamaları içeren başlıca sistemler şunlardır:

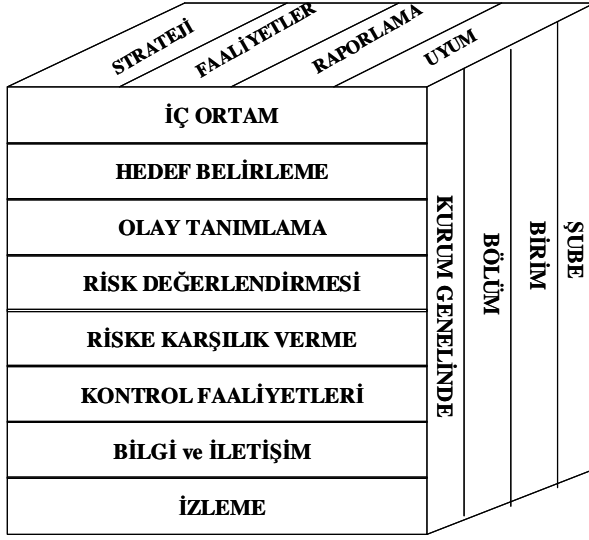
SA (Social Accountability-Sosyal Sorumluluk) 8000 Standardı: SA 8000, merkezi New York'ta bulunan Social Accountability International tarafından, çok sayıda kuruluş, sivil toplum örgütü ve sendikanın işbirliği ile oluşturulmuş bir standarttır. Standart, Uluslararası Standartlar Teşkilâtı (International Organization for Standardization-ISO) standartlarını (ISO 9001, ISO 14001) temel almaktadır. Standart bir kuruluştadır; insan haklarına saygılı olduğunu, çocuk çalışan çalışmadığını, çalışanların çalışmaya karşı zorlanmadığını, ırk, cinsiyet, etnik köken, din, cinsiyet ayrımcılığı yapılmadığını, çalışanlara uygun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlandığını, adil ücret sistemi olduğunu, çalışma saatlerinin uygunluğunu, disiplin sağlamak amacıyla sözlü veya fiziksel şiddet kullanılmadığını, çalışanların sendikal haklarının korunduğunu taahhüt eder. Bu bağlamda tüm bu sosyal sorumluluk gereklerini tehdit eden riskler belirlenerek gerekli düzenlemeler yapılır ve önlemler alınır (SA International Resmi Web Sitesi, 30/06/2010).

AS/NZS (Australian/New Zealand Standart - Avustralya/Yeni Zelanda Standardı) 4360 Risk Yönetim Standardı: Standart ilk olarak 1995'te yayınlanmış, 1999 ve 2004 yılında revize edilmiştir. Risk yönetiminde ve belgelemede Dünya'nın ilk resmi standardı olarak bilinmektedir. Kamu veya özel, her sektördeki kuruluşun risk yönetimi uygulamaları için temel bir rehber özelliği taşımaktadır. Standart risk yönetim sürecindeki temel unsurları belirtmekte ancak risk yönetiminde bir tekdüzelik getirmeyi amaçlamamaktadır. Risk yönetim sistemi kuruluşun amacı, hedef ve öncelikleri ile yapı ve süreçlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir, bu nedenle standart oldukça esnek bir yapıya sahiptir. Standart risklerin yeterli bilgi, beceri ve yeteneğe sahip bir risk grubu tarafından yönetileceğini varsayar. Standart risk yönetim sürecini; risklerin belirlenmesi, risklerin analiz edilmesi, risklerin değerlendirilmesi, risklerin ele alınması olarak ele alır (Collier, 2009: 53).

COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Treadway Komisyonunu Destekleyen Kuruluşlar Komitesi) Kurumsal Risk Yönetimi Modeli: COSO 1985'de Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuş gönüllü bir örgüttür; etik, iç kontrol ve şeffaf yönetim konularında uzmanlaşmış, 1992 yılında "Internal Control-Integrated Framework" raporu ile iç kontrol standartlarını yayınlamıştır (Ramos, 2008: 26). Örgütlerin karşı karşıya olduğu her riskin yönetilmemesi ve örgüt yapılarının uyumsuzluğu, farklı alanları

kapsayan risk yönetimi modellerinin bir arada kullanılmasının zorluğu nedeniyle COSO yeni ortak bir model geliştirmiş (Arslan, 2008: 25) ve 2004 yılında “Kurumsal Risk Yönetimi - Bütünleşik Çerçeve” adlı rapor yayınlanmıştır. COSO’nun ortaya koyduğu kurumsal risk yönetimi çerçevesi ortak bir lisan ve alt yapı oluşturmayı hedefler.

Şekil 9. COSO Küpü (COSO, 2004: 15)



COSO kurumsal risk yönetimi öncelikle kurumun misyon, vizyon ve stratejilerini belirlenmesini, hedeflerini ortaya koymasını, uygun kurumsal risk yönetimi organizasyonu kurulmasını, daha sonra örgütü etkileyebilecek potansiyel olayları tanımlayarak risk değerlendirmesi yapılmasını, risk iştahı ve risk yönetim süreçlerinin belirlenmesini, örgütün hedefleri doğrultusunda riski yönetmesini ve sonuçları izlemesini gerektirir (Cendrowski ve Mair, 2009: 93). COSO’nun kurumsal risk yönetimi çerçevesindeki boyutlar COSO küpü yapısında belirtilmiştir. COSO bu yapısıyla çalışanların problemlili davranışlarını kurumsal risk yönetimi çerçevesinde öz değerlendirme yaparak farklı boyutlardan değerlendirme fırsatı vermektedir.

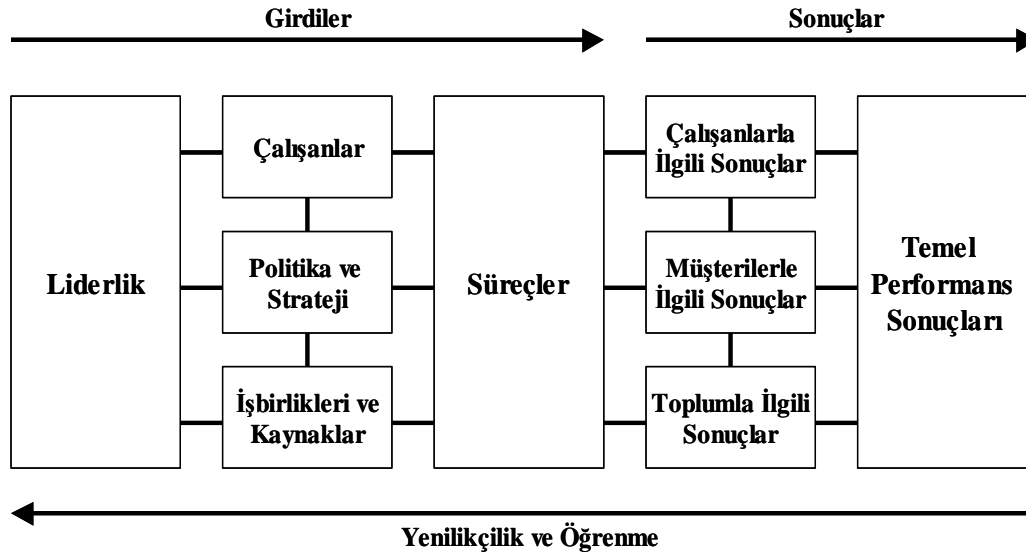
BASEL (The Basel Committee on Banking Supervision - Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Komitesi) II Standardı: G10 (Group of Ten - Onlar Grubu) olarak bilinen 10 ülkenin Merkez Bankası guvernörleri Uluslararası Ödemeler Bankası (Bank for International Settlements-BIS), bünyesinde Basel Komitesi kurulmuştur (BIS Resmi Web Sitesi, 25/06/2010). Bu komite bankacılık sistemi ile ilgili düzenlemeler yapmakta, gözetim standartları ve düzenlemeler

yayınlanmaktadır. 1980'li yıllardan itibaren finansal piyasalarda döviz kuru ve faiz oranı dalgalanmalarından kaynaklanan büyük zararlar nedeniyle komite Basel I standardını yayınlamış, kredi riskini tanımlayarak, bankalara maruz kaldıkları risk miktarı için sermaye ayırmalarını öngörmüştür. Komite 2004 yılında, finansal sistemde güven ve sağlamlığı oluşturmak, rekabet eşitliğini artırmak, riskin ele alınmasında daha kapsamlı ve risk odaklı yaklaşımları ortaya koymak ve tüm önemli bankalara ulaşacak şekilde bir sistem geliştirmek amacıyla Basel II standardını yayınlamıştır. Bu standart bankaları, müşterileri, derecelendirme kuruluşlarını, düzenleyicileri ve genel ekonomik eğilimleri doğrudan etkilemektedir (Güneş ve Teker, 2010: 69).

Basel I piyasa ve kredi riskini temel alınırken, Basel II'de bu iki risk grubunun yanına bir de operasyonel risk kavramı eklenmiştir. Basel II operasyonel risk kavramında riskleri; personel riski, teknolojik riskler, organizasyon riski, sistem riski, dışsal riskler, yasal riskler ve süreç riskleri olarak sınıflandırır. Bu bağlamda; yönetimin ve çalışanların yetersizliği, çalışanların görevini ihmal etmesi, çalışanların görevini kötüye kullanması, çalışanların yolsuzluk ve hırsızlık yapması, çalışanların emirlere uymaması, çalışanların kötü niyetli davranması, çalışanların bilgi ve tecrübesinin yetersiz olması, motivasyon eksikliği, aşırı iş yükü, düzensiz süreçler gibi faktörler personel riski; bilgisayar ve iletişim sistemlerindeki teknik sorunlar ve virüs problemleri teknolojik riskler; örgüt yapısı ve işleyişindeki problemler organizasyon riski; banka sistemindeki hatalar, sistemin kapasitesinin çökmesi gibi aksaklıklar sistem riski; deprem, yangın, sel gibi felaketler, terörist faaliyetler, tedarikçilerden kaynaklanan aksaklıklar ise dışsal riskler açısından ele alınır (Mazıbaş, 2006: 41). Operasyonel risk; risk olaylarının tanımlanması, olayların etkilerinin ölçülmesi ve sonuçların raporlanması şeklinde yönetilebileceği gibi, risk olayı gerçekleşmeden önce önlem olarak proaktif bir şekilde yönetilebilir.

EFQM (European Foundation of Quality Management-Avrupa Kalite Yönetim Vakfı) Mükemmellik Modeli: Avrupa Kalite Yönetim Vakfı, 1988 yılında Avrupa'nın önde gelen 14 kuruluşu tarafından kurulmuş, kar amacı gütmeyen bir kuruluştur. EFQM mükemmellik modeli, kamu veya özel sektör, büyüklük veya faaliyet alanına bakılmaksızın tüm kuruluşlara esnek ve yol gösterici bir çerçeve sunarak mükemmelliğe ulaşmada uygun çözüm yolları gösterir (Beecroft, 2003: 60).

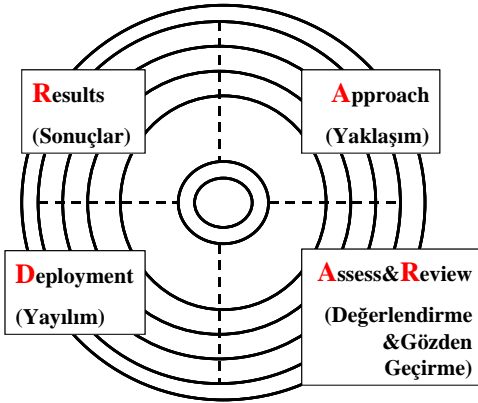
Şekil 10. EFQM Mükemmellik Modeli (EFQM, 2003:13)



EFQM, yönetimin her aşamasını kapsayan, girdi kriterleri (liderlik, çalışanlar, politika ve stratejiler, işbirlikleri ve kaynaklar) ile sonuç kriterlerinden (çalışan sonuçları, müşteri sonuçları, sosyal sonuçlar, temel performans sonuçları) oluşan bir yapıya sahiptir. Bu modelde kullanılan radar metodolojisi ile kuruluşun mükemmellik yolunda nasıl ilerlediği, kuvvetli ve zayıf yönlerinin neler olduğu çok boyutlu olarak değerlendirilebilir. Bu metodoloji modelin oluşturulmasında risk değerlendirme çalışmalarında kullanılır. NASA (National Aeronautics and Space Administration-Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi) sürekli risk yönetimi felsefesini benimseyerek, risk değerlendirmesinde mükemmellik modeli kapsamındaki RADAR metodolojisini etkin olarak kullanmaktadır (EFQM Resmi Web Sitesi, 30/06/2010).

RADAR (Results, Approach, Deployment, Assessment, Review) metodolojisi sonuçlar, yaklaşım, yayılım, değerlendirme ve gözden geçirme olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Bu metodoloji sürekli gelişim döngüsü içerisinde beş boyuta ilişkin girdilerin EFQM Mükemmellik Modelini esas alan bir modelle kıyaslanmasını, sistematik ve düzenli olarak değerlendirilmesini gerektirir. Bu bağlamda, sonuçlar referans alınarak politika ve stratejilerin etkinliği, örgütte sağlam temelli yaklaşımların varlığı, yaklaşımların uygulanabilmesi için sağlanan yayılımların başarısı ve etkin bir değerlendirme sisteminin varlığı her bir alt boyut için değerlendirilmektedir (Beecroft, 2003: 64).

Şekil 11. RADAR Metodolojisi (Hakes, 2007: 96'dan uyarlanmıştır)



OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series-İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi) 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi:

OHSAS 18001, örgütlerdeki iş sağlığı ve güvenliği risklerini kontrol etmek amacıyla İngiliz Standartları Enstitüsü (British Standards Institution- BSI) tarafından geliştirilmiş risk değerlendirmesine dayalı uluslar arası bir yönetim sistemidir. OHSAS 18001, örgütte gerçekleşebilecek iş kazası riskini azaltmak ve daha iyi çalışma ortamı sağlamak amacıyla geliştirilmiş ve çalışanların sağlık ve güvenliğini tehdit edebilecek tehlikelerin belirlenmesi ve kontrol altına alınması prensibi üzerine kurulmuştur (Ignacio ve Bullock, 2006:216). 1999 yılında yayınlanan standart, ISO 9001 ve ISO 14001 standartları ile uyumlu hale getirilmek amacıyla revize edilmiş, 2007 yılında revizyon yayınlanmıştır (BSI Resmi Web Sitesi, 02/07/2010).

Bu amaçla OHSAS 18001, sistemli bir şekilde tehlikeleri ve riskleri belirlemek üzere risk analizi ve risk değerlendirmesi yapılmasını, sonrasında gereken önlemlerin alınmasını gerektirir.

Tablo 6. Olasılık-Şiddet Matrisi

OLASILIK	ŞİDDET				
	5	4	3	2	1
5	YÜKSEK	YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	DÜŞÜK
4	YÜKSEK	YÜKSEK	ORTA	ORTA	DÜŞÜK
3	ORTA	ORTA	ORTA	DÜŞÜK	DÜŞÜK
2	ORTA	ORTA	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK
1	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK	DÜŞÜK

Sistemde risk analizi ve değerlendirmesi yapılırken, riskin oluşma ihtimali ve riskin şiddeti dikkate alınarak, olasılık-şiddet matrisinde risk puanı hesaplanabileceği gibi; FMEA, hata ağacı analizi, ya-eğer analizi, olasılıksal risk değerlendirmesi gibi farklı yöntemler de kullanılabilir (Lewis ve Wong, 2005: 100).

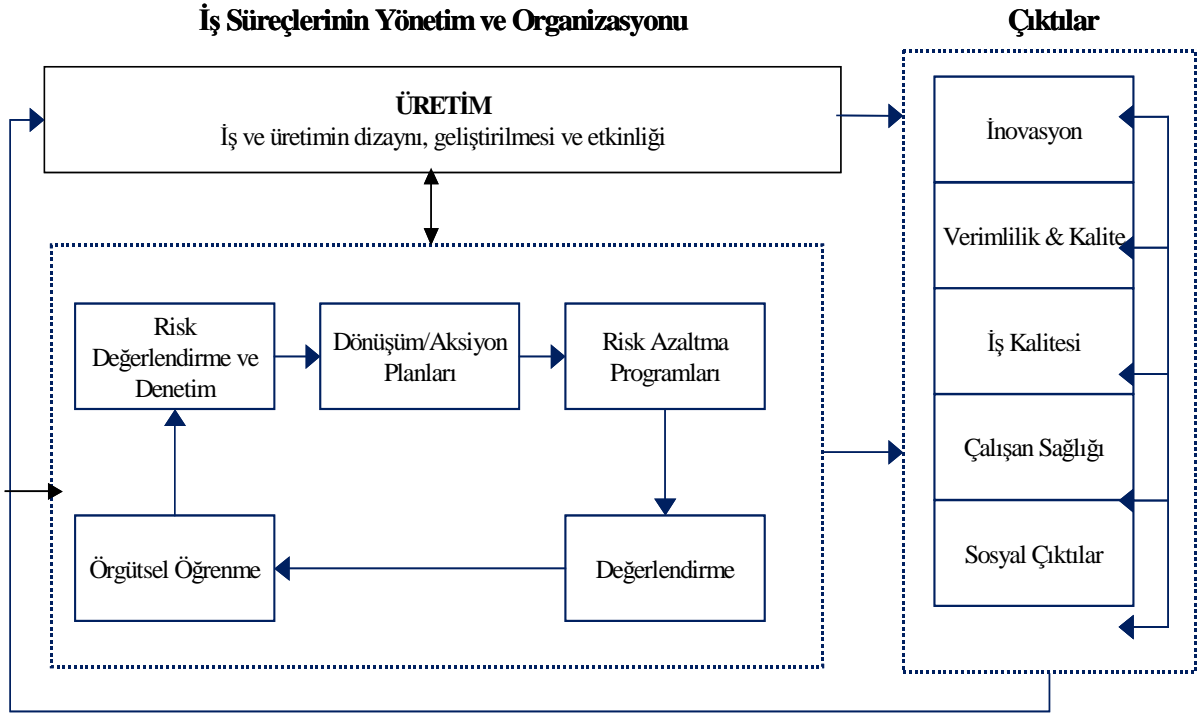
PRIMA-EF (European Framework for Psychosocial Risk Management-Avrupa Psikososyal Risk Yönetimi Çerçevesi): Avrupa Psikososyal Risk Yönetimi Çerçevesi (PRIMA-EF), partner ölkelerin (İtalya, Almanya, Finlandiya, Hollanda, Polonya) iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kuruluşları ve 2 uluslararası örgütün (Dünya Sağlık Örgütü-WHO, Uluslararası Çalışma Örgütü-ILO) FP6 dahilinde aldıkları hibe yardımıyla bir konsorsiyum oluşturarak geliştirdikleri bir mükemmellik çerçevesidir (PRIMA-EF Resmi Web Sitesi, 01/07/2010).

Konsorsiyum, işbirliği ile oluşturulan araştırma programıyla; iş ile ilgili stres, zorbalık, yıldırma (mobbing) ve tacizi içeren işyerinde şiddet kavramı üzerinde çalışmaktadır. Konsorsiyum PRIMA-EF ile stres, zorbalık, yıldırma (mobbing) ve taciz kavramlarıyla ilişkili gösterge ve standartlar geliştirmeyi, bu kavramlarla ilişkili risklerin yönetiminde en iyi uygulamaları göstermeyi, kuruluşlara detaylı önerilerde bulunmayı, elde edilen araştırma sonuçlarının küçük ve orta ölçekli kuruluşlar da dahil olmak üzere tüm paydaş ve sosyal partnerlere yayılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Avrupa Birliği verilerinde özellikle işle ilgili stres, işyerinde şiddet, taciz ve zorbalık gibi sorunlarla ilgili görölen artış psikososyal risklere yönelik düzenlemeler yapılması yönünde baskıları artırmıştır. Konsorsiyum PRIMA-EF ile psikososyal risklerin yönetiminde hem kurumsal hem de makro düzeyde bir yaklaşım geliştirmiştir (Leka, Cox vd., 2008: 7-14). PRIMA-EF ile bir risk yönetim çerçevesi oluşturularak psikososyal risk yönetimi politika ve uygulamalarının yaygınlaşması amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda, risk yönetim çerçevesinin diğer ölkelere yayılması için bir aę oluşturulmaya çalışılmakta, PRIMA-eT (The Psychosocial Risk Management Vocational Education and Training-Psikososyal Risk Yönetimi Mesleki Eğitim ve Geliştirme) yapısı altında eğitim dokümanları paylaşıma açılmakta ve İngiliz Standartları Birliği (British Standards Institution-BSI) tarafından PAS 1010 (Publicly Available Specification-Kamuya Açık Spesifikasyon) standardı geliştirilmeye devam

etmektedir, bu standardın Aralık 2010 tarihinde tamamlanması beklenmektedir (BSI Resmi Web Sitesi, 01/07/2010).

Şekil 12. Kurumsal Düzeyde PRIMA-EF Yapısı (Leka ve Cox, 2008: 4)



Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO), Avrupa Komisyonu (EC), Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Diğer Örgütler Tarafından Geliştirilen Standartlar:

Uluslar arası Çalışma Örgütü (International Labour Office-ILO), Avrupa Komisyonu (European Commission-EC) ve Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization-WHO) çalışanların işyerindeki sağlık ve güvenliklerini güvence altına almak, oluşabilecek psikososyal riskleri belirlemek ve etkili risk yönetimi gerçekleştirebilmek için farklı direktifler, kodlar geliştirmiş ve düzenlemeler yapmıştır. Avrupa Komisyonu'nun çalışma süresi, iş sağlığı ve güvenliği (89/391/EEC), zihinsel çalışma yükü ile ilgili ergonomik kurallar (EN ISO 10075), ekranlı araçlarda çalışma için sağlık ve güvenlik gerekleri (90/270/EEC), ayrımcılık (2000/43/EC ve 2000/78/EC), kadın ve erkek çalışanların eşitliği (2002/73/EC ve 2006/54/EC), genç çalışanlar (94/33/EC), çocuk sahibi kadın çalışanlar (92/85/EC ve 96/34/EC), iş stresi ve risk değerlendirme ile ilgili direktifleri bulunmaktadır. Uluslar arası Çalışma Örgütü'nün de benzer olarak part-time çalışma sözleşmesi (C175), iş

emniyeti ve sağlığı yönergesi (OSH 2001) ve çalışan annelerin korunmasına yönelik sözleşmesi (C 183) bulunmaktadır. Dünya Sağlık rgt ise sağlıklı işyerleri oluşturma felsefesi ile çeşitli model ve planlar önermektedir (Leka ve Cox, 2008: 45-47).

Avrupa Komisyonu, Avrupa sosyal modelini geliştirmek amacıyla, Lizbon stratejisi bağlamında da çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Lizbon stratejisi; Avrupa sosyal modelinin oluşturmak, sürdürülebilir kalkınma, sosyal adalet, istihdam ve sosyal uyum gibi çeşitli konularda politikaların uygulanmasını hedefleyen bir eylem planıdır. Avrupa Sosyal Tarafları, tele-alışma (Tele work), çalışmaya bağlı stres ile taciz ve şiddetle ilgili ereve anlaşmaları geliştirmiştir. Bu gönüllü ereve anlaşmalarını Avrupa Sanayi ve İşveren Konfederasyonları Birliği (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe'-UNICE), Avrupa Küçük ve Orta lekli Girişimciler ve Zanaatkrlar Derneği (The European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises-UEAPME), Avrupa Kamu Hizmeti Veren İşletmeler ve İşverenler Merkezi (European Centre of Enterprises with Public Participation and of Enterprises of General Economic Interest-CEEP), Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (The European Trade Union Confederation-ETUC) ile Avrupa Profesyonel ve Yönetici alışanları Konseyi (The Council of European Professional and Managerial Staff-EUROCADRES) ve Avrupa Yönetici alışanları Konfederasyonu (The European Confederation of Executives and Managerial Staff-CEC) irtibat komitesi yeleri uygulamayı taahhüt etmektedir (ETUC Resmi Web Sitesi, 30/06/2010). Bu uygulamalar ye ülkeler ve Avrupa Ekonomik Bölgesine ait ülkelerde yürürlükte olan yönetim ve iş prosedür ve uygulamaları doğrultusunda yapılmaktadır.³

Psikolojik riskler, iş kaynaklı stres, şiddet, taciz, zorbalık ve yıldırma (mobbing) vakalarındaki artış, bu kavramların Avrupa'da iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında yer almasına neden olmuştur. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (The European Agency for Safety and Health at Work-EU-OSHA) iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında büyük değişiklikler ve düzenlemeler yaparak belirtilen

³ "İş Hayatında Stres ile İlgili ereve Anlaşması" hakkında ETUC'un hazırladığı örnek yorumlama rehberi için bakınız; (http://etuc.sydesy.com/IMG/pdf/ETUC_Stress_interpretation_guide_final_TURKISH-2.pdf).

problemleri davranışları ve oluşabilecek riskleri kontrol altına almaya çalışmaktadır (EU-OSHA Resmi Web Sitesi, 30/06/2010).

Avrupa Birliği üye ülkelerinde düzenlemeler yapan bir diğer kuruluş ise Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions-Eurofound) şiddet ve taciz gibi problemleri davranışların ortaya çıkmasını önlemek için çeşitli araştırmalar yapmakta ve düzenlemeler geliştirmektedir (Eurofound Resmi Web Sitesi, 01/07/2010).

Amerika Birleşik Devletleri'nde ise Amerikan Ulusal İş Güvenliği ve Sağlığı Enstitüsü (The National Institute for Occupational Safety and Health-NIOSH) başta iş stresi, taciz ve şiddet olmak üzere işyerinde karşılaşılan çeşitli problemleri davranışlara etkin müdahale ile ilgili programlar geliştirmektedir. Enstitünün geliştirdiği TI (Traumatic Injury-Traumatik Hasar) Araştırma Programı ve kuruluşlar, kamu kurumları, sendikalar, birlikler, üniversiteler ile ortak bir program olarak yürütülen NORA (The National Occupational Research Agenda-Ulusal Mesleki Araştırma Gündemi) bu programlara örnektir (NIOSH Resmi Web Sitesi, 30/06/2010).

Amerika Birleşik Devletleri, İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (The United States Occupational Safety and Health Administration-OSHA) tarafından geliştirilen programlar başta olmak üzere, özellikle işyerinde taciz, şiddet ve yıldırma gibi problemleri davranışlarla ilgili düzenlemeleri yasal olarak tanımlamış ve önlemler getirmiştir (OSHA Resmi Web Sitesi, 30/06/2010).

ISO (International Organization for Standardization-Uluslararası Standartlar Teşkilâtı) Tarafından Yayınlanan Standartlar: ISO (International Organization for Standardization- Uluslararası Standartlar Teşkilâtı), kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği, gıda güvenliği, bilgi güvenliği gibi farklı alanlarda, farklı sektörlerin ihtiyaç ve gereksinimlerine yönelik standartlar yayınlayan bir kuruluştur. ISO tarafından geliştirilen ve yayınlanan, risk kavramı ile ilişkili olan ve yaygın olarak ülkemizde de kullanılan standartların başında; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO/TS 16949, Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre

Yönetim Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi gelmektedir.

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, kuruluşlarda kalite sistemlerinin oluşturulmasını, üretmiş oldukları mal ve hizmetlerin kalitesinin artmasını, dolayısıyla müşteri istek ve gereksinimlerinin karşılanarak, müşteri memnuniyetinin sağlanmasını amaçlayan bir standarttır. Standart başta kalitenin artırılmasıyla birlikte iç maliyetlerinin azaltılması, etkinlik ve verimliliğinin artırılmasına yönelik düzenlemeler getirir. Bu düzenlemeler girdiler, üretim ve hizmet süreçleri, personel faaliyetleri, pazarlama ve dağıtım hizmetleri gibi geniş bir yelpazede kalitenin sağlanmasını hedefler (Beecroft, 2003: 117).

Bu bağlamda kuruluşlarda ürün ve hizmet kalitesini sağlayabilmek için; süreçlerin, ürün ve hizmetin izlenmesi ve ölçülmesi, kalitesi uygun olmayan ürün veya hizmetin saptanması, bu uygunsuzlukların ortaya çıkmasının engellenmesine ilişkin çeşit analizler yapılmaktadır. Bu analizlerden en yaygın olarak kullanılanı; üründe veya hizmette ortaya çıkabilecek hata türlerinin ve bu hataların sebeplerinin belirlenerek hatanın oluşma şansını azaltan veya ortadan kaldıran faaliyetlerin tespit edildiği Hata Türleri ve Etki Analizi (Failure Modes and Effects Analysis-FMEA)'dir. Bu analizle çalışan ve çalışan davranışıyla ilişkili riskler de dahil olmak üzere oluşabilecek riskleri önceden belirlemek, sıklık ve şiddet matrisi ile önem derecesine göre sınıflandırarak riskleri yönetmek mümkündür (McDermott vd., 2009: 10).

ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemine atıf yapılan standartlardan birisi *ISO/TS 16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistemi*'dir. Bu sistem ISO 9001 standardını temel alarak otomotiv ve otomotiv yan sanayi kuruluşları için özel şartlar içerir, otomotiv ile ilgili ürünlerin tasarımı ve geliştirmesi, üretimi ve uygun olduğunda montaj ve servisi için kalite yönetim sistemi şartlarını tanımlar (McDermott vd., 2009: 7). Otomotiv sektörüne yönelik hazırlanmış olan ve sadece bu sektörde çalışan kuruluşlar tarafından alınabilen sistemde, insan ve insan davranışıyla ilişkili riskler de dahil olmak üzere olası risklerin erken teşhisi için FMEA yapılması bir gereklilik olarak belirtilmektedir.

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi, örgütlerin faaliyetlerinin, ürünlerinin ve hizmetlerinin çevreyi tehdit etmemesi, çevreye verilen zararların minimuma indirilmesini amaçlayan bir sistemdir. Sistemde, faaliyet, ürün ve hizmetlerin çevresel boyutlarının yarattığı riskler, meydana gelme sıklığı ve ortaya çıktığındaki şiddet/etki dikkate alınarak hesaplanır. Çalışanlar açısından risk taşıyan operasyonlar veya çalışanların davranışları sonucunda risk oluşturabilecek durumlar risk matrisinde belirlenerek riskler yönetilmeye çalışılır (Voorhees ve Woellner, 1998: 34).

ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, gıda sektöründe ürün/hizmet üreten kuruluşlarda güvenli ve sağlıklı gıda üretiminin sağlanması için gerekli olan şartları kapsar. Sistemde, tüketici için tehlike oluşturabilecek, risk/tehlike yaratan çalışan ve çalışan davranışları da dahil tüm durum ve süreçler tehlike analizi yapılarak belirlenir, kritik kontrol noktaları tespit edilir (TS EN ISO 22000, 2005: 1).

ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi, kuruluşun sahip olduğu bilgi varlıklarını yönetmek ve korumaya yardımcı olmak üzere tüm kuruluşlar için hazırlanmış bir standarttır. Çalışan ve çalışan davranışları da dahil bilgi güvenliğini tehdit eden ve risk oluşturan tüm durumların değerlendirilmesini ve risk analizi yapılmasını gerektirir (Calder, 2009: 39).

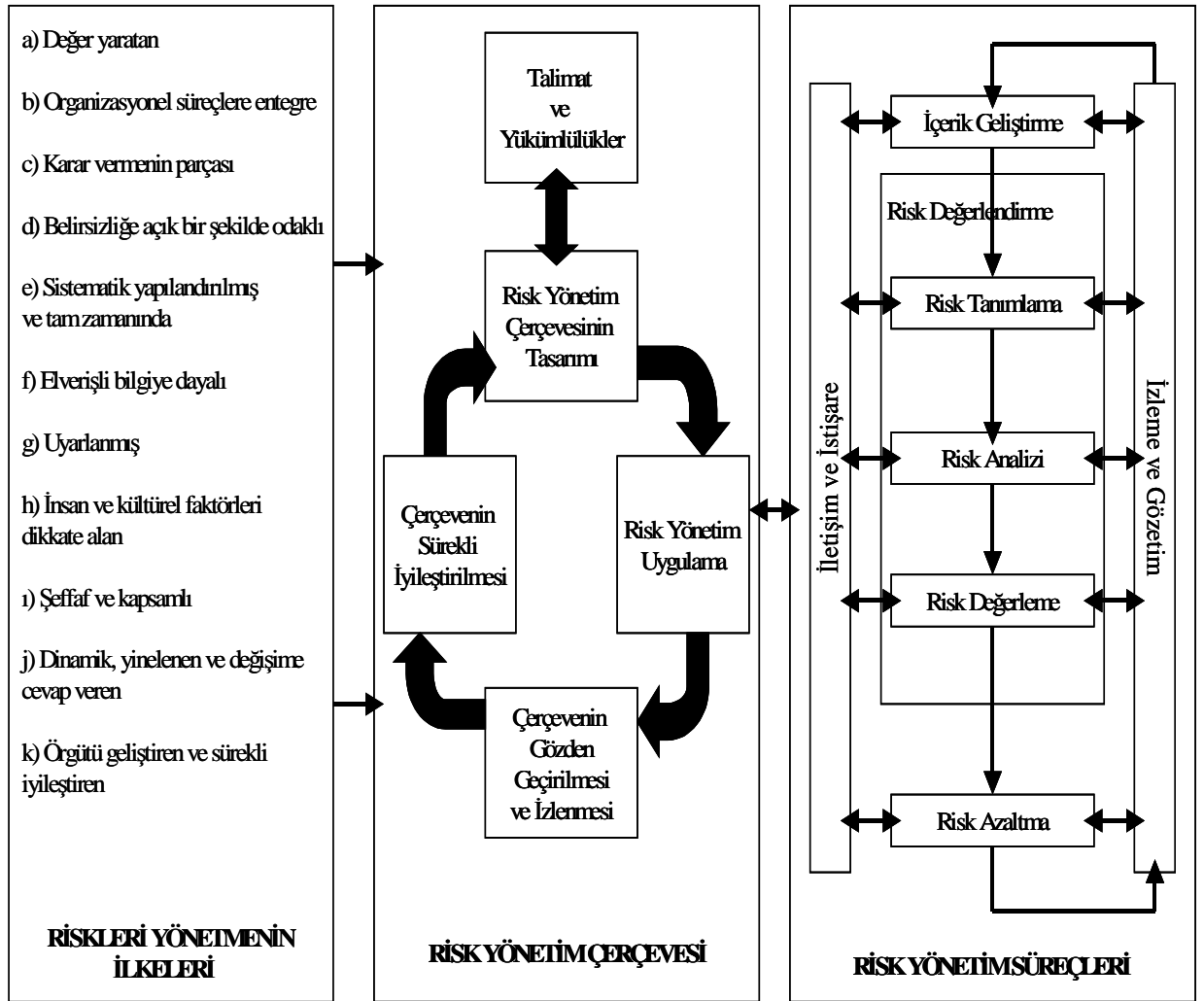
ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi, kuruluşların tüm faaliyetlerindeki risk değerlendirmelerinde bir prensip oluşturmak ve kuruluşları risklerin getirebileceği olumsuz etkilerden korumak amacıyla hazırlanmış standarttır. Standart 2009 yılının Aralık ayında yayınlanmıştır. Standart; ISO 31000: Prensipler ve İlkeler, ISO/IEC 31010: Risk Yönetimi-Risk Değerlendirme Teknikleri ve ISO/IEC 73: Risk Yönetimi-Sözlük olmak üzere üç bölümden oluşur.

Standarttan önce faaliyet gösterilen sektörün, yapılan işin ve büyüklüğün farklılık göstermesi nedeniyle, tüm örgütlerde uygulanacak standart bir uygulama tanımlanamamakta veya politika oluşturulamamaktaydı (Bennett vd, 2000: 158). ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi, herhangi büyüklükteki, herhangi bir faaliyet alanındaki kamu sektörü kuruluşu, özel sektör kuruluşu, sivil toplum kuruluşu, dernek, grup veya bireyler tarafından uygulanabilir bir standart olarak hazırlanmıştır. ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi, kuruma, konuya, endüstriye veya sektöre özel değildir,

faaliyet, strateji ve karar, operasyon, süreç, fonksiyon, proje, ürün, servis ve varlıklara ilişkin her türlü riskle ilişkilendirilebilir.

Sistem; risk yönetimi hakkındaki prensipleri ve genel esasları kapsamakta, her kuruluşun kendi yapısına uygun olarak şeffaf, sistematik ve güvenilir bir risk yönetim yaklaşımı geliştirmesine yardımcı olmaktadır. ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi belgelendirme zorunluluğu olan bir standart değildir, kuruluşların risk yönetimi adına uygulamaları gereken temel prensipleri ortaya çıkarır. ISO 31000, AS/NZS 4360 risk yönetim standardının gelişmiş formatı olarak nitelendirilebilir, ancak COSO standardı kadar detaylandırılmamış daha genel bir yapıya sahiptir (Charette, 2010: 280).

Şekil 13. Risk Yönetimi Prensipleri, Çerçevesi Ve Süreçleri Arasındaki İlişki



ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi standardı, örgütlerin stratejileri, süreçleri, operasyonları ve projelerindeki olası risklerin belirlenmesi, meydana gelebilecek olumsuzluklara karşı önlem alınması ve sonuçların izlenmesini amaçlar. Sistem risklerin yönetiminde proaktif yaklaşımı teşvik eder ve kuruluşların hedeflere ulaşma olasılığını artırır. ISO 31000 Risk Yönetim Sisteminin mevcut risk yönetim sistemini güçlendirilmesi için, sistemin bir parçası olarak işleyebilmesi ve örgüt süreçlerine entegre olması gerekir. Bu nedenle risk yönetim çerçevesi P-U-K-Ö; planla, uygula, kontrol et ve önlem al döngüsünün bir parçası olmalıdır. Bu bağlamda risk yönetim döngüsü; risk yönetim çerçevesinin tasarımı, risk yönetiminin uygulanması, risk yönetim çerçevesinin gözden geçirilmesi ve izlenmesi, risk yönetim çerçevesinin sürekli iyileştirilmesi şeklinde oluşturulmuştur (Shortreed, 2010: 100).

3.2. ISO 31000 RİSK YÖNETİM SİSTEMİ DOĞRULTUSUNDA DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI

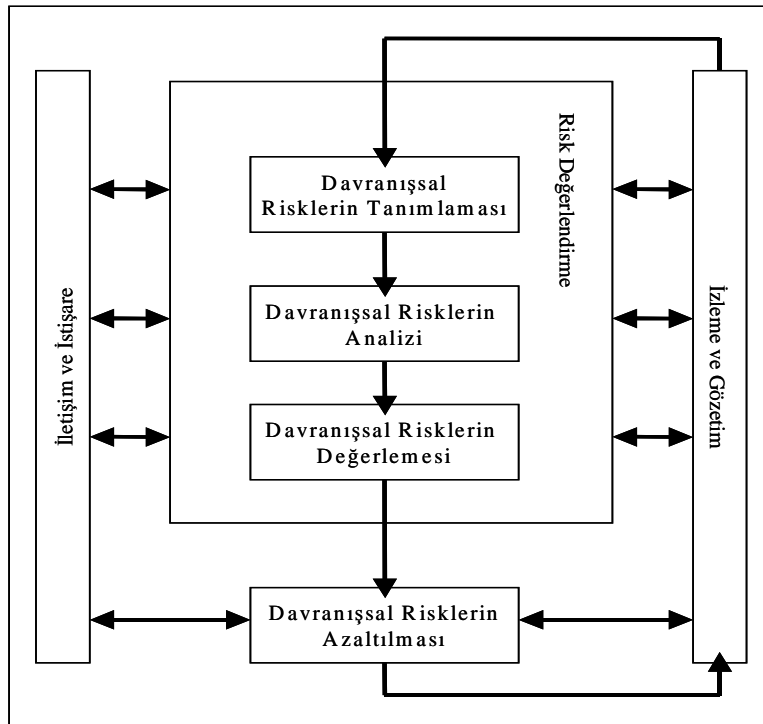
Her örgütte çalışanların yönetimi temel sorundur. Davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgüt çalışanlarının uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesine olanak sağlar. Örgütler çalışanlarından pozisyonlarının gerektirdiği şekilde kural, görev ve sorumluluklara uymalarını aynı zamanda örgüte, çalışanlara ve müşterilere zarar verici davranışlardan kaçınmalarını bekler. Çalışanlar disiplini sağlayıcı ve problemleri davranışları önleyici ve düzenleyici politika, prosedür, planlama ve iş faaliyetlerinin olduğunu ve bunların uygulandığını bilmelidir.

Fayol (2005), gerek örgütün mallarını, gerekse çalışanları hırsızlık, yangın ve selden korumak, grevleri, kötü niyetli hareketleri ve genel olarak bir örgütün huzur ortamını ve hatta hayatını tehdit edebilecek tüm sosyal engelleri ortadan kaldırmak ile ilgili işlemleri örgütün altı temel fonksiyonundan biri olan güvenlik işleri ile ilişkilendirmiştir. Tanımda davranışlarla ilgili risk yönetimi sadece güvenlik işleri ile ilişkilendirilmiştir. Oysa günümüzde bir örgütte davranışsal risk yönetimi uygulamalarından kimin veya kimlerin sorumlu olacağı örgütün yapısı ve büyüklüğüne göre değişebilir. Davranışsal risk yönetimi faaliyetleri örgütteki tüm yöneticilerin sorumluluğundadır. Davranışsal risk yönetimi uygulamalarının örgüt içinde sistematik ve koordineli bir şekilde yürütülebilmesi için ayrı bir departman oluşturulabileceği gibi, bu koordinasyon İnsan Kaynakları Departmanı altında bir

birim veya doğrudan üst yönetime bağlı bir takım tarafından da sağlanabilir (Yandrick, 1996: 223). Ayrı bir departman, birim veya takım tarafından koordine edilsin, davranışsal risk yönetimi ile ilgili faaliyetlerde; işyeri hekimi, işyeri hemşiresi, psikolog, sağlıklı yaşam danışmanı, iş güvenliği uzmanı, insan kaynakları uzmanı ve birim yöneticileri görev alması beklenen çalışanlar arasındadır.

Davranışsal risk yönetiminin başarısı için; doğru insanların, doğru yerde konumlanması, yönetim uygulamaları ve insan kaynakları ile ilgili karşılaşılabilecek problemlerin önceden tahmin edilebilmesi, yönetimin başarısı için uygulamaların standart hale getirilmesi ve sorumlulukların belirlenmesi gerekir. ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi; risk yönetimini başlı başına bir disiplin olarak ele almakta, risk kültürünün, stratejisinin, prosedürlerinin, planlarının geliştirilmesini, yetki ve sorumlulukların belirlenmesini, risklerin nasıl yönetileceğine yönelik süreçlerin net olarak tanımlanmasını gerektirmektedir (ISO 31000, 2009: 14). Bu nedenle davranışsal risk yönetimde kullanılabilir en kapsamlı standart olarak değerlendirilebilir. Davranışsal risk yönetimde; problemleri davranışların nedenlerini anlamak, mevcut problemlerin giderilmesinin ötesinde, gelecekte örgütte ortaya çıkabilecek olan problemleri davranışların tahmin edilmesi açısından da önem taşır.

Şekil 14. Davranışsal Risk Yönetimi Süreci (ISO 31000, 2009: 14)



Davranışsal risk yönetimi, ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi çerçevesinde altı aşamadan oluşan bir süreç ile açıklanabilir (ISO 31000, 2009: 14).

- Davranışsal Risklerin Tanımlanması
- Davranışsal Risklerin Analizi
- Davranışsal Risklerin Değerlemesi
- Davranışsal Risklerin Azaltılması
- İzleme ve Gözetim
- İletişim ve İstişare

3.2.1. Davranışsal Risklerin Tanımlanması

Sağlıklı bir örgütün çalışma sistemlerinin ve prosedürlerinin tasarım ve yönetimi hem çalışanların sağlıklarına etkide bulunur hem de çalışanların işyerindeki davranışlarını etkiler. Örgüt yapısındaki sağlıklı durumlar önlem alınmadığında bir virüs gibi örgütün tamamına yayılacaktır. Virüsün insan vücudunun bağışıklık sistemini zayıflatması sonucunda insanların artan olumsuzluklarla karşılaşması gibi, örgütlerin virüs yayılımının yarattığı pek çok olumsuz etkiyle mücadele etmesi gerekecektir (McHugh, 2002: 723). Virüsten kurtulmanın tek yolu bağışıklık sisteminin iyileştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasıdır. Bunun için öncelikle sağlıklı durumu yaratan risklerin tanımlanması gerekir.

Problemlili davranışlar ve bu davranışlarla ilişkili risklerin tanımlanması davranışsal risk yönetiminin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada örgütte risk yaratan problemlili davranış(lar)a odaklanılır; örgütlerin davranışsal riskin kaynaklarını, riskin etki alanını, risk olaylarını, bu olayların nedenlerini ve sonuçlarını tanımlaması gerekir. Bu aşamanın amacı geniş ve kapsamlı bir davranışsal risk listesi oluşturabilmektir. Olası tüm risklerin belirlenmesi, risklerin nedenlerinin belirlenmesi ve oluşabilecek risk sonuçlarına uygun senaryolar geliştirilmesini sağlayacaktır (ISO 31000, 2009: 17).

Örgütlerde risk yaratan problemlili davranışlara; örgüt içinde dikey aşağı yönlü olarak astlara yönelik problemlili davranışlar, dikey yukarı yönlü olarak yöneticilere yönelik problemlili davranışlar, yatay olarak aynı kademedeki çalışanlar arasında

görülen problemlı davranışlar ile müşterilere ve tedarikçilere yönelik problemlı davranışlar şeklinde rastlanılabilir.

Dikey aşağı yönlü problemlı davranışlarda, problemlı davranış yönetici tarafından alt kademedeki çalışana doğru ortaya çıkmaktadır. Jawahar (2002)'a göre şiddet, engelleme, düşmanlık ve intikam alma gibi problemlı davranışlar çalışan üst kademedede ise doğrudan ortaya çıkmaktadır. Bu durumda üst kademedeki çalışan sahip olduğu gücü aşırı derecede ve kuraldışı olarak kullanabilir.

Dikey yukarı yönlü problemlı davranışlarda, problemlı davranış ast(lar) tarafından üst kademedeki yöneticiye doğru ortaya çıkmaktadır. Aquino ve diğerlerine (2004) göre statüler arası, ücret, kademe veya yüklenilen sorumluluğa dayalı farklılıklar nedeniyle düşük statüde çalışanların daha saldırgan sapma davranışlar göstermesi beklenir. Ancak örgütlerde güç asimetrisi astların üstlere yönelik problemlı davranışlarının ortaya çıkmasını etkiler, yöneticinin kendisine yönelik davranışa karşı misilleme yapılacağı korkusu ast(lar)ın doğrudan saldırganlığını engeller. Çalışanlar sahip oldukları güç ve pozisyon nedeniyle kendilerinden daha yüksek kademedeki çalışanlara yönelik saldırganlıklarını frenlemeye çalışır (Dupré ve Barling, 2006: 14). Bunun yerine arkadan konuşmak ve söylenti yaymak gibi dolaylı davranışlar ortaya çıkar (Jawahar, 2002: 818).

Ayrıca, yöneticilerinin kendilerine adaletsiz şekilde davrandığını düşünen astlar hırsızlık ve sabotaj gibi problemlı davranışlar göstererek kendilerine yapılan olumsuz davranışın karşılığında olumsuz bir davranışta bulunarak eşitlik sağladıklarını düşünebilirler (Baron vd., 1999; Skarlicki ve Folger, 1997).

Yatay yönlü problemlı davranışlarda, problemlı davranış aynı kademedeki çalışanlar arasında ortaya çıkmaktadır. Yatay yönde problemlı davranışlar genellikle, kıskançlık, kişisel çatışma ve rekabet nedeniyle oluşmaktadır. Yatay yönlü problemlı davranışlar; toplantıları geç haber vermek, işleri engellemek, telefonlarına cevap vermemek gibi doğrudan engelleyici şekilde olabilmektedir (Jawahar, 2002: 821).

Müşterilere ve tedarikçilere yönelik problemlı davranışlar, örgüt çalışanları veya yöneticileri ile örgütün ilişkide bulunduğu, örgüt dışındaki müşteriler ve/veya tedarikçiler arasında ortaya çıkmaktadır (Baron ve Neuman, 1996; Giacalone ve Rosenfeld, 1987). Diğer sınıflamalardan farklı olarak müşteri ve tedarikçilere yönelik

problemleri davranışlar, rüşvet isteme (Vardi, 2001), ayrımcılık yapma (Litzky vd., 2006), müşteri veya tedarikçinin malını hırsızlık (Robinson ve Bennett, 2005), müşterinin önünde alaycı konuşmalar yapmak, isteklerine cevap vermemek (Pearson ve Porath, 2005), müşteriye saldırgan şekilde davranmak ve müşteriyle tartışmak (O'Leary-Kelly vd., 1996) şeklinde karşımıza çıkabilmektedir.

Örgütler karşılaşılabilecekleri davranışsal risklere, hedeflerine ve yeteneklerine uygun olarak risk tanımlama araçlarını ve tekniklerini kullanmalıdır. Riskleri tanımlamada risklerle ilgili ve güncelliğini koruyan bilgilerin değerlendirilmesi önemlidir. Bu bağlamda; iş kazaları raporları, iş güvenliği raporları, işgörememezlik raporları, devamsızlık raporları, çalışan devir hızı göstergeleri, çatışma yönetimi dosyaları, revire ait hasta dosyaları, tedavi ve ilaç bilgileri, ödenen tazminat raporları, disiplin raporları, davalara ait bilgiler, faaliyet raporları, kayıt altına alınmış sabotaj ve hırsızlık verileri, çalışanlarla, çalışan gruplarıyla yapılan görüşmeler, analizler ve anketler ile yöneticilerle yapılan görüşmeler, analizler ve anketlerden elde edilen güncel bilgilerden yararlanılabilir (ISO 31000, 2009: 21; Yandrick, 1996: 309).

Davranışsal risklerin tanımlanmasında çok çeşitli teknikler kullanılabilir. Bu tekniklerden, farklı alanlarda da yaygın olarak kullanılan SWOT (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats) analizi ve SWOT (veya TOWS) matrisi risk tanımlanmasında pratik bir teknik olarak değerlendirilebilir.

Tablo 7. SWOT Matrisi

	GÜÇLÜ YÖNLER (ARTILAR)	ZAYIF YÖNLER (EKSİLER)
FIRSATLAR	G-F STRATEJİLERİ	Z-F STRATEJİLERİ
TEHDİTLER	G-T STRATEJİLERİ	Z-T STRATEJİLERİ

SWOT analizinde örgütler içsel ve dışsal tüm boyutları değerlendirebilirler. Analiz sonrası belirlenen güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler ise mevcut durum analizi yapabilmek için SWOT matrisine dönüştürülebilir. Bu matris güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin örgüt tarafından nasıl değerlendirilebileceğini gösterir. Matrisin G-F stratejileri boyutu örgütün güçlü yönlerini kullanarak nasıl fırsat yaratabileceğini, G-T stratejileri boyutu örgütün güçlü yönlerini kullanarak

tehditlerden nasıl kaçabileceğini, Z-F stratejileri boyutu örgütün zayıf yönlerini gidererek nasıl fırsat yaratabileceğini ve Z-T stratejileri boyutu ise örgütün zayıf yönlerini gidererek tehditlerden nasıl kaçabileceğini gösterir (Dinçer, 2004: 158).

Örneğin örgüt, insan kaynakları yönetimi boyutuna ait davranışsal riskleri tanımlamak isterse; öncelikle SWOT analizi yaparak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemesi gerekir.

Tablo 8. İnsan Kaynakları Yönetimi Örnek SWOT Analizi

SWOT ANALİZİ BİLEŞENLERİ	
<p>GÜÇLÜ YÖNLER (ARTILAR)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde iş analizleri doğrultusunda hazırlanmış görev tanımlarının dikkate alınması ve adayların bu tanıma uygun olarak bir dizi psikometrik test ile değerlendirilerek seçilmesi. • • <p>FIRSATLAR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği vb. gibi yönetim sistemlerinin işletmelerde insan kaynakları uygulamaları ile ilgili yükümlülükler getirmesi. • • 	<p>ZAYIF YÖNLER (EKSİLER)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yeni insan kaynakları yönetimi teknik ve uygulamaları geliştirmede proaktif davranmamak, ihtiyaç duyulmadığı sürece yeni uygulamalar geliştirmemek. • • <p>TEHDİTLER</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üst yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini ve işletmeye katkısını yeterince anlayamaması. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların maliyet unsuru olarak görülmesi. • •

Tablo 8'deki örnek SWOT analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda insan kaynakları yönetimine ilişkin SWOT matrisi oluşturulduğunda; örgütte insan kaynakları boyutuna ilişkin hangi davranışsal risklerin ortaya çıkabileceği belirlenecektir. Belirlenen davranışsal risklerle ilgili olarak örgütün mevcut durumdaki altyapısı ve önceden yapılmış düzenlemeler incelenerek örgütün davranışsal risk kapasitesi tespit edilecek ve bu risklerle ilgili stratejiler geliştirilebilecektir. Ayrıca matris yardımıyla örgütün insan kaynakları yönetimi açısından güçlü yönlerinin nasıl fırsat yaratabileceği ve örgütün insan kaynakları yönetimi açısından hangi zayıf yönlerinin giderilerek tehditlerden kaçabileceği de bir arada görülebilecektir.

Tablo 9. İnsan Kaynakları Yönetimi Örnek SWOT Matrisi

	GÜÇLÜ YÖNLER (ARTILAR)	ZAYIF YÖNLER (EKSİLER)
	Eleman seçme ve yerleştirme sürecinde iş analizleri doğrultusunda hazırlanmış görev tanımlarının dikkate alınması ve adayların bu tanıma uygun olarak bir dizi psikometrik test ile değerlendirilerek seçilmesi.	Yeni insan kaynakları yönetimi teknik ve uygulamaları geliştirmede proaktif davranmamak, ihtiyaç duyulmadığı sürece yeni uygulamalar geliştirmemek.
FIRSATLAR Kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği vb. gibi yönetim sistemlerinin işletmelerde insan kaynakları uygulamaları ile ilgili yükümlülükler getirmesi.	G-F STRATEJİLERİ • Mevcut eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları ve düzenlemeleri yönetim sistemi yükümlülüklerinin yerine getirilmesinde alt yapı olarak kullanılabilen için yönetim sistemleri oluşturularak sistem belgeleri kolaylıkla alınabilir.	Z-F STRATEJİLERİ Proaktif davranmamak fırsatı değerlendirmeyi olumsuz etkiler. Bu nedenle; • İnsan kaynakları yönetimi teknik ve uygulamaları geliştirmede proaktif davranılarak yönetim sistemlerinin istediği yükümlülükler yerine getirilebilir, sistem belgelendirme süreci kolaylaşabilir.
TEHDİTLER Üst yönetimin insan kaynakları yönetimi uygulamalarının önemini ve işletmeye katkısını yeterince anlayamaması. İnsan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların maliyet unsuru olarak görülmesi.	G-T STRATEJİLERİ • Mevcut eleman seçme ve yerleştirme uygulamaları ve düzenlemeleri ile işe ve örgüte uygun çalışanlar istihdam edilebilir, böylece çalışan-iş-örgüt uyumsuzluğundan kaynaklanacak problemler ve bu davranışların maliyetleri önenebilir.	Z-T STRATEJİLERİ Proaktif davranmamak tehditin etkisini artırır. Bu nedenle; • İnsan kaynakları yönetimi teknik ve uygulamaları geliştirmede proaktif davranılarak çalışanların problemlerinin nedenleri belirlenebilir, gerekli önlemler alınabilir, düzenlemeler yapılabilir. Bu düzenlemeler ve önlemler sonucunda motivasyon artışı, verimlilik artışı gibi olumlu etkiler görülebilir.

DAVRANIŞSAL RİSK

Davranışsal risklerin tanımlanmasında yararlanılabilecek etkin bir diğer araç ise; örgütün günlük yönetim ve faaliyetlerinin, bilgi, belge ve raporlarının yer aldığı, davranışsal risklerin denetimi ve programların değerlendirilmesini sağlayacak olan yönetim bilgi sistemidir (Hansen, 2004: 161). Etkin işleyen bir yönetim bilgi sistemi; günlük faaliyetleri ve uygulamaları sürekli olarak toplayan, düzenleyen ve ilgili kişilere aktaran güncel bir veritabanı olarak kullanılabilir, önceden belirlenmiş standartlardan sapmaları raporlayabilir, yönetimi dikkat edilmesi gereken davranışsal riskler hakkında erkenden uyarabilir.

Yönetim bilgi sistemlerinde yer alan davranışsal risk yönetimi bilgilerinin başlıcaları şöyle sıralanabilir (Yandrick, 1996: 309-310):

- Güvenlik verileri (Kazalar, davranışsal güvenlik ihlalleri)
- Çatışma yönetimi-arabuluculuk dosyaları

- Hasta dosyalarının klinik değerlendirmeleri (Tedavi bilgileri, hastaların ödeme bilgileri)
- Hasta dosyalarının tıbbi değerlendirmeleri (Alkol ve madde bağımlılığı testleri, testleri pozitif çıkanların son durumu)
- İşgörememezlik bilgileri
- Çalışanların tazminatları
- Wellness ve sağlık desteği bilgileri
- Örgüt ve takım danışmanlığı bilgileri
- İş ve aile danışmanlığı bilgileri
- İnsan kaynakları bilgileri (Çalışan bilgileri, demografik özellikler, devamsızlık, disiplin faaliyetleri, personel devir hızı)
- Yasal faaliyetlerle ilgili bilgiler (Şikayetler, davalar)
- Güvenlik bilgileri (Kritik kazalar, faaliyet bilgileri, sonuç bilgileri, sabotaj ve hırsızlık bilgileri, kayıt altına alınmış örnekler ve maliyetleri, kayıt altına alınmamış sabotaj ve hırsızlık kanıtları)

3.2.2. Davranışsal Risklerin Analizi

Risk analizi bir risk olayının oluşma olasılığını ve risk oluşursa sonucu ne ölçüde etkileyeceğini ya da riskin yaratacağı zararı belirleme sürecidir. Bu nedenle risk analizi risk anlayışı geliştirilmesini gerektirir. Risk analizi risk değerleme aşamasına, uygun risk yönetim strateji ve metodunun belirlenmesine girdi teşkil eder, farklı tür ve düzeydeki riskler için verilecek kararlarda girdi sağlar (ISO 31000, 2009: 18).

Risk analizinde risklerin kaynak ve nedenleri ile risklerin olumlu veya olumsuz sonuçları belirlenmelidir. Bu nedenle riskin olasılığına ve riskin sonuçlarına etki eden faktörler tanımlanmalı, risk tanımlanan olasılık, sonuçlar ve diğer özellikler ile analiz edilmelidir. Risk analizinde dikkate alınacak risk düzeyinin ve riske neden olan koşulların belirlenmesinde karar vericiler ve paydaşlar arasında etkin iletişim gereklidir (Kouns ve Minoli, 2010: 135).

Risk analizinin detaylandırma derecesi riske bağılı olarak; risk analizinin amacına, bilgi, veri ve kaynaklara ulaşılabilirliğe göre değışebilir. Analizde koşullara bağılı olarak nitel yöntemler, nicel yöntemler, hem nitel hem de nicel yöntemlerin birleşimi kullanılabilir. Yöntem, karar vermede gerekli olan detay düzeyine ve nitelenen riskin türünün faaliyet alanına bağılı olarak seçilir (ISO 31000, 2009: 18).

Tablo 10. Risk Analizinde Kullanılabilecek Yöntemler (ISO 31000: 2009 ve COSO 2004'den uyarlanmıştır)

Nitel Yöntemler	Nicel Yöntemler
Kontrol Listesi	Tesadüfi Dağılımlar
Delphi Tekniğı	Uç Değer Teorisi
Yapılandırılmış Görüşme ve Beyin Fırtınası	Trend ve Regresyon Analizi
Anketler	Senaryo Analizi
SWOT Analizi	Kayıp Veri Dağılımı
Neden Sonuç Analizi	Olasılık Analizi
Kök Neden Analizi	Duyarlılık Analizi
Senaryo Analizi	Markov Analizi
Etki Analizi	Bayesyan Analiz
Karar Ağacı Analizi	Monte Carlo Analizi
Fayda Değer Analizi	

Davranışsal risklerin analizinde senaryo analizi; sezgisel mantık yaklaşımı çerçevesinde matematiksel algoritma içermeyen senaryolar üretebilme imkanı verdiğiinden hem nitel, hem de senaryo geliştirilmesinde dikkate alınan olayların diğeri olayları etkileme olasılıklarının dağılımının belirlenebilmesi ve istatistik tahmin modellemeleri ile etki analizinin yapılabilmesi yönünden nicel bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Önsel Şahin vd., 2002: 36). Senaryo belirli bir konunun çevresel, sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik faktörler dikkate alınarak portresinin çizilmesidir (Ülengin ve Ülengin, 1997: 210). Senaryo analizi ile örgütler kendilerine özgü senaryolar geliştirerek davranışsal riskleri analiz edebilirler.

Senaryo analizi süreci analiz zaman çerçevesinin ve kapsamının saptanmasının ardından konunun tanımlanması ve risk yaratan faktörlerin

belirlenmesi ile başlar. Örgütün risk profilini yansıtan tüm risk faktörleri; soru setleri kullanılarak, çalışanlarla toplantılar yapılarak, risk matrisleri hazırlanarak, risk faktörleri bazında zayıflık yönleri tespit edilerek, şikayet ve uyarıları dikkate alınarak belirlenir (TBB; 2004: 44).

Risk faktörleri belirlenirken gelecekte oluşacak eğilimler ve değişiklikler (teknoloji gibi dış değişiklikler, yakın gelecekte oluşacak ancak farklı sonuçları olan değişiklikler, paydaşların istek ve beklentilerindeki değişiklikler, makro çevredeki değişiklikler) de dikkate alınmalıdır. Bazen değişiklikler farklı risklerin ortaya çıkmasına neden olabilir (ISO 31010, 2009: 46).

Saptanan risk faktörleri, eğilim ve değişiklikler bir araya getirilerek senaryonun oluşturulması ise bir sonraki adımdır. Bu aşamada pozitif öğeler bir tarafta, negatif öğeler bir tarafta toplanarak aşırı uçlar yaratılıp olumlu veya olumsuz çok sayıda farklı senaryo oluşturulabilir. Oluşturulan senaryolar hiçbir zaman gerçekleşme dahi neyin olup bittiğini, nelerin olabileceğini daha iyi algılamaya ve böylece daha iyi kararlar almaya yardımcı olacaktır (Ülengin ve Ülengin, 1997: 210). Son aşamada oluşturulan farklı senaryoların tutarlılığı ve anlamlılığı incelenir, yöneticiler tarafından karşılaşılan problemler veya almak zorunda olunan kararlar çerçevesinde senaryolar analiz edilir ve yorumlanır (Altuğ, 2002: 185).

Örgütlerde davranışsal risklerin analizi yapılırken riskle ilişkili olabilecek tüm değişkenlerin çok iyi belirlenmesi gerekir. Örneğin çalışanların makinelere sabotaj düzenlemesi ve işlemlerin durması üzerine oluşturulmuş bir senaryo kapsamında; riskin şiddetini belirlenmesinde, sabote edilen makinenin ne kadar süre içinde tekrar devreye alınabileceği, sabote edilen makine masrafları, üretim durması nedeniyle oluşacak kayıplar, aksayacak kritik işlemler, aksaklıkların müşteriye yansımaları vb. gibi değişkenler göz önünde bulundurulmalıdır. Riskin frekansı yani oluşma sıklığının belirlenmesinde ise, geçmiş dönemlerdeki göstergeler, disiplin raporları ve bakım-onarım dosyalarından yararlanılabilir.

Çalışanların makineleri sabote etmesi, bilinçli ve kasıtlı olarak bir işi veya bir durumu bozarak zarara yol açan harekettir. Sabotajın kişi veya grup tarafından gerçekleştirileceği, gerçekleştirilme zamanı, sabotajın ne şekilde yapılacağı, hangi birimi hedef alacağı belli değildir (Analoui, 1995: 54). Üretim devam ederken

makinelere yapılan sabotaj tüm süreci olumsuz yönde etkileyebilir, müşteri siparişlerinin üretimini etkileyerek, müşteri ile olan ilişkileri olumsuz etkileyebilir, kurumun pazardaki itibarını zedeleyebilir.

Makinelerin sabotajına ilişkin en kötü senaryo örneği şöyle yazılabilir: Yöneticinin kendisine adaletsiz davrandığını düşünen seri üretim işçisi tarafından vardiya başlangıcında bilgisayar kontrollü makine sabote edilmiştir. Sabote edilen makine tamamen kullanılamaz hale gelmiş ve üretim durmuştur. Üretimin devamını sağlamak için sabote edilen makinenin yerine kullanılacak alternatif makine bulunmamaktadır. Sabote edilen makinede üretim durması nedeniyle bu makinede üretilen müşteri siparişleri tamamlanamamaktadır. Müşteri ile yapılan üretim sözleşmesine göre ürün teslimindeki gecikme nedeniyle müşteriye tazminat ödenmesi ve ilgili siparişin zamanında teslim edilmemesi nedeniyle müşteri kuruluşun yaşayacağı tüm zararların karşılanması gerekmektedir. Müşteri ile olan ilişkiler zedelenmiş, müşterinin güveni kaybedilmiş ve kurum itibarı olumsuz yönde etkilenmiştir.

Bu senaryoya göre önce makinelerin sabote edilme olasılığı belirlenmelidir. Sonrasında sabotaj sonucunda yaşanacak maddi kayıplar, müşteri kaybı ve itibar kaybının sayısallaştırılması gerekir. Örgütün sabotaj sonrasında faaliyetlerini devam ettirebilmesi önemlidir. Bu nedenle üretim hattındaki aksaklıklar nedeniyle üretimin durmaması için farklı makinelerde alternatif üretim yapılabilir olmalıdır. Bunun için ilgili üretim hattında düzenlemeler yapılması, makinelerde geliştirme veya modifikasyon gerçekleştirilmesi veya yeni makine yatırımları yapılması gerekir. Olası sabotaj riskinin gerçekleşmesinden sonra yapılması gerekenler de adım adım planlanmalıdır.


3.2.3. Davranışsal Risklerin Değerlemesi

Risk değerlemenin amacı risk analizi sonuçlarına dayanarak hangi risklerin öncelikli olarak azaltılması gerektiği ile ilgili verilecek kararlara yardımcı olmaktır. Risk değerlendirme analiz aşamasında belirlenen risklerin derecelerini karşılaştırmayı içerir. Bu aşamada karar verilirken örgütün riske karşı toleransı ve karşılaşılan riskin kapsamı dikkate alınmalı, kararın yasa, mevzuat ve diğer şartlara uygunluğuna dikkat edilmelidir (ISO 31000, 2009: 18).

Risk değerlemede nitel ve nicel tekniklerden yararlanılabilir. Nitel risk değerlendirme tekniklerinde, istenmeyen problemliler davranışlarının oluşma olasılığı ve etkileri yüksek, orta ve düşük gibi derecelerle sınıflandırılır. Nitel teknikler ise anlamlı veriler bulunmadığında ve düşük riskli durumlarda kullanılır. Nicel teknikler sayısal değerleri (para değeri, olasılık değeri) olan riskler için uygulanır. Nicel teknikler, elde elverişli veri bulunduğunda, özellikle karmaşık ve yüksek riskli durumlar için uygundur. Nicel tekniklerle uygun veriler değerlendirilerek, fayda/maliyet analizleri ve diğer sayısal analizler yapılabilir (Fikirkoca, 2003: 174).

Tüm problemliler davranışlarının birden çözülmesi mümkün değildir, öncelikle ortadan kaldırılması, azaltılması veya oluşmasının engellenmesi gereken davranışların değerleme yapılarak belirlenmesi, davranışsal risk yönetimi süreçlerinin etkin işlemlerini sağlar.

Tablo 11. Risk Değerlemede Kullanılabilecek Bir Ölçek (TBB, 2004: 60)

Seviye	ŞİDDET		Seviye	OLASILIK
	Açıklama			Açıklama
1	Önemsiz		A	Hemen Hemen Kesin
2	Az Önemli		B	Oldukça Kesin
3	Orta Önemli		C	Mümkün
4	Önemli		D	Zayıf İhtimal
5	Çok Önemli		E	Hemen Hemen İmkansız

Davranışsal risklerin değerlemede risk derecelendirme matrisinden yararlanılabilir. Davranışsal risk analizinden elde edilen sonuçlar dikkate alınarak risk matrisleri oluşturulur. Belirlenen risklerin gerçekleşme olasılıkları ve gerçekleşmesi durumunda yaratacağı etkinin şiddeti saptanır (ISO 31010, 2009: 68). Bu değerleme sonucu her risk puanlanır ve önceliklendirilir. Davranışsal riskler değerlenirken kullanılan tek bir kriter yoktur, risk değerleme kriterleri örgütün yapısı, faaliyet gösterilen pazarın özellikleri, içinde bulunulan zaman ve kişisel yargılara göre değişiklik gösterebilir.

Davranışsal riskin oluşma olasılığı ve şiddeti geçmiş veriler, istatistiksel analizler, benzer durumlarla karşılaştırma, geçmişteki tecrübeler, deneyim ve uzman görüşleri doğrultusunda belirlenebileceği gibi, ortalama almak veya dağılımı hesaplamak gibi istatistiksel yöntemlerle de hesaplanabilir (Fikirkoca, 2003: 191).

Tablo 12. Risk Değerleme Matrisi (TBB, 2004: 60)

OLASILIK	ŞİDDET				
	1 Önemsiz	2 Az Önemli	3 Orta Önemli	4 Önemli	5 Çok Önemli
A Hemen Hemen Kesin	Y	Y	ÇY	ÇY	ÇY
B Oldukça Kesin	O	Y	Y	ÇY	ÇY
C Mümkün	D	O	Y	ÇY	ÇY
D Zayıf İhtimal	D	D	O	Y	ÇY
E Hemen Hemen İmkansız	D	D	O	Y	Y

■ ÇY-Çok Yüksek
■ Y-Yüksek
■ O-Orta
■ D-Düşük

Risk olasılık ve şiddet bileşenlerinden oluşturulan risk değerlendirme matrisinde en düşük düzeyler 1, en yüksek düzeyler ise 5 ile belirtilmiştir. Değerleme matrisindeki risk düzeylerine bakıldığında; davranışsal riskin şiddeti yüksek, olasılığı hemen hemen kesin ise risk düzeyinin çok yüksek, davranışsal riskin şiddeti yüksek, olasılığı hemen hemen imkansız ise risk düzeyinin yüksek, davranışsal riskin şiddeti önemsiz, olasılığı hemen hemen kesin ise risk düzeyinin yüksek ve davranışsal riskin şiddeti önemsiz, olasılığı hemen hemen imkansız ise risk düzeyinin düşük olduğu tespit edilebilir. Matristeki risk düzeylerine göre bir sonraki adım olan davranışsal riskin azaltılmasında kullanılacak risk yönetim seçenekleri belirlenebilir (Fikirkoca, 2003: 194; Pickett, 2005: 23).

3.2.4. Davranışsal Risklerin Azaltılması

ISO 31000: 2009'a göre risk azaltma; risk azaltma faaliyetlerinin değerlendirilmesini, faaliyetler sonrasında tamamen ortadan kaldırılamayan artık riskin kabul edilebilir seviyede olup olmadığının belirlenmesini, eğer artık risk seviyesi kabul edilemiyorsa yeni risk azaltma faaliyetlerinin geliştirilmesini ve yeni

azaltma faaliyetlerinin etkinliğinin değerlendirilmesini içeren döngüsel bir süreçtir. Risk azaltma sürecinde temel hedef risklerin en erken aşamada önlenmesi ve öncelikle riskin oluşma olasılığının en aza indirgenmesidir (Fikirkoca, 2003: 338).

Riskler çoğu zaman sifira indirgenemediği için, bu tür etkisi sıfırlanmayan riskler kabul edilebilir sınıra çekilmeye çalışılır. Bu nedenle örgütün kabul edebileceği risk toleransını belirlemesi, tolerans değerindeki riskleri kabul etmesi, toleransın üzerinde kabul edilemeyecek riskler için ise risk azaltma seçenekleri belirlemesi gerekir (ISO 31000, 2009: 18).

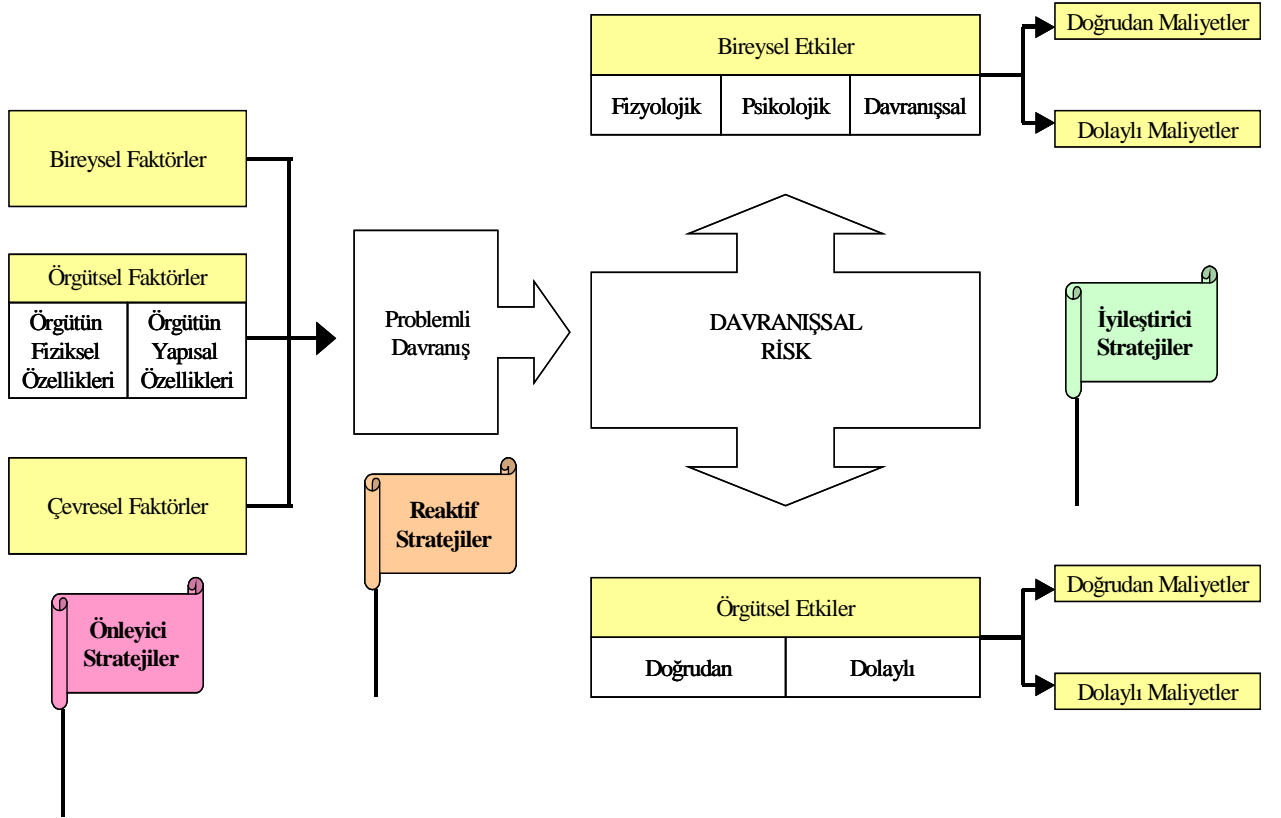
Risk azaltma seçenekleri; faaliyete başlamadan veya faaliyete devam etmeden önce riskin yüksekliği dikkate alınarak riskten kaçmayı (TÜSİAD, 2006), fırsatları değerlendirmek için riski üstlenmeyi (Moeller, 2007), riskin kaynağını ortadan kaldırmayı, olasılıkları değiştirmeyi, sonuçları değiştirmeyi böylece riski kontrol altına almayı veya azaltmayı (Fikirkoca, 2003), riski başka taraflarla paylaşmayı (sözleşme veya risk finanslama) (Renn, 2008) veya doğru kararlar ile riski muhafaza etmeyi içerir. Örgütler kendi yapı ve gereksinimlerine uygun risk azaltma seçeneğini, fayda-maliyet analizi yapmanın yanında yasalar, mevzuatlar ve diğer gereksinimleri de dikkate alarak belirlemelidir. Örgütler tek bir risk azaltma seçeneğini kabul edebileceği gibi, birden fazla risk azaltma seçeneğini kombine olarak uygulayabilir. Risk azaltma seçeneği belirlendikten sonra, risk azaltma planları hazırlanmalı, faaliyet ve stratejiler geliştirilmeli, sorumlular belirlenmeli ve plan hayata geçirilmelidir (ISO 31000, 2009: 19)

Davranışsal risklerin değerlendirildiği risk değerlendirme matrisindeki risk düzeylerine bakıldığında; düşük düzeydeki riskler için riskin kabul edileceği, orta düzeydeki riskler için riskin kontrol altına alınmaya çalışılacağı, yüksek düzeydeki riskler için riskin fırsatlar doğrultusunda azaltılmaya çalışılacağı ve çok yüksek düzeydeki riskler için riskten kaçınılacağı söylenebilir (Pickett, 2005: 24). Örgütlerde problemleri davranışların neden olduğu davranışsal risklerden tamamen kaçmak mümkün değildir. İnsanın olduğu her koşulda davranışsal risklerle karşılaşmak mümkündür. Davranışsal risklerin sadece bir kısmını sigorta yoluyla transfer edilebildiği dikkate alındığında (Arslan, 2008: 66) örgütler davranışsal riskleri

yönetmek için, riski üstlenmek, riski kontrol altına almak ve riski azaltmak zorundadır.

Problemlı davranışların yarattığı davranışsal risklerin azaltılmasında önleyici, reaktif ve iyileştirici olmak üzere farklı müdahaleler ile desteklenen, farklı stratejiler öneren üç seçenek benimsenebilir (Leka, Vartia vd., 2008: 138).

Şekil 15. Davranışsal Risklerin Azaltılmasında Stratejiler



Önleyici stratejiler; örgütte problemlı davranışa neden olan ve davranışsal risk yaratan faktörleri azaltmayı hedefler. Bu stratejiler iş dizaynı ve yönetimi ile çevresel değişime odaklanır. Önleyici stratejiler, davranışsal risklere karşı yapılacak birincil müdahaleleri içerir. Birincil müdahaleler proaktif yapıya sahiptir ve problemlı davranışlara neden olan faktörlerle mücadele eder. Bu müdahaleler; problemlı davranışa neden olan işin ve iş çevresinin yeniden dizayn edilmesi (Martinko vd., 2006), işin yapısal özelliklerinin (sıcaklık, temizlik, nem, rutubet, havalandırma, aydınlatma, gürültü gibi) iyileştirilmesi, görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi (Niehoff ve Paul, 2000), politika ve prosedürlerin geliştirilmesi (Howard, 2001; Johnson ve Indvik, 1996; Newman ve Baron, 1998; Martinko vd.,

2006; Rai, 2002; Steffgen, 2008; Stewart ve Kleiner, 1997), iş tanımlarına uygun çalışanların istihdam edilmesi için eleman seçme sürecinde kişilik, güvenilirlik testlerinin uygulanması (Goldberg, 1998; Howard, 2001; Knudsen vd., 2004; Lasson ve Bass, 1997; Litzky vd., 2006; Oliphant ve Oliphant, 2001; Sackett ve DeVore, 2001; Saucier ve Goldberg, 1998; Sutton, 2008) ve referans araştırması yapılması, etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması (Boye ve Jones, 1997; Martinko vd., 2006), birimlere erişimin kısıtlanması, kart sistemi, muhasebe ve stok kontrol sistemi oluşturulması, güvenlik kilitleri, işten ayrılan çalışanların ayrılma sürecinde takip edilmesi gibi düzenlemeleri içeren güvenlik prosedürleri hazırlanması (Niehoff ve Paul, 2000; Neuman ve Baron, 1998; Rai, 2002; Stewart ve Kleiner, 1997), etik kodlar oluşturulması (Greenberg, 2002), performans değerlendirme (Tomlinson ve Greenberg, 2005), ücret ve ödüllendirme (Eddleston vd., 2002; Litzky vd., 2006), kariyer planlama sistemlerinin gözden geçirilmesi, kriz planlarının oluşturulması (Howard, 2001) şeklindedir.

Reaktif stratejiler; ortaya çıkan problemlili davranışın yarattığı davranışsal riskin etkisinin artmasını önlemek ve etkisini azaltmak için prosedürlere dayalı olarak problemlili davranışların yönetilmesini hedefler. Problemlili davranışların azaltılmasına yönelik olarak yasalarla belirlenmiş olan düzenleme ve yaptırımlar tek başına yeterli olmayacağı için örgütlerin kendi yapılarına uygun reaktif stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Reaktif stratejiler, davranışsal risklere karşı yapılacak ikincil müdahaleleri içerir. İkincil müdahaleler reaktif yapıya sahiptir ve problemlili davranışlarla bu davranışı oluşturan yapıyı/süreci ortadan kaldırarak veya çalışanların bireysel becerilerini geliştirerek mücadele eder. Bu müdahaleler; cezasız disiplin uygulamalarını (Miller, 2007), çatışma yönetimi, stres yönetimi, etkili iletişim, motivasyon, kişisel gelişim vb. gibi konularda eğitim verilmesini (Bellarosa ve Chen, 1997; Bennett vd. 2000; Howard, 2001; Johnson ve Indvik, 2001; Kraiger, 2003; Neuman ve Baron, 1998; Rahim, 1992; Stewart ve Kleiner, 1997; Zohar, 2002), yönetici geliştirme programlarını (Everton vd., 2007), örgüt içinde çalışanları güvenlik kameraları ile (Dunn ve Schweitzer, 2005; Hovorka-Mead vd., 2002; Neuman ve Baron, 1997; Oliphant ve Oliphant, 2001; Spector, 1997; Stanton, 2000; Stewart ve Kleiner, 1997), örgüt dışında sürekli seyahat halinde çalışanları ise takip sistemleri ile izlemeyi içerir.

İyileştirici stratejiler; problemlili davranışların olumsuz sonuçlarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen çalışanlara yardım etmeyi amaçlar. İyileştirici stratejiler, davranışsal riske karşı yapılacak üçüncül müdahaleleri içerir. Üçüncül müdahaleler problemlili davranışların çalışanlarda yarattığı hasarı azaltmayı ve iyileştirme sağlamayı hedefler. Bu müdahaleler; rehabilitasyon, çalışan destek programları (Anfuso, 1994; Blythe ve Stivarius, 2004; Everton vd., 2007; Gammie, 1997; Hansen, 2004; Howard, 2001, Rai, 2002, Schat ve Kelloway, 2003), koçluk ve mentörlük (Niehoff ve Paul, 2000), danışmanlık (Başaran, 2004; Stewart ve Kleiner, 1997) ve ergoterapi (Rai, 2002) şeklindedir. Bu müdahaleler problemlili davranışların çalışanlarda yarattığı hasarı azaltmanın ve iyileştirme sağlamanın yanında, tüm çalışanların ruh sağlıklarının korunmasında da kullanılmaktadır.

Tablo 13. Davranışsal Risk Yönetiminde Risk Azaltma Stratejileri

ÖNLEYİCİ STRATEJİLER (BİRİNCİL MÜDAHALELER)	REAKTİF STRATEJİLER (İKİNCİL MÜDAHALELER)	İYİLEŞTİRİCİ STRATEJİLER (ÜÇÜNCÜL MÜDAHALELER)
İşin ve İş Çevresinin Dizayn Edilmesi	Cezasız Disiplin Uygulamaları	Rehabilitasyon
İşin Yapısal Özelliklerinin İyileştirilmesi	Eğitimler Verilmesi (Çatışma Yönetimi, Stres Yönetimi, Etkili İletişim vb.)	Çalışan Destek Programları
Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi	Yönetici Geliştirme Programları	Koçluk ve Mentörlük
Politika ve Prosedürlerin Geliştirilmesi	Çalışan İzleme	Danışmanlık
Eleman Seçme Sürecinin Düzenlenmesi (Testler, referans araştırması)		Ergoterapi
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması		
Güvenlik Prosedürleri ve Uygulamalarının Düzenlenmesi		
Etik Kodlar Oluşturulması		
Performans Değerlendirme/Ücret ve Ödüllendirme/Kariyer Planlama Sisteminin Düzenlenmesi		

3.2.5. İzleme Ve Gözetim

İzleme ve gözetim risk yönetimi sürecinin planlanan bir parçası olmayı, düzenli kontrol ve gözetimi gerektirir. İzleme ve gözetim faaliyetleri tüm risk yönetim süreçlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda izleme ve gözetim örgütlere, daha etkili risk değerlendirmesi yapabilmek için bilgi sağlama, olaylar, değişiklikler, eğilimler, başarı ve başarısızlıklarından ders alma, iç ve dış çevredeki değişiklikleri

belirleme, risk içeren değişiklikleri, risk önceliklerini ve risk azaltma faaliyetlerinde ihtiyaç duyulan revizyonları önceden tespit etme yönünde fayda sağlar. Bu bağlamda izleme ve gözetim sonuçları raporlanmalı ve risk yönetim çerçevesi oluşturulmasında girdi olarak kullanılmalıdır (ISO 31000, 2009: 20).

İzleme ve gözetim ile risk azaltma aşamasından sonra, önleyici, reaktif ve iyileştirici stratejiler ve bu stratejiler doğrultusunda yapılan müdahalelerin davranışsal riskler üzerinde hedeflenen şekilde etkili olup olmadığı tespit edilir. Bu bağlamda ortaya çıkış nedeni, olasılığı, etkisi belirlenen riskler hem yeniden ortaya çıkma hem de erken tespit etme olasılığı dikkate alınarak sistematik ve sürekli olarak izlenmelidir. Davranışsal risklerin ortaya çıkmasına neden olan/olabilecek faktörleri sürekli analiz ederek, gerekli düzenleme ve yeniden yapılanma faaliyetlerine devam edilmelidir (Shortreed, 2010: 119). Bu aşamada yönetim bilgi sistemlerinden, çeşitli göstergelerden (iş kazaları raporları, iş güvenliği raporları, işgörememezlik raporları, devamsızlık raporları, çalışan devir hızı göstergeleri, çatışma yönetimi dosyaları, revire ait hasta dosyaları, tedavi ve ilaç bilgileri, ödenen tazminat raporları, disiplin raporları, davalara ait bilgiler, faaliyet raporları, kayıt altına alınmış sabotaj ve hırsızlık verileri), anketlerden, çalışanlar ve yöneticiler ile yapılan görüşmelerden yararlanılarak veriler toplanmalı, bu veriler değerlendirilerek risk yönetim sisteminin etkinliği sürekli olarak izlenmelidir (Yandrick, 1996: 309). Bu süreçte gereken durumlarda iyileştirme ve düzenlemeler yapılmalıdır.

3.2.6. İletişim Ve İstişare

Örgütün davranışsal riskleri yönetebilmek için paydaşlar ve diğer taraflara bilgi sağlaması, paydaşlar ve diğer taraflarla bilgi paylaşması veya paydaşlar ve diğer taraflardan bilgi elde etmesi gerekir. Bu nedenle örgüt paydaşlarla sürekli diyalog içerisinde olmalıdır, iletişim ve istişare tüm süreçlerde yer almalıdır. Bu nedenle iletişim ve istişare ile ilgili planlar ve düzenlemeler en baştan yapılmalıdır (Shortreed, 2010: 104).

İletişim sonucu elde edilecek bilgi, davranışsal riskin varlığı, şekli, oluşma olasılığı, şiddeti, değerlemesi, kabullenebilirliği, azaltılması ya da risk yönetiminin diğer görünümüleriyle ilişkili olabilir. İstişare ise, özel bir sorun hakkında yön belirleme ve karar verilmeden önce bir sorun hakkında örgüt ve paydaşları ya da

diğer taraflar arasındaki iki yönlü bir süreçtir. İstişare kararı etkileyen bir süreçtir ve karar vermenin girdisi olarak değerlendirilir. Paydaşlarla iletişim ve istişare, risklerle ilgili yapılan değerlendirme ve alınan kararlarda önemli etkiye sahiptir. Bilginin doğru, eksiksiz ve anlaşılır olarak alışverişini kolaylaştırır (ISO 31000, 2009: 14).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR VE DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ İLE İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Toplumsal değişim beraberinde, örgütlerdeki çalışanların karakteristiklerinde de etkiler meydana getirmiştir. Sanayi devriminden sonra örgüt çalışanlarının işe ve işyerine karşı yönelimleri farklılaşmaya başlamış, bilgi çağı ile birlikte post modern yapıda yeni bir çalışan sınıfı tanımlanmıştır. Değişimle birlikte örgütlerdeki çalışanların eğitim seviyeleri, becerileri, entelektüel özellikleri artmış, birey olarak çalışan sadece iktisadi, akılcı bir varlık olmaktan çıkıp daha karmaşık bir varlık haline gelmiştir. Bu karmaşık yapının yanına insan davranışının zamandan zamana ve durumdan duruma değişme eğilimi eklenmiş, toplumsal yapıdaki değişimin artan hızı ile birlikte insan davranışının değişim hızı da artmıştır. Sosyal, kültürel, teknolojik, ekonomik ve çevresel hızlı değişim hem toplumda hem de bireyler üzerinde sarsıntı ve yabancılaşma yaratmıştır. Bireylerin yaşadığı sarsıntı ve yabancılaşma, yaşanan değişim, rekabet ve işini kaybetme korkusu ile birleşince örgütlerde farklı problemler ortaya çıkmaya başlamıştır.

Çalışanlardaki problemler hem işi hem de örgüt çalışanlarını ve yöneticileri karşılaştıkları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzluklar örgütler için önemli bir risk faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Problemler anlamak, bu davranışın nedenlerini tanımlamanın ötesinde, gelecekte ortaya çıkabilecek problemler ve olumsuzlukların tahmin edilebilmesi açısından da önem taşır. Ancak herhangi bir davranışın problemler olarak değerlendirilmesi, örgütün yapısına, durumuna, içinde bulunulan şartlara ve yöneticinin problemler davranışına bakış açısına bağlı olarak da değişebilir. Bu bağlamda yöneticinin hangi davranışları problemler olarak gördüğü ve bu problemler davranışları hangi yöntemlerle çözeceği de farklılık gösterebilecektir. Yöneticinin problemler davranışlarla ilgili yaklaşımı ve bu davranışlara etki eden faktörlerin

bilincinde olması; örgütün davranışsal risk yönetimi stratejisinin ve problemleri davranışları azaltmak için kullanılacak araçların belirlenmesinde etkili olacaktır.

Literatürdeki risk yönetimi sistemlerinde insan kaynağı ve insan davranışları ile ilişkili risklerin de temel alındığı görülmektedir. İnsan davranışının çeşitliliği ve tek bir değişkenle ilişkilendirilemeyecek kadar karmaşık yapıda olması da insan davranışlarından kaynaklanan risklerin yönetimini daha önemli hale getirmektedir. Ancak davranışsal problemlerin yarattığı riski önlemek ve karşılaşılan problemleri davranışları doğru bir şekilde yönetebilmek üzere yönetim literatüründe örgütlere yol gösterici olacak sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu nedenlerle çalışmanın konusunu örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlar ve bu davranışların oluşturduğu davranışsal risklerin yönetilmesi oluşturmaktadır.

Çalışmada problemleri davranış kavramı Robinson ve Bennett (1995)'in örgütsel sapma tipolojisi kapsamında ele alınacak ve bu tipolojide yer alan problemleri davranışların örgütlerde oluşturduğu davranışsal risklerin azaltılması ile ilgili yapılan çalışmalar ortaya konulmaya çalışılacaktır. Davranışsal risklerin azaltılması ile ilgili çalışmaların ortaya konulmasında yeni bir standart olan ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi standardı temel alınarak oluşturulmuş, yine yeni bir kavram olan davranışsal risk yönetimi süreci ve ilgili araç-yöntemler dikkate alınacaktır.

Bunun yanında modern risk yönetimi yaklaşımlarında örgüt yöneticilerinin belirleyiciliğinin vurgulanması, yöneticilerin yönetim tarzı boyutunun da araştırmaya eklenmesine etki etmiştir. Örgüt yöneticileri sadece davranışsal risklerin yönetiminde belirleyici değil aynı zamanda problemleri davranışların ortaya çıkmasında da etkin bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Modern risk yönetimi yaklaşımlarında yöneticinin problemleri davranışlarla ilgili reaktif tepkiler vermek yerine proaktif davranması gerektiği üzerinde durulması nedeniyle yönetim tarzı kavramı proaktif kişilik ve proaktif olmayan kişilik kapsamında ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütteki ilk, orta ve üst kademe yöneticilerin yönetim tarzı ile karşılaşılan problemleri davranışlar ve davranışsal risk yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Yönetim tarzının yanında yöneticilerin davranışlarının da belirleyici etkisi olabileceği düşünüldüğü için, yaş, kıdem ve bulunulan yönetim kademesi

değişkenleri ile karşılaşılan problemlerli davranışlar ve davranışsal risk yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki de araştırmaya dahil edilmiştir.

Araştırmaya konu olan örgütlerin farklı sektörlerde yer alması ve farklı yabancı sermayeye ait kuruluşlar olması, literatürde farklı sektörlerde ve farklı örgüt yapısına sahip kuruluşlarda karşılaşılan problemlerli davranışların farklılaştığına ilişkin bulguların da dikkate alınmasına ve bu boyutların da çalışma kapsamına dahil edilmesine yol açmıştır. Araştırma kapsamında inceleme ve değerlendirmeleri yaparken özellikle davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili net bir çerçeve oluşturulabilmesi için davranışsal risk yöneticisi olarak görev yapan veya davranışsal risk yönetimi uygulamalarından sorumlu veya bu uygulamalarla ilişkili yöneticilerin de görüşlerine başvurulmuştur.

Bu araştırmanın amacı örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar ile bu davranışlardan kaynaklanan risklerin yönetimine ilişkin davranışsal risk yönetimi uygulamalarını tespit etmektir. Araştırmada örgüt yöneticilerinin yaş, kıdem, kademe ve yönetim tarzı ile örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve sermaye yapısının karşılaşılan problemlerli davranışlara ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarına olan etkisine odaklanılmıştır. Bu bağlamda araştırma kapsamındaki örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranış ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarındaki benzerlik ve farklılıklar belirlenmeye çalışılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Örgütleri ve örgüt çalışanlarını pek çok açıdan olumsuz yönde etkileyen problemlerli davranışlar son yirmi yılda oldukça ilgi gören ve farklı disiplinler açısından incelenen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Akademik açıdan popülaritesi giderek artan problemlerli davranışlar ile bu davranışların nedenleri, etkileri, sonuçları ve yönetimi gibi alt boyutların uygulamada öneminin yeterince anlaşılmadığı görülmektedir.

Araştırmacılara göre örgütler sapma davranışlar nedeniyle yılda yaklaşık 200 milyar \$ zarara uğramakta ve çalışanların %75'ten fazlası sapma davranışlara tanık olmaktadır (Rowe, 2010). Amerika Birleşik Devletleri Çalışma İstatistikleri Bürosu'nun 2005 yılı istatistiklerine göre çalışanların saldırgan ve şiddet davranışları nedeniyle 14.560 iş kazası oluşmuştur. Bir araştırmaya göre ise Avrupa Birliği üye

ülkelerindeki çalışanların %6'sı diğer iş arkadaşları tarafından fiziksel şiddete, %5'i tacize veya zorba davranışa, %2'si ise cinsel tacize maruz kalmıştır (Eurofound, 2008: 3).

Avrupa Birliği üye ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri'nde problemlili davranışlarla ilgili istatistiklerdeki artışlar dikkate alınarak, problemlili davranışlar ve bu davranışların oluşturduğu davranışsal risklerle ilgili Uluslar arası Çalışma Örgütü, Avrupa Komisyonu, Dünya Sağlık Örgütü ve Amerikan Ulusal İş Güvenliği ve Sağlık Enstitüsü başta olmak üzere pek çok kurum tarafından düzenlemeler yapılmıştır.

Problemlili davranışları operasyonel risk başlığında tanımlayan ve davranışsal risklerle ilgili düzenlemeler getiren en yaygın standart ise Basel II'dir. Basel II kapsamında finans sektöründe yaygınlaşmaya başlayan davranışsal risk yönetimi uygulamalarının reel sektöre de yayılması beklenmektedir. Son olarak ISO tarafından 2009 yılının son çeyreğinde yayımlanan ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi standardının risklere bütünsel bir bakış açısı getirmesi nedeniyle, standart ile beraber davranışsal risk yönetimi uygulamalarının da yaygınlaşıp standartlaşacağı düşünülmektedir.

Türkiye'de ise iş sağlığı ve güvenliği istatistikleri dışında problemlili davranışlarla ilgili net tanımlanmış istatistikler bulunmamaktadır. Ülkemizde Avrupa Birliği uyum yasaları kapsamında iş sağlığı ve güvenliği başta olmak üzere, düzenlemeler yapılmaya devam edilmektedir. Ancak cinsel, psikolojik ve fiziksel taciz, şiddet, saldırganlık gibi problemlili davranışların azaltılmasına ilişkin düzenlemelerin Avrupa Birliği ve Amerika Birleşik Devletlerine göre oldukça geride kaldığı söylenebilir.

Henüz yıldırma (mobbing) kavramının yasalarla yeni tanımlandığı düşünüldüğünde, araştırma kapsamındaki problemlili davranışlarla ilgili farkındalığın ülkemizde tam oluşmadığı düşünülebilir. Basel II standardı ise finans sektöründeki kuruluşlar için kritik öneme sahip olduğundan bankalar başta olmak üzere finans kuruluşlarında yaygın bir şekilde uygulanmakta ve operasyonel risk başlığı altında ortaya çıkabilecek problemlili davranışlar ile bu davranışların oluşturacağı davranışsal riskler yönetilmektedir. Ancak reel sektörde ISO 9001, ISO 14001 ve OHSAS 18001

gibi standartların getirdiği yaptırımlar dışında davranışsal risklerin yönetimi ile ilgili çalışmalara rastlanılmamaktadır. ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi standardının henüz Türkçe'ye çevrilmemiş olmasının ve bu standardın diğer ISO standartlarının aksine belgelendirme zorunluluğu getirmemesinin, reel sektörde davranışsal risk yönetiminin önemine ilişkin bilincin oluşmasını geciktireceği düşünülmektedir.

Bu araştırmada örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlara odaklanılacak ve bu davranışların oluşturduğu risklerin yönetiminde kullanılacak davranışsal risk yönetimi uygulamaları üzerinde durulacaktır. Araştırma, literatürde her biri tek olarak incelenmiş, problemleri davranışlarla ilgili en yaygın çalışmaları tek bir çatıda toplayarak, bütünsel bir bakış açısı yakalamaya çalışmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, Türkiye'de faaliyet gösteren ve farklı sektörlerde, farklı sermaye yapısındaki örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların belirlenmesinde ve bu davranışlarla ilgili bilincin oluşmasında kullanılabilir. Araştırmada problemleri davranışların örgüt yöneticilerinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzı değişkenleri ile ilişkisi de belirleneceğinden, problemleri davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörler farklı boyutlarla değerlendirilebilir.

Araştırmanın davranışsal risk yönetimi ile ilgili kısmında; davranışsal risk yönetimi uygulamaları, genel risk yönetimi çerçevesi belirtilen ancak uygulamaları konusunda henüz bir çerçeve oluşmamış ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi standardı temel alınarak hazırlandığı için standardı uygulamak isteyenlere yol gösterici olacaktır. Reel sektörde davranışsal risk yönetim sisteminin nasıl uygulanması gerektiği, süreçler ve kullanılacak araçlar hakkında oluşan sorular geliştirilen model yardımıyla cevaplanmaya çalışılacaktır. Araştırmanın bu kısmından elde edilen sonuçlar, Türkiye'de faaliyet gösteren ve farklı sektörlerde farklı sermaye yapısındaki örgütlerde davranışsal risk uygulamaları ile ilgili bakış açısının belirlenmesinde ve bu davranışlarla ilgili bilincin oluşmasında kullanılabilir.

Yine davranışsal risk yönetimi uygulamalarının örgüt yöneticilerinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzı değişkenleri ile ilişkisi de belirleneceğinden, problemleri davranışların ortaya çıkmasında etkili olan faktörler farklı boyutlarla değerlendirilebilir. Böylece davranışsal risk yönetimi uygulamalarında, Türk reel sektöründe faaliyet gösteren araştırma kapsamındaki

örgütlerin mevcut durumu ile olması gereken durumu karşılaştırılarak, eksiklikleri gidermek için yapılması gerekenler konusunda bilgi verilmeye çalışılacaktır.

Son olarak çalışmanın, literatürde bu başlıkta hem problemleri davranışları bütünsel olarak ele alan hem de bu davranışları davranışsal risk yönetimi kavramı ile ilişkilendirerek bir model önerisinde bulunan bir çalışma olmadığı için önemli bir boşluğu doldurması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

3. ARAŞTIRMANIN SORULARI VE HİPOTEZLERİ

Araştırmanın temel varsayımı örgütlerde farklı türde problemleri davranışlarla karşılaşılabilir ve bu farklı davranışlardan kaynaklanan risklerin davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile yönetilebileceğidir. Araştırmada bu varsayım örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve sermaye yapısı ile örgüt yöneticilerinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzı ile ilişkilendirilmeye çalışılacaktır.

Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlar ile örgütün faaliyet alanı ve sermaye yapısının ilişkisi, karşılaşılan problemleri davranışlar üzerinde yöneticinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzının etkisinin olup olmadığı araştırılacaktır. Aynı şekilde örgütlerde problemleri davranışlardan kaynaklanan risklerin yönetimindeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarının, örgütün faaliyet alanı ve sermaye yapısı ile ilişkisi olup olmadığı ve yöneticinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ile yönetim tarzının davranışsal risk yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda aşağıdaki sorular hazırlanmış ve buna bağlı hipotezler geliştirilmiştir:

- Örgütlerin faaliyet gösterdiği sektörün örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların türü ve yayılımı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- Örgütlerin sermaye yapısının örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların türü ve yayılımı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- Örgütlerdeki yöneticilerin yönetim tarzının örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların türü ve yayılımı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?
- Örgütlerdeki yöneticilerin yaşı, kıdemi ve bulunduğu yönetim kademesinin örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların türü ve yayılımı üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?

- Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgütlerin faaliyet gösterdiği alana göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgütlerin sermaye yapısına göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgütlerdeki yöneticilerin yönetim tarzına göre farklılık göstermekte midir?
- Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgütlerdeki yöneticilerin yaşı, kıdemi ve bulunduğu yönetim kademesine göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma sorularına verilecek cevaplar, örneklem içinde yer alan örgütlerden elde edilecek ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacak, istatistiksel olarak analiz edilemeyen veriler ise karşılaştırma yoluyla yorumlanarak şekillenecektir. Araştırmanın amacı ve sorularından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar örgütlerin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir.

H2: Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar örgütlerin sermaye yapısına göre farklılık göstermektedir.

H3: Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H4: Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar yöneticilerin kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H5: Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar yöneticilerin bulunduğu yönetim kademesine göre farklılık göstermektedir.

H6: Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar yöneticilerin yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir.

H7: Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgütlerin faaliyet gösterdiği sektöre göre farklılık göstermektedir.

H8: Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları örgütlerin sermaye yapısına göre farklılık göstermektedir.

H9: Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları yöneticilerin yaşına göre farklılık göstermektedir.

H10: Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları yöneticilerin kıdemine göre farklılık göstermektedir.

H11: Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları yöneticilerin bulunduğu yönetim kademesine göre farklılık göstermektedir.

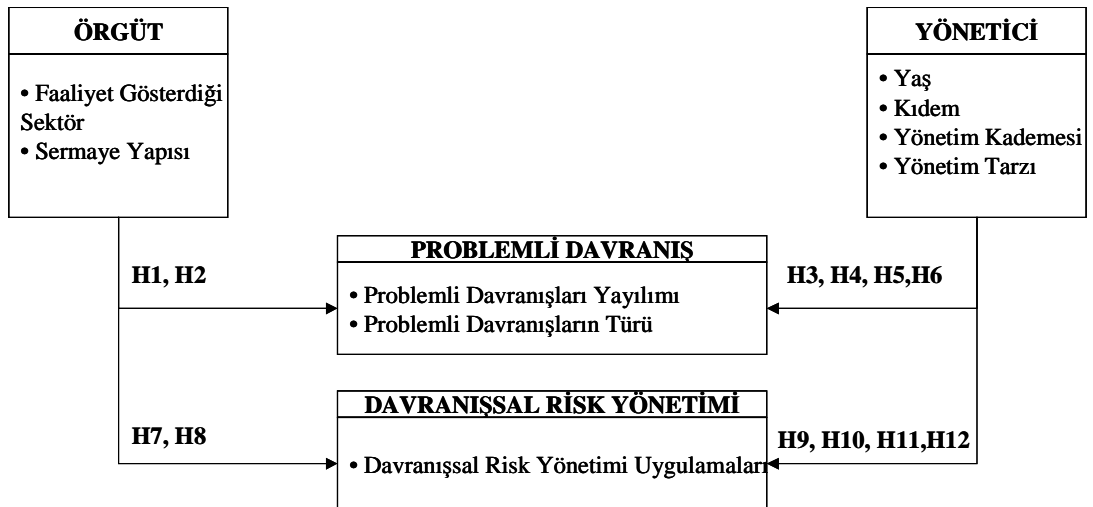
H12: Örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları yöneticilerin yönetim tarzına göre farklılık göstermektedir.

Araştırmada aynı zamanda örgütler ve taşeronlarının karşılaştıkları problemlili davranışlar ile davranışsal risk yönetimi uygulamalarında bir paralellik olup olmadığı, taşeron çalışanların problemlili davranışlarından kaynaklanan davranışsal risklerin örgüt ve taşeron kuruluş tarafından nasıl yönetildiği tespit edilmeye çalışılacaktır.

4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın hipotezleri doğrultusunda araştırma için Şekil 16'daki model geliştirilmiştir. Modelin oluşturulmasında literatürdeki teorik çerçeveden ve benzer araştırmaların sonuçlarından yararlanılmıştır.

Şekil 16. Araştırmanın Modeli



Bu model, örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve örgütün sermaye yapısı ile yöneticinin yaşı, yöneticinin kıdemi, yöneticinin görev yaptığı yönetim kademesi ve yönetim tarzının, problemlili davranışların yayılımı, problemlili davranışların türü ve davranışsal risk yönetimi uygulamaları üzerindeki etkisini analiz etmeye yardımcı olmaktadır.

5. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Literatürde problemlili davranışlarla ilgili pek çok farklı çalışma bulunmaktadır. Örgüt büyüklüğü ve çalışanların problemlili davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda örgüt büyüklüğünün, problemlili davranışların ortaya çıkma olasılığını artırdığı yönündeki görüşler dikkat çekmektedir. Bu görüşlere göre, yakın ilişkilerin olduğu küçük ve orta büyüklükte örgütler ile ticarethanelere kıyasla büyük örgütlerde, örgüt çalışanları kendilerini sistemin küçük çarkları olarak değerlendirmektedir. Büyük kuruluşlar yüksek kârlarla çalıştığı için çalışanlar örgütte oluşacak küçük kayıpların fark edilemeyeceğini ve kayıpların örgütün yapısında dağılabileceğini düşünmektedir. Bu nedenle büyük kuruluşların çalışanları hırsızlık eğilimi başta olmak üzere daha fazla problemlili davranışlar gösterebilmektedir (Lasson ve Bass, 1997: 127).

Literatürde örgüt büyüklüğü ile ilgili çalışmaların yanında örgütün faaliyet alanı ve çalışanların problemlili davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli çalışmalar mevcuttur. Farklı faaliyet alanlarındaki problemlili davranışlara yönelik, literatürde en belirleyicileri olan ve sonrasında pek çok çalışmaya önderlik eden Ames ve Janes (1987) ve Sieh (1987)'nin yaptığı çalışmalardır. Ames ve Janes (1987) performans değerlendirme sisteminde netlik olmadığı otomobil işçilerinde alkol kullanma kültürü oluştuğunu saptamıştır. Sieh (1987) ise adalet algısı ile ilgili çalışmasında, üretim miktarlarını değiştiren, diğer çalışanların işlerinden alan, daha az dikiş ile dikerek daha çok ürün çıkaran ve daha fazla kazanan, bazı ürünleri satmak veya giymek üzere eve götüren konfeksiyon işçilerini incelemiştir. Bu işçiler diktikleri giysiye ödenen miktarın diğerlerine ödenen miktar kadar çok olmaması nedeniyle haksızlık yapıldığını hissetmekte ve hırsızlık yapmaktadırlar.

Araştırmanın örneklem seçiminde literatürdeki görüşler doğrultusunda, problemlili davranışların daha sık ortaya çıkma olasılığı nedeniyle büyük ölçekli

sanayi kuruluşları, problemlili davranışlarla ilgili çalışmalarda sık rastlanan iki sektör olması nedeniyle tekstil ve otomotiv sektörü ön plana çıkmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın örnekleml ISO'nun yayınladığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan, tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlardan belirlenmek istenmiştir. Bu seçimin nedeni; listede yer alan kuruluşların sermaye, net gelir, pazar payı, çalışan sayısı gibi göstergeler dikkate alındığında büyük kuruluş olarak tanımlanmasıdır. Ayrıca listedeki kuruluşlar orta ve küçük ölçekli kuruluşlara göre daha kurumsallaşmış yapıya sahip olmaları, kalite, çevre, iş sağlığı ve güvenliği standartlarına uyum sağlayarak belge almış olmaları, sosyal sorumluluk çalışmalarına katılmaları, yenilik ve yaratıcılığa önem vermeleri ve Ar-Ge sistemlerine sahip olmaları gibi özellikleriyle öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda, araştırmanın örnekleml ISO'nun 2008 yılında yayınladığı Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu listesinde yer alan, tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlardan belirlenmek istenmiştir. Araştırmada, örgütte karşılaşılan problemlili davranışlar üzerine odaklanılması ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarının analiz edilmek istenmesi ancak ISO'nun listesindeki pek çok kuruluşun bu bilgileri paylaşmaktan kaçınması nedeniyle, kolayda ulaşılabilen kuruluşlara odaklanılmak zorunda kalınmıştır.

Ulaşılabilecek kuruluş sayısı, detaylı bir araştırmanın yanında karşılaştırma da yapabilmek amacıyla sınırlı tutularak iki kuruluş olarak belirlenmiştir. Kolayda ulaşılabilen tekstil kuruluşunun önceki senelere göre küçülme göstermesi ve krizden etkilenmesi nedeniyle ilk 500 listesindeki yeri değişmiş, kuruluşun yeri ikinci 500 listesinde ilk 200'e kaymıştır. Kolayda ulaşılabilen otomotiv kuruluşu ise krizden etkilenmiş ancak ilk 500 listesinde, ilk 100 kuruluş arasındaki yerini korumuştur. Kolayda ulaşılabilen iki kuruluş da yabancı sermayeye sahiptir, tekstil kuruluş İngiliz sermayesi ile, otomotiv kuruluşu Alman sermayesi ile kurulmuştur. Örneklemin bu özelliği araştırmanın hipotezlerine sermaye yapısı boyutunun da eklenmesine yol açmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın örnekleml ISO'nun yayınladığı Türkiye'nin ilk 1000 sanayi kuruluşu listesinde yer alan, biri tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli ve bir diğeri otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman sermayeli iki kuruluşta ilk, orta ve üst kademe yöneticilerden oluşmaktadır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği İngiliz sermayeli grubun parçası olan birinci kuruluş 1952 yılından beri Türkiye’de tekstil sektöründe faaliyet göstermektedir. Uluslararası grup dünyanın 67 ülkesinde üretim faaliyeti, 100’ün üzerindeki ülkede ise satış ve pazarlama faaliyeti göstermekte, dünyanın bir numaralı dikiş, nakış, dantel ipliği ve iki numaralı fermuar üreticisi olarak tanınmaktadır.

Uluslar arası tekstil grubunun temeli 1800’lü yılların başlarında İskoçya’nın Glasgow şehri yakınındaki Paisley kasabasında ince pamuk ipliği imal eden iki kuruluşun önce pazarlama yapılarını, 1896 yılında ise tüm faaliyetlerini tek bir çatı altında birleştirmesine dayanmaktadır. Uluslar arası grup Türkiye’deki faaliyetlerine 1952 yılında İstanbul’da başlamıştır. Kuruluş İstanbul Eyüp’teki fabrikanın yetersizliği ve Haliç’in kirlenmesinin önlenmesi planı çerçevesinde satış ve pazarlama birimleri İstanbul’da kalmak üzere üretimini 1968 yılından itibaren Bursa Organize Sanayi Bölgesine kaydırmıştır. Halen üretim faaliyetleri Bursa’daki fabrikada, pazarlama ve satış faaliyetleri ise İstanbul’daki ofiste yürütülmektedir. 2003 yılında uluslar arası grubun Londra Borsasında işlem gören tüm hisseleri bir konsorsiyum tarafından satın alınarak, kuruluş ismi tescil edilmiştir. Kuruluş; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO/TS 16949 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine ve Oeko Text belgelerine sahiptir.

Araştırmanın gerçekleştirildiği Alman sermayeli grubun parçası olan ikinci kuruluş 1966 yılından beri Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet göstermektedir. Uluslararası grup dünyanın 9 ülkesinde üretim faaliyeti, 60’ın üzerindeki ülkede ise satış ve pazarlama faaliyeti göstermekte, dünyanın en önemli otobüs ve kamyon üreticisi olarak tanınmakta endüstriyel hizmetlerden makine imalatına, dizel motor üretiminden ticari araçlara kadar birçok sektörde faaliyet göstermektedir.

Uluslar arası otomotiv grubu 250 yıl önce, 1758 yılında Almanya’nın Obernhausen şehrinde kurulan demir fabrikasıyla üretime başlamıştır. Uluslar arası grup Almanya dışındaki ilk ticari aracını üretmek için 1966 yılında İstanbul’da 1/3 sermayesine sahip olduğu bir fabrika açmıştır. Zamanla değişen ekonomik şartlar nedeniyle 1984 yılında kuruluş Ankara’ya taşınarak kamyon ve motor fabrikalarının açılışı gerçekleştirilmiştir. Uluslar arası grup 1995 yılında yönetimi devralarak kamyon ve otobüs üretimlerini birleştirmiş, 1996 yılında motor fabrikasını satın

almıştır. 2002 yılında grup sermaye yapısı içerisindeki hisse oranı %99,9'a ulaştırarak kuruluşun ismini değiştirmiştir. Uluslar arası grubun en önemli üslerinden biri ve seyahat otobüslerinin tek üretim merkezi olan Türkiye'deki kuruluş tarafından üretilen otobüsler 41 ülkeye ihraç edilmektedir. Kuruluş; ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgelerine sahiptir.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Problemlili davranışların devamsızlık gibi bazı biçimleri açıkça gerçekleştirilirken, hırsızlık, sabotaj ve taciz gibi pek çok davranış yakalanmak istemeyen çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Sackett ve DeVore, 2001: 147). Bu nedenle problemlili davranışların belirlenmesinde doğrudan gözlem yapmak zordur ve anket formlarının bu davranışların belirlenmesinde yetersiz kalacağı boyutlar olabilecektir. Bu nedenle araştırmanın problemlili davranışları belirlemeye yönelik kısmında; anket ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın davranışsal risk yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik kısmında ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Ancak görüşme yönteminde, başkalarının beyanlarından elde edilen veriler yoruma dayalı sorular içerdiği için, doküman inceleme yöntemi ile elde edilen veriler desteklenmeye çalışılmıştır. Özetle araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket, yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman incelemeden yararlanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ve Ek-1'de görülen anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete cevap verenlerin kişisel bilgilerini tespit edecek sorular yer almaktadır. Bu bölümde yer alan cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, eğitim alınan alan, işyerindeki görev, iş deneyimi ve kuruluştaki çalışma süresi değişkenleri araştırmanın kontrol değişkenlerini oluşturmaktadır.

İkinci bölümde ankete katılan yöneticilerin kendilerini değerlendikleri proaktiflik ölçeği yer almaktadır. Kişilik özellikleri ve davranışlar arasındaki ilişki ve yöneticinin kişilik özelliklerinin yönetim tarzındaki belirleyiciliği dikkate alınarak bu bölümde Bateman ve Crant (1993)'ın proaktif kişilik ölçeği (PPS) kullanılmıştır. Orijinalinde yedili ölçeğin kullanıldığı ankette, cevaplayıcılar açısından daha anlaşılabilir olması için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanların seçmesi gereken tercihler "kesinlikle katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım",

“katılıyorum” ve “kesinlikle katılıyorum” şeklindedir. Toplam 17 ifadeden (ankette 8-24. ifade) oluşan ve tek boyutlu ankette üçüncü ifade ters yönde kodlanmıştır. Ankette derecelendirmelerin toplamıyla proaktif olan veya proaktif olmayan kişilik belirlenmektedir. Buna göre derecelendirme toplamının ortalamasının üstünde olması proaktif kişilik ile derecelendirme toplamının ortalamasının altında olması proaktif olmayan kişilik ile ilişkilendirilir. Anket sonucunda proaktif kişiler fırsatları saptama ve fırsatlar doğrultusunda hareket etme, inisiyatif gösterme, anlamlı değişiklik için sebat etme özelliklerine sahip iken, proaktif olmayan kişiler ise pasif ve reaktif, değişime sebep olabilecek fırsatları yakalama ve değerlendirme konusunda başarısız, mevcut koşullara adapte olmayı tercih eden özelliklere sahip olarak nitelendirilir.

Üçüncü bölümde örgütte karşılaşılan problemleri davranışların yayılımını tespit etmeye yönelik anket soruları yer almaktadır. Bu bağlamda Bennett ve Robinson (2000)’un işyerindeki sapma davranışların belirlenmesi için geliştirdikleri sapma davranış ölçeği (measure of workplace deviance) kullanılmıştır. Orijinalinde dokuzlu ölçeğin kullanıldığı ankette, cevaplayıcılar açısından daha anlaşılabilir olması için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanların seçmesi gereken tercihler “hiçbir zaman”, “nadiren”, “bazen”, “çoğu zaman” ve “her zaman” şeklindedir. Toplam 19 ifadeden oluşan iki boyutlu ankette, ilk 7 ifade (anket formunda 25-31. ifade) kişiler arası sapma davranışları, 8-19. ifadeler (anket formunda 32-43. ifade) örgütsel sapma davranışlarını tespit etmeye yöneliktir. Kişiler arası sapma davranışları, çalışan ile alay edilmesi, çalışana küfredilmesi, çalışana karşı kaba davranılması gibi davranışları, örgütsel sapma ise çalışanların izin almadan işe geç gelmesi, çalışanların yönetici talimatına uymayı ihmal etmesi, çalışanların kasıtlı olarak çalışması gereken hızdan daha yavaş çalışması gibi davranışları içerir.

Dördüncü bölümde örgütte karşılaşılan problemleri davranışların türünü belirlemeye yönelik anket soruları yer almaktadır. Bu bölümde Robinson ve Bennett (1995)’in örgütsel sapma davranış tipolojisini geliştirirken çok boyutlu ölçekleme çalışmasında kullandıkları ve 45 farklı sapma davranışın listelendiği ankette yararlanılmıştır. Orijinal anket, sapma davranışların hangi boyutlarda yer aldığını belirlemeye yönelik çok boyutlu bir ölçekleme çalışmasıdır. Anketi cevaplayanlara hedef sapma davranışı tanımı verilerek listede yer alan davranışların hedef davranışa benzerliğini puanlamaları istenmiştir. Sonrasında yapılan çok boyutlu ölçekleme

analizi sonrasında davranışlar iki boyutta (sapmanın şiddeti, sapmanın planlanma niyeti) ve dört kategoride (üretimle ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma, kişisel saldırganlık) sınıflandırılmıştır.

Orijinal çalışmadan farklı olarak bu araştırmada davranış listesinin yer aldığı anketi cevaplayanlardan, listelenen davranışların örgütlerinde karşılaştıkları davranışlara ne ölçüde benzediğini belirtmeleri istenmiştir. Orijinalinde dokuzlu ölçeğin kullanıldığı ankette, cevaplayıcılar açısından daha anlaşılabilir olması için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ankete katılanların seçmesi gereken tercihler “çok farklı”, “farklı”, “kararsızım”, “benzer” ve “çok benzer” şeklindedir. Orijinal çalışmada toplam 45 davranışın listelendiği anket dört kategori (üretim ile ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma, kişisel saldırganlık) başlığında toplanmış ve her bir kategorinin değerlendirici güvenilirliği kapa istatistikleri⁴ ile hesaplanmıştır (Robinson ve Bennett, 1995: 566).

Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ankette, ilk 12 ifade (anket formunda 44-55. ifade) üretimle ilgili davranışlardan sapma, 13-22. ifadeler (anket formunda 56-65. ifade) politik davranışlardan sapma, 23-35. ifadeler (anket formunda 66-78. ifade) mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma ve 36-45. ifadeler (anket formunda 79-88. ifade) ise kişisel saldırganlık ile ilişkilendirilmiştir. Üretimle ilgili davranışlardan sapma; işten erken ayrılma, fazla dinlenme arası verme, kasten iş yavaşlatma, kaynakları israf etme gibi davranışları, politik davranışlardan sapma; ayrımcılık gösterme, iş arkadaşları hakkında dedikodu yapma, iş arkadaşlarını suçlama, kırıncı şekilde rekabet etme gibi davranışları, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma; donanımı sabote etme, rüşvet alma, çalışma saatleri hakkında yalan söyleme, örgüt mallarını çalma gibi davranışları içerir. Kişisel saldırganlık boyutunda ise; cinsel taciz, sözlü taciz, iş arkadaşlarının mallarını çalma ve iş arkadaşlarını tehlikeye sokma gibi davranışlar yer almaktadır.

Anketlerin araştırma yapılan örgütlerin ilk-orta ve üst kademe yöneticilerine dağıtılması planlanmıştır. Dağıtım yapılmadan önce her iki örgütten ilk-orta ve üst

⁴ Kapa istatistikleri iki veya daha fazla değerlendirici arasındaki uyum oranını ölçen bir istatistik yöntemidir (Robinson ve Bennett, 1995: 566).

kademe yöneticilerinin sayısı istenmiştir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ilk-orta ve üst kademe yönetici sayısını 66, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ise ilk-orta ve üst kademe yönetici sayısını 50 olarak beyan etmiştir. Bu beyan doğrultusunda anket formları dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin tamamı örgütlerin ilk-orta ve üst kademe yöneticileri tarafından doldurularak teslim edilmiştir.

Araştırmada anket uygulamasının yetersiz kalabileceği boyutlarda daha ayrıntılı bilgi sahibi olmak, daha fazla sonuç elde edebilmek ve davranışsal risk yönetimi uygulamaları hakkında derinlemesine bilgi sahibi olabilmek için görüşme tekniği kullanılmıştır. Örgüt yöneticileriyle (davranışsal risk yöneticisi veya davranışsal risklerin yönetiminden sorumlu yöneticiler) literatür doğrultusunda hazırlanmış ve Ek-2’de yer alan sorular çerçevesinde yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşmeler yapılmıştır. Bu bağlamda tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun İnsan Kaynakları Direktörü, İnsan Kaynakları Müdürü, İnsan Kaynakları Sorumlusu, İş Sağlığı ve Güvenliği Sorumlusu ve depo formeni (literatürde tekstil sektöründeki yaygın problemlili davranışın hırsızlık olarak belirtilmesi nedeniyle) ile, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun ise Genel Müdürü, İnsan Kaynakları Direktörü, İnsan Kaynakları Müdürü, İş Sağlığı ve Güvenliği Sorumlusu ve montaj hattı formeni (literatürde otomotiv sektöründeki yaygın problemlili davranışın alkolizm olarak belirtilmesi nedeniyle) ile görüşmeler yapılmıştır.

Görüşmeler 45-60 dakika sürmüş ve görüşme öncesinde verilecek cevapların doktora tez araştırması için kullanılacağı belirtilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde örgüt yöneticilerine yöneltilen soruların Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (The European Agency for Safety and Health at Work-EU-OSHA)’nın Avrupa’nın 31 ülkesinde yürüttüğü, yeni ortaya çıkmış ve acil önlem gerektiren risklere odaklanılan ESENER araştırmasındaki anket sorularıyla benzer boyutlara odaklanması, görüşme sorularının geçerliliğini destekler niteliktedir.⁵

Görüşme tekniğinden elde edilen verilerin, araştırma sonuçlarını görüşme yapılan yöneticilerin yorumlarına dayalı sonuçlara kaydırmasını engellemek için

⁵ Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OHSA) Esener Araştırma Anketi için bakınız; (http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/osh_survey).

doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2005)'e göre de nitel araştırmaların geçerliliğini artırmak amacıyla yazılı ve görsel materyallerden ve malzemelerden yararlanılabilir. Araştırmada, doküman inceleme yöntemi ile problemleri davranışların iş üzerindeki etkileri olan düşük verimlilik, düşük kârlılık, düşük moral, artan devamsızlık, hastalık izinlerindeki artış, çalışan devir hızındaki artış ve yönetici-çalışan ilişkilerindeki gerilimin (Minor, 1994: 15) izlenerek kontrol altına alınıp alınmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, araştırma yapılan örgütlerin izin verdiği ölçüde yönetim raporları, verimlilik raporları, kârlılık analizleri, çalışan memnuniyet anketi sonuçları, revir kayıtları, personel dosyaları, işten çıkış mülakat dosyaları, iş kazası istatistikleri, disiplin raporları gibi dokümanlar incelenmiştir.

7. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırmada kullanılan anket formunun hazırlanmasında yararlanılan ölçekler İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Soruların İngilizce ve Türkçe karşılıkları önce bir akademisyen gruba, sonrasında Türkiye'nin önde gelen kuruluşlarının kolayda ulaşılan insan kaynakları yöneticilerine verilerek ifadelerin anlaşılabilirliği belirlenmeye çalışılmış, alınan geri bildirimler doğrultusunda ifadeler düzenlenmiştir. Düzenlemelerden sonra tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluştan rastlantısal olarak seçilen 10 kişilik gruba anket formunun anlaşılabilirliği ve güvenilirliği açısından pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulama sonrasında, anketin cevaplayıcılar açısından daha anlaşılabilir olması için anket formunda beşli Likert ölçeği kullanılmasına karar verilmiştir. Yapılan bu ön uygulamalar anket çalışmasında karşılaşılabilecek örneklem, ölçüm ve cevaplama hatalarını tamamen engellemeyi garanti etmemektedir. Bu araştırmada da örneklem, ölçüm ve cevaplama hataları söz konusu olabilir.

Ayrıca araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden elde edilen veriler görüşülen yöneticilerin yorumlarına dayalı sonuçları yansıtabilir ve yöneticilerin sorulan sorulara subjektif cevaplar vermesi beklenebilir. Araştırmada çalışanların görüşlerinin alınması daha objektif veriler sağlamakla birlikte her bir çalışan ile görüşmenin zorluğunun yanında çalışanların bu görüşmeleri farklı

değerlendirme, görüşme yapmak istememe veya objektif cevap vermeme olasılığının olması veri elde edilmesinde zorluklar oluşturmaktadır.

Araştırmada daha objektif veriler elde edilebilmesi için doküman inceleme yöntemi de kullanılmıştır. Ancak bu yöntemle araştırma çerçevesinde kuruluş tarafından incelenmesine izin verilen, kuruluşun beyan ettiği seçilmiş dokümanlar incelenebilmiştir. Tüm arşivlere ulaşmanın mümkün olmaması, doküman incelenmesi sonucunda elde edilen verilerin yeterliliğini etkileyebilmektedir.

Araştırma örgütlerde karşılaşılan problemlerle davranışlar ile davranışsal risk yönetimi uygulamalarının belirlenmesinde belli bir örnekteki ve belli bir zaman dilimindeki durumu ortaya koymaya yönelik bir çalışmadır. Bu nedenle araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlara yönelik genelleme yapılamamaktadır. Bu örnekte elde edilen bulgular ilgili sektörlerdeki diğer kuruluşlarda yapılacak araştırmalardan elde edilen bulgularla veya gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalardan elde edilen bulgularla tutarlı olmayabilir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı proaktif yönetim tarzı ile ilişkilendirilen proaktif kişilik ölçeği ve problemlerle davranışın yayılımı ile ilişkilendirilen sapma davranış ölçeğinin değişkenlerine yönelik faktör analizi yapılmamış olmasıdır. Araştırmada kullanılan bu ölçeklerin literatürdeki temel çalışmalarda yer alması, yapı geçerliliği ve faktör analizlerinin yapılarak aynı yapıyı ölçen soruların bir araya toplanmış olması ve her bir değişkenin faktör grubunun belli olması nedeniyle faktör analizi yapılmamıştır.

Anket formunda problemlerle davranışların türü ile ilişkilendirilen diğer ölçek için ise ölçeğin yer aldığı temel çalışmada faktör analizinin alternatifi olan çok boyutlu ölçekleme yapılmıştır. Çalışmada hesaplanan korelasyon endeksi karesi (R^2) faktörlerin açıklayıcılığını, değerleyici güvenilirliği ve ayrı ayrı hesaplanan kapa istatistikleri ise ölçeğin geçerliliğini göstermektedir. Bu nedenle ölçekte ilgili analizler tekrarlanmamıştır. Bunun yanında yönetim bilimciler faktör analizi yapılacak örneklem büyüklüğü için 10 kuralına göre değişken başına en az 10 katılımcı bulunmasını önermektedir (Şencan, 2005: 362). Araştırma kapsamındaki örneklem büyüklüğünün bu şartı sağlamaması da faktör analizi yapılmamasına etki eden belirleyici bir faktördür. Ancak anket formunda yer alan her bir ölçeğin

güvenilirlik ve içsel tutarlılık analizi yapılarak, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir.

8. ARAŞTIRMANIN NİCEL BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın yönteminde belirtildiği gibi anket, yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman inceleme yöntemleri bir arada kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Anket yöntemi yardımıyla elde edilen nicel veriler SPSS istatistik programı yardımıyla uygun analiz teknikleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Araştırmanın modeli dikkate alınarak araştırmanın hipotezlerini test etmek için aşağıdaki analizler yapılmıştır:

- *Kontrol Değişkenleri İle İlgili Analizler*
- *Yönetim Tarzı, Problemlü Davranışların Yayılımı ve Problemlü Davranışların Türü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler*
- *Problemlü Davranışlar ve Kontrol Değişkenleri Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Analizler (H1, H2, H3, H4, H5)*
- *Yönetim Tarzının Problemlü Davranışlar Üzerindeki Etkisini Açıklayan Analizler (H6)*

8.1. ANKET FORMUNUN GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri literatürdeki farklı çalışmalarda ortaya konulmuş olmasına karşılık, araştırmanın literatürdeki çalışmalardan farklı kültüre sahip bir ülkede, farklı sektör ve farklı yapısal özellikteki bir örnekleme gerçekleştirilmesi nedeniyle tekrar güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmadan anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi amacıyla; anket formu içerisinde yer alan proaktif yönetim tarzı, problemlü davranışların yayılımı ve problemlü davranışların türünü belirlemeye yönelik ölçeklere SPSS paket programı kullanılarak içsel tutarlılığı ölçen yöntemlerden Cronbach Alfa testi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'de yer almaktadır.

Anket formu içerisinde yer alan proaktif yönetim tarzı ile ilişkilendirilen proaktif kişilik ölçeğinin alpha katsayısı 0,8863 ve örgütteki problemlü davranışların örgütsel veya kişiler arası yayılımının değerlendirildiği ölçeğin alpha katsayısı

0,9040 bulunmuştur. Örgütteki problemlı davranışların türünün belirlenmesi için kullanılan ölçekte, 39 numaralı (ankette 82) “Yöneticiler yasal mevzuata uygun hareket eder” ifadesine ait alpha katsayısı ölçeğin alpha katsayısından büyük olduğundan, bu ifade değerlendirme dışı bırakılmıştır. Ölçek güvenilirliğinin sağlanabilmesi için, değerlendirme dışı bırakılan ifadeden sonra analiz tekrarlanmış ve ölçeğin alpha katsayısı 0,9692 bulunmuştur. Ölçeklerin alpha değerleri 0,8863 ile 0,9692 arasındadır. Bu değerler Nunnaly'nin 0,70 olarak belirlediği kritik noktanın üzerinde olduğundan dolayı, ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2004: 115).

Tablo 14. Anket Formunun Güvenilirlik Analizi Sonuçları

PROAKTİF YÖNETİM TARZI	PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YAYILIMI		PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN TÜRÜ								
	$\alpha = 0,8863$	$\alpha = 0,9040$	$\alpha = 0,9692$								
	\bar{x}	α		\bar{x}	α		\bar{x}	α		\bar{x}	α
pk1	4,2155	0,8925	sdyl	1,9483	0,8005	sdt1	1,431	0,7715	sdt23	1,1293	0,4478
pk2	3,8621	0,8118	sdyl2	2,0345	0,8228	sdt2	1,8103	1,0208	sdt24	1,2069	0,5025
pk3	1,8017	0,6623	sdyl3	1,2759	0,5685	sdt3	1,6034	0,8534	sdt25	1,3534	0,6495
pk4	3,9914	0,6788	sdyl4	1,2586	0,5457	sdt4	1,4569	0,7621	sdt26	1,2414	0,5536
pk5	3,9569	0,8064	sdyl5	1,6724	0,7888	sdt5	1,9569	0,9079	sdt27	1,2241	0,5289
pk6	4,181	1,0095	sdyl6	1,9483	0,8005	sdt6	1,3793	0,6809	sdt28	1,3103	0,6381
pk7	4,1121	0,8725	sdyl7	1,7672	0,7842	sdt7	1,75	0,968	sdt29	2,1379	1,0542
pk8	3,8707	0,88	sdyl8	1,2155	0,5074	sdt8	1,6638	0,7796	sdt30	1,1552	0,4682
pk9	3,75	0,8635	sdyl9	1,569	0,6491	sdt9	1,8534	0,8871	sdt31	1,2845	0,6015
pk10	3,6724	0,7316	sdyl10	1,1121	0,3676	sdt10	1,6983	0,9888	sdt32	1,6207	0,8199
pk11	4,1121	0,8725	sdyl11	1,7586	0,7647	sdt11	1,5776	0,9432	sdt33	1,1983	0,5311
pk12	3,3707	0,9738	sdyl12	1,931	0,6817	sdt12	1,6552	0,8758	sdt34	1,1207	0,4405
pk13	3,3707	1,0003	sdyl13	1,6293	0,7749	sdt13	2,4224	0,9704	sdt35	1,181	0,5039
pk14	3,8707	0,86	sdyl14	1,8966	0,7148	sdt14	2,0517	1,1485	sdt36	1,4569	0,715
pk15	3,7069	0,7692	sdyl15	1,4914	0,7283	sdt15	2,5086	1,0834	sdt37	1,1552	0,4682
pk16	3,3534	0,8262	sdyl16	1,431	0,725	sdt16	1,4397	0,7258	sdt38	1,1897	0,5885
pk17	4,1983	0,8467	sdyl17	1,0345	0,2615	sdt17	2,2069	1,0674	sdt40	1,4397	0,7722
			sdyl18	1,8534	0,6885	sdt18	1,8621	1,0291	sdt41	1,181	0,4863
			sdyl19	1,3362	0,574	sdt19	2,3448	1,0963	sdt42	1,1724	0,4983
						sdt20	2,0603	1,0737	sdt43	1,2155	0,6298
						sdt21	1,9138	1,0178	sdt44	1,5862	0,8655
						sdt22	1,9483	1,0782	sdt45	1,2759	0,6267

* Analizde 39 numaralı soru değerlendirme dışı bırakılmıştır.

8.2. KONTROL DEĞİŞKENLERİ İLE İLGİLİ ANALİZLER

Araştırmanın anket çalışması sonucunda toplam 116 geçerli anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin kontrol değişkenlerine bir diğer ifadeyle demografik verilerine ilişkin istatistiksel sonuçlar Tablo 15’de verilmiştir.

Anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin % 85,3’ü erkek, % 14,7’si kadındır. Sektörel olarak bakıldığında sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta

anketi cevaplayan yöneticilerin % 84,8'inin erkek, % 15,2'sinin kadın, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta anketi cevaplayan yöneticilerin ise % 86'sının erkek, % 14'ünün kadın olduğu görülmektedir. Dağılımlara bakıldığında her iki sektörde de erkek yöneticilerin sayısı belirgin şekilde fazladır. Kadın yöneticilerin sayısı ise hem tekstil hem de otomotiv sektöründe erkek yöneticilere göre oldukça azdır.

Anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin % 60,3'ü 31-40 yaş arasında, % 27,6'sı 41-50 yaş arasında, % 6,9'u 26-30 yaş arasında ve % 5,2'si 51 ve üstü yaştaadır. Sektörel olarak bakıldığında, tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta yöneticilerin % 53'ü 31-40 yaş grubunda, % 33,3'ü ise 41-50 yaş grubundayken, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta yöneticilerin % 70'i 31-40 yaş grubunda yoğunlaşmaktadır. İki kuruluş karşılaştırıldığında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta tekstil sektöründeki kuruluşu göre daha genç bir yönetici profili olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin % 18,1'i yüksekokul, % 50,9'u üniversite, % 10,4'ü ise yüksek lisans ve doktora eğitimi almıştır. Dolayısıyla anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin % 70'inin üniversite eğitimi almış olduğu görülmektedir. Sektörel olarak bakıldığında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta yöneticilerin % 38'i ortaöğretim mezunuyken, tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta ise bu oranın sadece % 7,6 olduğu görülmektedir.

Ankete katılan, ortaöğretim ve yüksekokul mezunu olan yöneticilerin ilk kademe yöneticiler (formen, ustabaşı) olduğu dikkate alındığında; tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun ilk kademe yöneticilerininin % 7,6'lık ortaöğretim mezunu oranına karşılık % 25,8'lik yüksekokul mezunu oranıyla otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun ilk kademe yöneticilerine göre daha yüksek bir eğitim seviyesine sahip oldukları söylenebilir.

Eğitim seviyesi ile ilgili verilerde bir diğer dikkat çekici nokta her iki kuruluşta yüksek lisans ve doktora almış yöneticilerin oran olarak azlığıdır. Toplamda ankete katılan yöneticilerin % 9,5'i yüksek lisans ve sadece % 0,9'u doktora eğitimi almıştır. Doktora eğitiminin daha çok akademik kariyer ile ilişkilendirildiği düşünülebilir. Ancak teknik alanda eğitim görmüş, yönetici olan

veya olacak kişiler için yönetim alanında eğitim almanın gerekliliği ve yönetim kademesinde yönetsel bakış açısına sahip olmanın önemi son dönemde en çok tartışılan konulardan biridir. Anketi cevaplayan üst kademe yöneticilerin oranı da dikkate alındığında her iki kuruluştaki yöneticilerin henüz yönetim alanındaki eğitimin gerekliliği hakkında yeterli bilince sahip olmadıkları düşünülebilir.

Eğitim alınan alan ile ilgili oranlara bakıldığında her iki kuruluşunda üretim sektöründe yer almasına paralel olarak anketi cevaplayan yöneticilerin % 38,8'inin mühendislik, %25'inin ise diğer fen bilimleri alanında eğitim aldıkları görülmüştür. Sektörel olarak bakıldığında ankete katılan yöneticilerin tekstil sektöründeki kuruluşta % 36,4, otomotiv sektöründeki kuruluşta ise % 42'lik oranla mühendislik alanında eğitim aldıkları görülmektedir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin kuruluşlardaki görevleri; genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür, müdür yardımcısı, şef, sorumlu, formen, ustabaşı ve diğer unvanları kapsamaktadır. Verilerin anlamlı bir şekilde değerlendirilebilmesi için bu görev unvanları ilk kademe, orta kademe ve üst kademe yönetici olarak gruplandırılmıştır. Bu bağlamda genel müdür, genel müdür yardımcısı ve müdür üst kademe yönetici grubunda, müdür yardımcısı, şef ve sorumlu orta kademe yönetici grubunda, formen ve ustabaşı ise alt kademe yönetici grubunda yer almıştır. Anketi cevaplayanlardan diğer seçeneğini işaretleyen olmadığı için diğer seçeneği üç grubun hiçbirine dahil edilmemiştir. Gruplama sonrası oranlara bakıldığında, anketi cevaplayan yöneticilerin % 40,5'inin ilk kademe yönetici (formen, ustabaşı), % 22,4'ü orta kademe yönetici (müdür yardımcısı, şef, sorumlu) ve % 37,1'inin üst kademe yönetici (genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür) olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin mesleki deneyimlerine (toplam çalışma süresi) bakıldığında, anketi cevaplayan yöneticilerin % 46,6'sının 11-20 yıl arasında deneyimleri olduğu görülmektedir. Sektörel olarak bakıldığında tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticilerinin, % 45,5'inin 11-20 yıl arasında, % 25,8'inin 21-30 yıl arasında ve % 19,7'sinin 6-10 yıl arasında deneyime sahipken, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticilerinin % 48'inin 11-20 yıl arasında, % 25'inin 6-10 yıl arasında ve % 20,7'sinin 21-30 yıl arasında deneyimi bulunmaktadır.

Tablo 15. Araştırma Örneklemine İlişkin Tanımlayıcı Veriler

KONTROL DEĞİŞKENLERİ															
			Kuruluş						Kuruluş						
			Tekstil	Otomotiv	Toplam				Tekstil	Otomotiv	Toplam				
CİNSİYET	Erkek	Sayı	56	43	99	YAŞ	26-30	Sayı	5	3	8				
		%	84,8	86	85,3			%	7,6	6	6,9				
	Kadın	Sayı	10	7	17		31-40	Sayı	35	35	70				
		%	15,2	14	14,7			%	53	70	60,3				
	Toplam	Sayı	66	50	116		41-50	Sayı	22	10	32				
		%	100	100	100			%	33,3	20	27,6				
						51- +	Sayı	4	2	6					
							%	6,1	4	5,2					
						Toplam	Sayı	66	50	116					
							%	100	100	100					
			Kuruluş						Kuruluş						
			Tekstil	Otomotiv	Toplam				Tekstil	Otomotiv	Toplam				
EĞİTİM SEVİYESİ	Orta Öğretim	Sayı	5	19	24	EĞİTİM ALINAN ALAN	İşletme-İktisat-Yönetim	Sayı	16	3	19				
		%	7,6	38	20,7			%	24,2	6	16,4				
	Yüksekokul	Sayı	17	4	21		Mühendislik	Sayı	24	21	45				
		%	25,8	8	18,1			%	36,4	42	38,8				
	Üniversite	Sayı	38	21	59		Diğer Fen Bilimleri	Sayı	21	8	29				
		%	57,6	42	50,9			%	31,8	16	25				
	Yüksek Lisans	Sayı	6	5	11		Diğer Sosyal Bilimler	Sayı	5	18	23				
		%	9,1	10	9,5			%	7,6	36	19,8				
Doktora	Sayı	0	1	1	Toplam	Sayı	66	50	116						
	%	0	0,0	0,9		%	100	100	100						
						Toplam	Kuruluş			Kuruluş					
							Toplam	Tekstil	Otomotiv	Toplam	Tekstil	Otomotiv	Toplam		
						Toplam		Sayı	66	50	116	Sayı	25	18	43
							Toplam	%	100	100	100	%	37,9	36	37,1
						Toplam		Sayı	16	10	26	Orta Kademe Yönetici	Sayı	16	10
							Toplam	%	24,2	20	22,4		%	24,2	20
						Toplam		Sayı	25	22	47	İlk Kademe Yönetici	Sayı	25	22
							Toplam	%	37,9	44	40,5		%	37,9	44
						Toplam		Sayı	66	50	116	Toplam	Sayı	66	50
							Toplam	%	100	100	100		%	100	100
			Kuruluş						Kuruluş						
			Tekstil	Otomotiv	Toplam				Tekstil	Otomotiv	Toplam				
TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	Sayı	4	3	7	KURULUŞTA ÇALIŞMA SÜRESİ	1-5 Yıl	Sayı	8	14	22				
		%	6,1	6	6			%	12,1	28	19				
	6-10 Yıl	Sayı	13	16	29		6-10 Yıl	Sayı	20	17	37				
		%	19,7	32	25			%	30,3	34	31,9				
	11-20 Yıl	Sayı	30	24	54		11-20 Yıl	Sayı	30	18	48				
		%	45,5	48	46,6			%	45,5	36	41,4				
	21-30 Yıl	Sayı	17	7	24		21-30 Yıl	Sayı	6	1	7				
		%	25,8	14	20,7			%	9,1	2	6				
31 Yıl ve Üzeri	Sayı	2	0	2	31 Yıl ve Üzeri	Sayı	2	0	2						
	%	3	0	1,7		%	3,0	0	1,7						
						Toplam	Sayı	66	50	116	Toplam	Sayı	66	50	116
							Toplam	%	100	100		100	Toplam	%	100

Oranlara bakıldığında tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta yönetim kademesine gelenlerin mesleki deneyimlerinin 11-30 yıl arasında (% 71,2), otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta yönetim kademesine gelenlerin ise mesleki deneyimlerinin 6-20 yıl arasında (% 80) yoğunlaştığı görülmektedir. Bu oranlar doğrultusunda otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşdaki yöneticilerin diğer kuruluş yöneticilerine göre daha az mesleki deneyime sahip oldukları söylenebilir.

Anketi cevaplayan yöneticilerin kaç yıldır kuruluşta çalıştığına yönelik oranlara bakıldığında; % 41,4'ünün 11-20 yıl arasında, % 31,9'unun ise 6-10 yıl arasında aynı kuruluşta çalıştığı görülmektedir. Sektörel olarak bakıldığında da her iki kuruluşta paralel bir dağılım göze çarpmaktadır. Ancak tekstil sektöründeki kuruluşun yöneticilerinin % 3'ünün 31 yıl ve üzerinde, % 9,1'inin ise 21-30 yıl arasında aynı kuruluşta çalıştığını belirtmesine rağmen otomotiv sektöründeki kuruluşun yöneticilerinin sadece % 2 (1 kişi)'si 21-30 yıl arasında aynı kuruluşta çalışmakta, 31 yıl ve üzerinde kuruluşta çalışan hiç yönetici bulunmamaktadır. Bu oranlarda dikkat çeken bir diğer nokta tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta 31 yıl ve üzerinde çalıştığını belirten yöneticilerin mesleki deneyimlerinin de aynı şekilde 31 yıl ve üzerinde oluşudur.

Her iki sektörün ekonomik krizlerden etkilenmesi, çalışan devir hızının sektörel daralmanın yaşandığı dönemde artış göstermesi, Uzakdoğu üretiminin başta tekstil olmak üzere otomotiv sektörü için de tehdit oluşturması bu oranların net ifadelerle analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda her iki kuruluşun Türkiye'de faaliyet gösterme süreleri birbirine çok yakındır, her iki kuruluşta ilk kuruldukları bölgeden yeni bölgelerde inşa edilmiş fabrikalarına taşınmışlardır. Tüm bu değişkenler dikkate alındığında tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta yönetici kademesindeki çalışan devir hızının otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta göre daha az olduğu söylenebilir.

8.3. YÖNETİM TARZI, PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YAYILIMI VE PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN TÜRÜ İLE İLGİLİ TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin proaktif yönetim tarzı, problemlü davranışların yayılımı ve problemlü davranışların türü ile ilgili

değişkenlere vermiş oldukları cevaplarla, her bir değişkenin algılanma düzeylerini ölçen tanımlayıcı istatistiklerin hesaplanması ve yorumlanmasının araştırma sonuçlarının değerlendirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Anketi oluşturan ölçeklerdeki değişkenler ayrı ayrı analiz edilerek kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

Proaktif Yönetim Tarzı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler: Araştırmada, kişiliğin yöneticilerin yönetim tarzı üzerindeki belirleyiciliği dikkate alınarak kullanılan proaktif kişilik ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır.

Tablo 16. Proaktif Yönetim Tarzına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1 Sürekli olarak yaşamımı iyileştirecek ve kolaylaştıracak yeni yollar ararım.	4,22	0,893	2,6	4,3	2,6	50,0	40,5
2 Bulduğum toplumda ve belki dünyanın her yerinde kendimde farklılık yaratma gücünü hep hissederim.	3,86	0,812	0	10,3	9,5	63,8	16,4
3 Başkalarının yeni projeler başlatma girişimlerini hep desteklerim. (R)	1,8	0,662	30,2	62,9	3,4	3,4	0
4 Nerede olursam olayım, yapıcı gelişim için hep etkili bir güce sahip olmuşumdur.	3,99	0,679	0	4,3	10,3	67,2	18,1
5 Fikirlerime yönelik engellerle yüzleşmekten ve bu engellerin üstesinden gelmekten hoşlanırım.	3,96	0,806	0,9	4,3	16,4	55,2	23,3
6 Hiçbir şey ideallerimin gerçeğe dönüşmesini görmek kadar heyecan verici olamaz.	4,18	1,01	4,3	3,4	6,9	40,5	44,8
7 Hoşlanmadığım bir şey görürsem bunu düzeltirim.	4,11	0,872	2,6	4,3	4,3	56,9	31,9
8 İhtimali ne olursa olsun, birşeye inanıyorsam gerçekleştirmeye çalışırım.	3,87	0,88	0	10,3	14,7	52,6	22,4
9 Başkalarının itirazlarına karşılık kendi fikirlerimi savunmaktan hoşlanırım.	3,75	0,864	0	12,9	13,8	58,6	14,7
10 Fırsatları ortaya çıkarmak konusunda oldukça becerikliyim.	3,67	0,732	0,9	3,4	32,8	53,4	9,5
11 Her zaman işleri yapacak daha iyi yollar ararım.	4,11	0,872	3,4	1,7	6,9	56,0	31,9
12 Bir fikre inandıysam, hiçbir engel beni bu fikri gerçekleştirmekten alıkoyamaz.	3,37	0,974	2,6	18,1	28,4	41,4	9,5
13 Statükoya meydan okumayı severim.	3,37	1	5,2	13,8	28,4	44,0	8,6
14 Ne zaman problemim olursa, doğrudan çözmeye çalışırım.	3,87	0,86	0,9	7,8	15,5	55,2	20,7
15 Problemleri fırsata çevirmek konusunda yetenekliyim.	3,71	0,769	0,9	4,3	30,2	52,6	12,1
16 İyi fırsatları başkalarından çok daha önce görürüm.	3,35	0,826	1,7	12,9	37,9	43,1	4,3
17 Birinin sıkıntılı olduğunu gördüğümde, herhangi bir şekilde yardımcı olurum.	4,2	0,847	2,6	2,6	4,3	53,4	37,1
Proaktif Kişilik/Yönetim Tarzı Düzeyi	3,87	0,5566					

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum
4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Tablo 16’da proaktif kişilik/yönetim tarzına yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde ankette “Sürekli olarak yaşamımı iyileştirecek ve kolaylaştıracak yeni yollar ararım.” cevabını veren ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin ortalamasının 4,22 ile en yüksek ortalama olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların proaktif

kişilik/yönetim tarzı ortalaması ise 3,87’dir. Bu bağlamda ankete katılan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin proaktif kişiliğe dolayısıyla da proaktif yönetim tarzına sahip oldukları söylenebilir.

Problemlili Davranışların Yayılımı İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler:

Araştırmada örgütlerdeki problemlili davranışların yayılımının belirlenmesinde kullanılan ölçek yayılımı iki boyutta incelemektedir. Bu boyutlar örgütsel sapma ve kişiler arası sapmadır.

Tablo 17’de kişiler arası sapma boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki ortalamalar düşük veya çok düşük düzeydedir. “İşyerindeki bir çalışana kırıcı sözler söylenmesi.” ifadesi 2,03 ile en yüksek ortalamaya sahip ve örgütlerde düşük düzeyde karşılaşılan bir davranış olarak değerlendirilebilir. Kişiler arası sapmanın ortalaması 1,70 olarak bulunmuştur, bu değer araştırmaya katılan örgütlerde kişiler arası problemlili davranışlarla çok düşük düzeyde karşılaşıldığını göstermektedir.

Tablo 17. Kişiler Arası Sapma Davranışına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1 İşyerindeki bir çalışan ile alay edilmesi.	1,95	0,800	29,3	50,0	19,0	0	1,7
2 İşyerindeki bir çalışana kırıcı sözler söylenmesi.	2,03	0,823	26,7	47,4	22,4	2,6	0,9
3 İşyerinde etnik, din veya ırk ile ilgili sözler söylenmesi.	1,28	0,569	78,4	15,5	6,0	0	0
4 İşyerinde bir çalışana küfredilmesi.	1,26	0,546	79,3	15,5	5,2	0	0
5 İşyerindeki bir çalışana eşek şakası yapılması.	1,67	0,789	50,0	34,5	14,7	0	0,9
6 İşyerindeki bir çalışana karşı kaba davranılması.	1,95	0,800	31,9	43,1	24,1	0	0,9
7 İşyerindeki bir çalışanın herkesin içinde mahçup edilmesi.	1,77	0,784	44,0	36,2	19,0	0,9	0
Kişilerarası Sapma Düzeyi	1,70						

1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğu Zaman, 5-Her Zaman

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Tablo 18’de ise örgütsel sapma boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki ortalamalar yine düşük veya çok düşük düzeydedir. “Çalışanların izin almadan işe geç gelmesi.” ifadesi 1,93 ile en yüksek ortalamaya sahip ve örgütlerde düşük düzeyde karşılaşılan bir davranış olarak değerlendirilebilir. Örgütsel sapmanın ortalaması 1,52 olarak bulunmuştur, bu değer araştırmaya katılan örgütlerde örgütsel problemlili davranışlarla çok düşük düzeyde karşılaşıldığını göstermektedir.

Tablo 18. Örgütsel Sapma Davranışına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
8 Çalışanların izin almadan işyerinden eşya/mal alması.	1,22	0,507	82,8	12,9	4,3	0	0
9 Çalışanların çalışmak yerine fantezi veya hayal kurmaya çok fazla zaman harcaması.	1,57	0,649	51,7	39,7	8,6	0	0
10 Çalışanların işletme giderleri için harcanan paradan daha fazlasını geri almak için sahte makbuz/fiş düzenlemesi veya makbuz/fiş üzerinde oynama yapması.	1,11	0,368	90,5	7,8	1,7	0	0
11 Çalışanların işyerinde kabul edilmeyecek kadar uzun veya fazladan dinlenme molası vermesi.	1,76	0,765	41,4	43,1	14,7	0	0,9
12 Çalışanların izin almadan işe geç gelmesi.	1,93	0,682	25,9	56,0	17,2	0,9	0
13 Çalışanların çalışma ortamını çok fazla dağıtması adeta çöp yığını haline getirmesi.	1,63	0,775	51,7	36,2	10,3	0,9	0,9
14 Çalışanların yöneticinin talimatlarına uymayı ihmal etmesi.	1,90	0,715	28,4	55,2	15,5	0	0,9
15 Çalışanların kasıtlı olarak çalışması gereken hızdan daha yavaş çalışması(iş yavaşlatması).	1,49	0,728	59,5	35,3	3,4	0	1,7
16 Çalışanların bilmemesi gereken kişilerle işletmenin gizli bilgilerini konuşması.	1,43	0,725	69,8	18,1	11,2	0,9	0
17 Çalışanların çalışırken alkol tüketmesi veya uyuşturucu kullanması.	1,03	0,261	98,3	0	1,7	0	0
18 Çalışanların işinde gereğinden çok daha az çaba göstermesi.	1,85	0,688	31,9	50,9	17,2	0	0
19 Çalışanların fazla mesai ücreti almak için işi gereğinden fazla uzatması.	1,34	0,574	71,6	23,3	5,2	0	0
Örgütsel Sapma Düzeyi	1,52						

1-Hiçbir Zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğu Zaman, 5-Her Zaman

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Problemlili davranışının yayılımını gösteren boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 19’da verilmiştir. Bu tabloya göre anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilere göre örgütlerindeki problemlili davranışların yayılımında kişiler arası sapma oranı (1,70) ve örgütsel sapma oranı (1,52) çok düşüktür. Genel olarak araştırma kapsamındaki örgütlerde problemlili davranışların yayılımı da “çok düşük” (1,61) olarak kabul edilebilir.

Tablo 19. Problemlili Davranışın Yayılıma İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α
Kişilerarası Sapma	1,70	0,549
Örgütsel Sapma	1,52	0,407
PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN YAYILIMI	1,61	0,427

Problemlili Davranışların Türü İle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler:

Araştırmada örgütteki problemlili davranışların türünün belirlenmesinde kullanılan ölçek, problemlili davranışları dört boyutta incelenmektedir. Bu boyutlar; üretimle

ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma ve kişisel saldırganlıktır.

Tablo 20. Üretim İle İlgili Problemleri Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
1 Çalışanlar işe geç gelir ve işten erken ayrılır.	1,43	0,771	68,1	25,0	4,3	0,9	1,7
2 Çalışanlar standart molaların dışında fazla dinlenme molası verir.	1,81	1,021	48,3	34,5	7,8	6,9	2,6
3 Çalışanlar talimat olmadan devam eden işlerini bırakır dolayısıyla iş uygun olmayan biçimde yapılır.	1,60	0,853	58,6	27,6	8,6	5,2	0
4 Çalışanlar bilerek iş yavaşlatır.	1,46	0,762	68,1	20,7	8,6	2,6	0
5 Çalışanlar güvenlik prosedürlerine uymayarak kendilerini tehlikeye atar.	1,96	0,908	35,3	41,4	15,5	7,8	0
6 Çalışanlar gazete okumak için arka odada/gizli bölgede saklanır.	1,38	0,681	72,4	18,1	8,6	0,9	0
7 Çalışanlar gerektiğinden çok fazla mesai yapar.	1,75	0,968	52,6	28,4	11,2	6,9	0,9
8 Çalışanlar hasta olmadıkları halde işyerini arayarak hasta olduklarını söyler.	1,66	0,780	50,9	33,6	13,8	1,7	0
9 Çalışanlar çalışmak yerine iş arkadaşlarıyla sohbet eder.	1,85	0,887	40,5	40,5	12,1	6,9	0
10 Çalışanlar gereksiz yere ısıyı artırarak veya pencereyi açarak şirket kaynaklarını israf eder.	1,70	0,989	58,6	22,4	9,5	9,5	0
11 Çalışanlar şehirlerarası veya milletlerarası kişisel telefon görüşmelerini işyerinden yapar veya kişisel paketlerini işyerinden postalar.	1,58	0,943	67,2	14,7	11,2	6,9	0
12 Yöneticiler işyerinden erken ayrılırsa veya işini bırakırsa çalışanlar şamata yapar.	1,66	0,876	56,0	27,6	11,2	5,2	0
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma Düzeyi	1,65						

1-Çok Farklı, 2-Farklı, 3-Kararsızım, 4-Benzer, 5-Çok Benzer

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Tablo 20’de üretimle ilgili davranışlardan sapma boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki ortalamalar düşük veya çok düşük düzeydedir. “Çalışanlar güvenlik prosedürlerine uymayarak kendilerini tehlikeye atar.” ifadesi 1,96 ile en yüksek ortalamaya sahip ve örgütlerde düşük düzeyde karşılaşılan bir davranış olarak değerlendirilebilir. Üretim ile ilgili davranışlardan sapmanın ortalaması 1,65 olarak bulunmuştur, bu değer araştırmaya katılan örgütlerde üretimle ilgili problemleri davranışlarla çok düşük düzeyde karşılaşıldığını göstermektedir.

Tablo 21’de politik davranışlardan sapma boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki ortalamalar yine düşük veya çok düşük düzeydedir. “Çalışanlar iş arkadaşları hakkında dedikodu yapar.” ifadesi 2,51 ile en yüksek ortalamaya sahip ve örgütlerde düşük düzeyde karşılaşılan bir davranış olarak değerlendirilebilir. Politik davranışlardan sapmanın ortalaması 2,08 olarak

bulunmuştur, bu değer araştırmaya katılan örgütlerde politik problemlili davranışlarla düşük düzeyde karşılaşıldığını göstermektedir.

Tablo 21. Politik Problemlili Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
13 Çalışanlar yöneticiler hakkında dedikodu yapar.	2,42	0,970	16,4	41,4	27,6	12,9	1,7
14 Çalışanlar şirket hakkında olumsuz söylentiler çıkarır.	2,05	1,148	44,8	21,6	19,0	12,9	1,7
15 Çalışanlar iş arkadaşları hakkında dedikodu yapar.	2,51	1,083	19,8	32,8	26,7	18,1	2,6
16 Çalışanlar müşterilerin önünde mantıksız/saçma davranır.	1,44	0,726	80,0	22,0	13,0	1,0	0
17 Yöneticiler bazı çalışanları kayırır.	2,21	1,067	31,0	31,9	25,0	9,5	2,6
18 Yöneticiler çalışanlar hakkında dedikodu yapar.	1,86	1,029	48,3	27,6	15,5	6,9	1,7
19 Çalışanlar iş arkadaşlarını hatalarından dolayı suçlar.	2,34	1,096	25,0	36,2	20,7	15,5	2,6
20 Çalışanlar iş arkadaşları ile yıkıcı/yapıcı olmayan bir şekilde rekabet eder.	2,06	1,074	40,5	25,9	21,6	11,2	0,9
21 Yönetici kendi hatalarından dolayı çalışanlarını suçlar.	1,91	1,018	44,8	29,3	16,4	8,6	0,9
22 Yöneticiler çalışanlardan iş tanımları dışında çalışmalarını ister.	1,95	1,078	44,8	30,2	11,2	12,9	0,9
Politik Davranışlardan Sapma Düzeyi	2,08						

1-Çok Farklı, 2-Farklı, 3-Kararsızım, 4-Benzer, 5-Çok Benzer

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Tablo 22’de ise mülkiyet ile ilgili davranışlardan sapma boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki ortalamalar yine düşük veya çok düşük düzeydedir. “Çalışanlar hatalarını örtbas eder.” ifadesi 2,14 ile en yüksek ortalamaya sahip ve örgütlerde düşük düzeyde karşılaşılan bir davranış olarak değerlendirilebilir. Mülkiyet ile ilgili davranışlardan sapmanın ortalaması 1,32 olarak bulunmuştur, bu değer araştırmaya katılan örgütlerde mülkiyetle ilgili problemlili davranışlarla çok düşük düzeyde karşılaşıldığını göstermektedir.

Tablo 22. Mülkiyet İle İlgili Problemlili Davranışlara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
23 Çalışanlar müşterilerin mallarını çalarlar.	1,13	0,448	91,4	4,3	4,3	0	0
24 Çalışanlar işyerindeki makine ve ekipmanları sabote eder.	1,21	0,502	83,6	12,1	4,3	0	0
25 Çalışanlar çalıştıkları saati abartarak çalıştıkları saat hakkında yalan söyler.	1,35	0,649	73,3	19,0	6,9	0,86	0
26 Çalışanlar işletmenin ticari mallarını/ürünlerini sabote eder.	1,24	0,554	81,9	12,1	6,0	0	0
27 Çalışanlar kendilerine kazanç sağlamak için verilen hizmetlerden belirlenenden fazla ücret alır.	1,22	0,529	82,8	12,1	5,2	0	0
28 Çalışanlar bilerek hata yapar.	1,31	0,638	78,4	12,1	9,5	0	0
29 Çalışanlar hatalarını örtbas eder.	2,14	1,054	33,6	34,5	16,4	15,5	0
30 Çalışanlar işletmenin ticari mallarını/ürünlerini ve ekipmanlarını çalar.	1,16	0,468	88,8	6,9	4,3	0	0
31 Çalışanlar kendilerine sağlanan çalışan indirimi ayrıcalığını kötüye kullanır.	1,28	0,602	79,3	12,9	7,8	0	0
32 Çalışanlar yöneticilerinin kararlarına karşı gelir.	1,62	0,820	56,9	26,7	13,8	2,59	0
33 Çalışanlar işleri ile ilgili rüşvet kabul eder.	1,20	0,531	86,2	7,8	6,0	0	0
34 Çalışanlar işyeri kasasından para çalar.	1,12	0,440	92,2	3,4	4,3	0	0
35 Çalışanlar işletmenin gider hesaplarını kötüye kullanır.	1,18	0,504	87,1	7,8	5,2	0	0
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma Düzeyi	1,32						

1-Çok Farklı, 2-Farklı, 3-Kararsızım, 4-Benzer, 5-Çok Benzer

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Son olarak Tablo 23’de ise kişisel saldırganlık boyutuna yönelik tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Tablodaki ortalamalar diğer boyutların aksine sadece çok düşük düzeydedir. “Çalışanlar umursamaz davranarak iş arkadaşlarını tehlikeye atar.” ifadesi 1,59 ile en yüksek ortalamaya sahip ve örgütlerde çok düşük düzeyde karşılaşılan bir davranış olarak değerlendirilebilir. Kişisel saldırganlığın ortalaması 1,30 olarak bulunmuştur, bu değer araştırmaya katılan örgütlerde kişisel saldırganlıkla çok düşük düzeyde karşılaşıldığını göstermektedir.

Tablo 23. Kişisel Saldırganlığa İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α	1	2	3	4	5
			%	%	%	%	%
36 Yöneticiler çalışanları sözlü olarak taciz eder.	1,46	0,715	66,4	22,4	10,3	0,9	0
37 Yöneticiler çalışanlara cinsel tacizde bulunur.	1,16	0,468	88,8	6,9	4,3	0	0
38 Yöneticiler çalışanları fiziksel olarak taciz eder.	1,19	0,588	87,9	6,9	4,3	0	0,86
40 Yöneticiler geçerli bir neden olmadan çalışanları işten çıkarır.	1,44	0,772	67,2	25,9	4,3	0,9	1,7
41 Çalışanlar iş arkadaşlarına cinsel tacizde bulunur.	1,18	0,486	86,2	9,5	4,3	0	0
42 Çalışanlar sözlü olarak müşterileri taciz eder.	1,17	0,498	87,9	6,9	5,2	0	0
43 Yönetici çalışanların ücret veya hak taleplerini ödemeyi red eder.	1,22	0,630	87,1	6,0	6,0	0	0,86
44 Çalışanlar umursamaz davranarak iş arkadaşlarını tehlikeye atar.	1,59	0,865	62,1	21,6	12,1	4,3	0
45 Çalışanlar iş arkadaşlarının mallarını çalar.	1,28	0,627	81,0	11,2	6,9	0,9	0
Kişisel Saldırganlık Düzeyi	1,30						

1-Çok Farklı, 2-Farklı, 3-Kararsızım, 4-Benzer, 5-Çok Benzer

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

Problemlili davranışların türünü gösteren boyutlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler ise Tablo 24’de verilmiştir. Bu tabloya göre anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilere göre örgütlerinde; üretim ile ilgili davranışlardan sapma oranı (1,65) çok düşük, politik davranışlardan sapma oranı (2,08) düşük, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma oranı (1,32) çok düşük ve kişisel saldırganlık oranı (1,30) çok düşüktür.

Tablo 24. Problemlili Davranışın Türüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

İFADELER	\bar{x}	α
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,65	0,64
Politik Davranışlardan Sapma	2,08	0,82
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,32	0,47
Kişisel Saldırganlık	1,30	0,46
PROBLEMLİ DAVRANIŞLARIN TÜRÜ	1,59	0,53

Bu oranlara göre araştırma kapsamındaki örgütlerde farklı türdeki problemleri davranışlarla düşük veya çok düşük düzeyde karşılaştığı söylenebilir. Genel olarak araştırma kapsamındaki örgütlerde problemleri davranışların türüne ait ortalama da “çok düşük” (1,59) olarak kabul edilebilir. Ancak karşılaştırma yapılmak gerekirse düşük düzeyde de olsa politik davranışlardan sapma düzeyinin diğerlerinden yüksek ortalamaya sahip olması, araştırma kapsamındaki örgütlerde politik problemleri davranışlarla daha sık karşılaşılabileceğini göstermektedir.

8.4. PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR VE KONTROL DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ AÇIKLAYAN ANALİZLER

Araştırmanın örneklemini oluşturan örgütlerde, karşılaşılan problemleri davranışların kontrol değişkenlerine bağlı olarak değişimini belirlemek üzere T testi ve Anova varyans analizi yapılmıştır. Analizlerde kontrol değişkenleri ise; örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgütün sermaye yapısı ile yöneticilerin yaş, kıdem ve çalıştıkları yönetim kademesi olarak sıralanmaktadır.

Araştırmanın örneklemini oluşturan örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlarda, faaliyet gösterilen sektöre göre anlamlı farklılıklar olup olmadığının incelenmesi için T testi uygulanmıştır. Tablo 25’de görüldüğü gibi değişkenlerden hiçbiri örgütlerin faaliyet gösterdiği sektöre göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$).

Tablo 25. Değişkenlerin Faaliyet Gösterilen Sektöre Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	SEKTÖR				T TESTİ SONUÇLARI	
	Tekstil		Otomotiv			
	66		50		t değeri	p değeri
	\bar{x}	SS	\bar{x}	SS		
Kişilerarası Sapma	1,6688	0,51912	1,7429	0,58866	-0,718	0,474
Örgütsel Sapma	1,4697	0,33064	1,59	0,48557	-1,586	0,116
Problemleri Davranışların Yayılımı	1,5693	0,36809	1,6664	0,49298	-1,216	0,227
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,6187	0,56954	1,6983	0,72353	-0,663	0,508
Politik Davranışlardan Sapma	2,0227	0,69941	2,146	0,96219	-0,799	0,426
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,2727	0,45522	1,3831	0,49181	-1,249	0,214
Kişisel Saldırganlık	1,2643	0,4574	1,34	0,46571	-0,876	0,383
Problemleri Davranışların Türü	1,5446	0,47771	1,6419	0,58891	-0,982	0,328

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu doğrultuda tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ile otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yayılım ve tür olarak karşılaştıkları problemleri

davranışların farklılık göstermediği saptanmıştır. Bu sonuç literatürde tekstil sektöründeki çalışanlarda hırsızlığın, otomotiv sektöründeki çalışanlarda ise alkolizmin sık görülen problemleri davranış olduğu yönündeki bulgularla bağdaşmamaktadır. Bu bulgu sektörel süreç ve süreçlerde çalışanların cinsiyetlerin farklılığının problemleri davranışlar üzerinde etki yaratabileceği beklentisinin tersine bir sonuçtur.

Tekstil ve otomotiv sektörünün süreçleri birbirinden farklıdır, otomotiv sektöründe daha çok otomasyona ve robotlar yardımıyla üretime rastlanırken, tekstil sektöründe üretim emek yoğun özellik göstermektedir. Süreçlerdeki farklılıklar bu süreçlerde çalışanların cinsiyetlerine de etki etmektedir. Otomotiv sektöründeki faaliyetlerinin tekstil sektörüne göre daha ağır ve kas gücüne dayalı süreçlerden oluşması mavi yakalı çalışanların cinsiyet profilinin erkeklerde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Tekstil sektöründe ise el hassasiyeti ve dikkat gerektiren süreçlerin ağır basması mavi yakalı çalışanların cinsiyet profilinin kadınlarda yoğunlaşmasına sebep olmaktadır.

Genel çalışan profiline bakıldığında otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşa kadın çalışanlar beyaz yakalı iken, tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşa mavi yakalı kadın çalışanların sayıca çokluğu dikkat çekmektedir. Ancak elde edilen bulgulara bakıldığında sektörler arasındaki süreç ve süreçlerdeki çalışan profilindeki farklılık da problemleri davranışların yayılımı ve türüne etki etmemiştir. Analiz sonunda literatürün ve beklentilerin aksine bir sonuçla karşılaşılması araştırmanın farklı kültür ve inançta bir ülkede, belirli bir bölgede, sınırlı sayıda örneklem üzerinde yapılması ile ilişkilendirilmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlarda, örgütlerin sermaye yapılarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığının incelenmesi için T testi uygulanmıştır.

Tablo 26'da görüldüğü gibi değişkenlerden hiçbiri örgütlerin sermaye yapılarına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$). Bu doğrultuda İngiliz sermayeli kuruluş ile Alman sermayeli kuruluş arasında yayılım ve tür olarak karşılaşılan problemleri davranışların farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 26. Değişkenlerin Örgütün Sermaye Yapısına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	SERMAYE YAPISI				T TESTİ SONUÇLARI	
	İngiliz		Alman		t değeri	p değeri
	66	50	66	50		
Kişilerarası Sapma	1,6688	0,51912	1,7429	0,58866	-0,718	0,474
Örgütsel Sapma	1,4697	0,33064	1,59	0,48557	-1,586	0,116
Problemlili Davranışların Yayılımı	1,5693	0,36809	1,6664	0,49298	-1,216	0,227
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,6187	0,56954	1,6983	0,72353	-0,663	0,508
Politik Davranışlardan Sapma	2,0227	0,69941	2,146	0,96219	-0,799	0,426
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,2727	0,45522	1,3831	0,49181	-1,249	0,214
Kişisel Saldırganlık	1,2643	0,4574	1,34	0,46571	-0,876	0,383
Problemlili Davranışların Türü	1,5446	0,47771	1,6419	0,58891	-0,982	0,328

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütlerde karşılaşılan problemlili davranışların, örgütün yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için Anova varyans analizi uygulanmıştır. Tablo 27'deki Anova varyans analizi sonuçlarından da görüldüğü gibi problemlili davranışların yayılımı ve türü ile örgüt yöneticilerinin yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte problemlili davranışların yayılımının alt değişkenlerinden kişiler arası sapma ile örgütün ilk-orta ve üst kademe yöneticilerinin yaşları arasında p<0,05 anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmektedir.

Tablo 27. Değişkenlerin Yöneticilerin Yaşına Bağlı Olarak Değişmesi

DEĞİŞKENLER	YÖNETİCİLERİN YAŞI					F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması			
Kişilerarası Sapma	Gruplararası	2,328	3	0,776	2,689	0,04*	
	Grup içi	32,324	112	0,289			
Örgütsel Sapma	Gruplararası	0,638	3	0,213	1,292	0,281	
	Grup içi	18,433	112	0,165			
Problemlili Davranışların Yayılımı	Gruplararası	1,28	3	0,427	2,425	0,069	
	Grup içi	19,704	112	0,176			
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	Gruplararası	1,313	3	0,438	1,075	0,363	
	Grup içi	45,603	112	0,407			
Politik Davranışlardan Sapma	Gruplararası	2,561	3	0,854	1,274	0,287	
	Grup içi	75,031	112	0,67			
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	Gruplararası	0,611	3	0,204	0,91	0,439	
	Grup içi	25,057	112	0,224			
Kişisel Saldırganlık	Gruplararası	0,458	3	0,153	0,714	0,546	
	Grup içi	23,932	112	0,214			
Problemlili Davranışların Türü	Gruplararası	1,094	3	0,365	1,318	0,272	
	Grup içi	31,002	112	0,277			

*p<0,05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Bu doğrultuda yapılan LSD testi sonuçlarına göre 31-40 yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 yaş grubuna göre ve 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 yaş grubuna göre göreceli olarak yüksek düzeyde örgütlerinde kişiler arası sapma

davranışlarıyla karşılaştığını düşündükleri anlaşılmaktadır. Bu bulgunun, genç yöneticilerin iş deneyimlerinin daha az olması nedeniyle henüz örgütte ortaya çıkan kişiler arası sapma davranışlarıyla karşılaşmamış olabileceği varsayımıyla açıklanabileceği düşünülmüştür. Ancak problemleri davranışların, örgütün yöneticilerinin kıdemlerine bağlı olarak değişip değişmediğinin belirlendiği Tablo 28’de elde edilen sonuçlar bu varsayımı geçersiz hale getirmiştir.

Bulgu yöneticilerin yaşları ve yöneticilerin yönetim tarzı arasındaki ilişki ile ilişkilendirilmek istenmiştir, ancak yapılan Anova varyans analizi sonucunda ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin yaşları ve yöneticilerin yönetim tarzları arasında $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonrasında yapılan bir diğer Anova varyans analizinde örgütün yöneticilerinin kıdemlerinin, yönetim tarzına etki edip etmediği tespit edilmek istenmiş, fakat ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin kıdemleri ile yönetim tarzı arasında da $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Farklı bir açıdan ise bulgu genç yöneticilerin çalışma tarzına ve bir davranış problemi olarak değerlendirmedeki algılama farklılığına dayandırılmaya çalışılabilir. Çalışanların kariyer haritalarına bakıldığında, işe başladıkları ilk senelerde daha kariyerist davrandıkları ve sürekli daha iyisi arayışıyla iş değiştirmekten çekinmedikleri görülmektedir. Kariyerin ilerleyen yıllarında ise evlilik ve çocuk gibi sorumlulukların da eklenmesi çalışanların kariyerist davranışlarının azalmasına sebep olmakta, düzenli ve güvenli bir iş ile sabit gelir beklentisi artmaktadır.

31-40 yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 yaş grubuna göre ve 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticilerin 26-30 yaş grubuna göre göreceli olarak yüksek düzeyde örgütlerinde kişiler arası sapma davranışlarıyla karşılaştığını düşünmesi, genç yöneticilerin (26-30 yaş) aidiyet duygusunun daha yaşlı ve kıdemli yöneticilere (31-40 yaş ve 51 ve üstü yaş) göre düşük olması, daha kariyerist bir yaklaşımla çalıştıkları için düşük düzeyde örgütsel bağlılıklarının olması ve örgütün problemlerine yüzeysel olarak yaklaşmalarının sonucu olarak yorumlanabilir.

Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların, örgütün yöneticilerinin kıdemlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Anova Varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 28'deki Anova varyans analizi sonuçlarından da görüldüğü gibi değişkenlerden hiçbiri örgütün yöneticilerinin kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p < 0,05$). Bu doğrultuda araştırma kapsamındaki örgütlerde ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin kıdemleri ile örgütteki problemleri davranışların yayılımı ve türü olarak karşılaştığı düşünülen problemleri davranışların arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 28. Değişkenlerin Yöneticilerin Kıdemine Bağlı Olarak Değişmesi

YÖNETİCİLERİN KIDEMİ						
DEĞİŞKENLER	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F Değeri	Anlamlılık Düzeyi
Kişilerarası Sapma	Gruplararası	2,023	4	0,506	1,720	0,150
	Grup içi	32,629	111	0,294		
Örgütsel Sapma	Gruplararası	1,081	4	0,270	1,667	0,163
	Grup içi	17,990	111	0,162		
Problemleri Davranışların Yayılımı	Gruplararası	1,378	4	0,344	1,950	0,107
	Grup içi	19,606	111	0,177		
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	Gruplararası	2,091	4	0,523	1,295	0,276
	Grup içi	44,825	111	0,404		
Politik Davranışlardan Sapma	Gruplararası	4,797	4	1,199	1,829	0,128
	Grup içi	72,795	111	0,656		
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	Gruplararası	0,872	4	0,218	0,976	0,424
	Grup içi	24,796	111	0,223		
Kişisel Saldırganlık	Gruplararası	0,694	4	0,174	0,813	0,519
	Grup içi	23,695	111	0,213		
Problemleri Davranışların Türü	Gruplararası	1,691	4	0,423	1,543	0,195
	Grup içi	30,405	111	0,274		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların, örgütün yöneticilerin ilk-orta veya üst kademe yönetici olmasına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Anova Varyans analizi uygulanmıştır.

Tablo 29. Değişkenlerin Yöneticilerin Kademesine Bağlı Olarak Değişmesi

YÖNETİCİLERİN KADEMESİ						
DEĞİŞKENLER	Kaynağı	Toplamı	Derecesi	Ortalaması	F Değeri	Düzeyi
Kişilerarası Sapma	Gruplararası	0,130	2	0,065	0,213	0,808
	Grup içi	34,522	113	0,306		
Örgütsel Sapma	Gruplararası	0,517	2	0,259	1,575	0,212
	Grup içi	18,554	113	0,164		
Problemleri Davranışların Yayılımı	Gruplararası	0,034	2	0,017	0,091	0,913
	Grup içi	20,950	113	0,185		
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	Gruplararası	1,378	2	0,689	1,710	0,185
	Grup içi	45,537	113	0,403		
Politik Davranışlardan Sapma	Gruplararası	1,935	2	0,968	1,445	0,240
	Grup içi	75,657	113	0,670		
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	Gruplararası	0,483	2	0,241	1,084	0,342
	Grup içi	25,185	113	0,223		
Kişisel Saldırganlık	Gruplararası	0,165	2	0,082	0,384	0,682
	Grup içi	24,225	113	0,214		
Problemleri Davranışların Türü	Gruplararası	0,748	2	0,374	1,348	0,264
	Grup içi	31,349	113	0,277		

* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 29'daki Anova varyans analizi sonuçlarından da görüldüğü gibi değişkenlerden hiçbiri yöneticilerin ilk-orta veya üst kademe yönetici olmasına göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p<0,05$). Bu doğrultuda örgütlerdeki yöneticilerin ilk-orta veya üst kademe olması ile örgütteki problemleri davranışların yayılımı ve türü olarak karşılaşıldığı düşünülen problemleri davranışların arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Araştırma kapsamındaki örgütlerde yöneticilerin ilk-orta veya üst kademe olması ile örgütteki yayılım ve tür olarak karşılaşıldığı düşünülen problemleri davranışların arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ancak farklı bir değerlendirme yapabilmek için Tablo 30'da her iki örgütün yöneticilerinin karşılaştıklarını düşündükleri problemleri davranışlarla ilgili algılama düzeyleri değerlendirilmek istenmiştir.

Tablo 30. Problemleri Davranışların Türünün Algılama Düzeyleri

Problemleri Davranışların Türü	Yönetim Kademesi	Sektör	N	\bar{x}	SS
Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	Üst Kademe	Tekstil	25	1,58	0,569
		Otomotiv	18	2,10	0,820
	Orta Kademe	Tekstil	16	1,63	0,588
		Otomotiv	10	1,44	0,399
	İlk Kademe	Tekstil	25	1,66	0,579
		Otomotiv	22	1,49	0,629
	TOPLAM		116	1,65	0,639
Politik Davranışlardan Sapma	Üst Kademe	Tekstil	25	1,98	0,661
		Otomotiv	18	2,58	1,076
	Orta Kademe	Tekstil	16	2,13	0,709
		Otomotiv	10	1,94	0,858
	İlk Kademe	Tekstil	25	2,00	0,751
		Otomotiv	22	1,88	0,807
	TOPLAM		116	2,08	0,821
Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	Üst Kademe	Tekstil	25	1,28	0,556
		Otomotiv	18	1,57	0,411
	Orta Kademe	Tekstil	16	1,27	0,333
		Otomotiv	10	1,25	0,375
	İlk Kademe	Tekstil	25	1,26	0,427
		Otomotiv	22	1,29	0,564
	TOPLAM		116	1,32	0,472
Kişisel Saldırganlık	Üst Kademe	Tekstil	25	1,30	0,538
		Otomotiv	18	1,37	0,261
	Orta Kademe	Tekstil	16	1,27	0,410
		Otomotiv	10	1,17	0,315
	İlk Kademe	Tekstil	25	1,22	0,411
		Otomotiv	22	1,39	0,625
	TOPLAM		116	1,30	0,461

Tablo 30’da da görüldüğü gibi algılama düzeyleri dikkate alındığında hem tekstil hem otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticilerinin karşılaşılan problemlili davranışların türünü algılama düzeyleri en yüksekten düşüğe doğru; politik davranışlardan sapma (2,08), üretimle ilgili davranışlardan sapma (1,65), mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma (1,32) ve kişisel saldırganlık (1,30) şeklindedir. Dolayısıyla genel ortalama olarak bakıldığında araştırmaya katılan tekstil ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarda karşılaşılan problemlili davranışlar aynı şekilde sıralanmaktadır.

İlk-orta üst kademe yöneticilerin karşılaşılan problemlili davranışların türünü algılama düzeyleri tek tek en yüksekten düşüğe doğru sıralandığında çıkan sonuçlar ise Tablo 31’de görülmektedir.

Tablo 31. Problemlili Davranışların Türünün Sektör Ve Yönetim Kademesine Göre Algılanma Düzeyleri

Tekstil Sektörü Kuruluşu Üst Kademe	\bar{x}	Otomotiv Sektörü Kuruluşu Üst Kademe	\bar{x}
1 Politik Davranışlardan Sapma	1,98	1 Politik Davranışlardan Sapma	2,58
2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,58	2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	2,10
3 Kişisel Saldırganlık	1,30	3 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,57
4 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,28	4 Kişisel Saldırganlık	1,37
Tekstil Sektörü Kuruluşu Orta Kademe	\bar{x}	Otomotiv Sektörü Kuruluşu Orta Kademe	\bar{x}
1 Politik Davranışlardan Sapma	2,13	1 Politik Davranışlardan Sapma	1,94
2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,63	2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,44
3 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,27	3 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,25
4 Kişisel Saldırganlık	1,27	4 Kişisel Saldırganlık	1,17
Tekstil Sektörü Kuruluşu Alt Kademe	\bar{x}	Otomotiv Sektörü Kuruluşu Alt Kademe	\bar{x}
1 Politik Davranışlardan Sapma	2,00	1 Politik Davranışlardan Sapma	1,88
2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,66	2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,49
3 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,26	3 Kişisel Saldırganlık	1,39
4 Kişisel Saldırganlık	1,22	4 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,29
Tekstil Sektörü Kuruluşu Tüm Kademeler	\bar{x}	Otomotiv Sektörü Kuruluşu Tüm Kademeler	\bar{x}
1 Politik Davranışlardan Sapma	2,02	1 Politik Davranışlardan Sapma	2,14
2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,61	2 Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	1,69
3 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,27	3 Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	1,38
4 Kişisel Saldırganlık	1,26	4 Kişisel Saldırganlık	1,34

Bu tabloda yer alan sıralamalar genel sıralamayla paralellik göstermektedir. Sektörel ve yönetim kademesi olarak kıyaslanacak olursa, sıralama aynı olmakla birlikte tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun üst kademe yöneticileri otomotiv sektöründeki üst kademe yöneticilerden daha düşük ortalamalara sahiptir. Orta kademe yöneticilerde ise sıralama aynı olmakla birlikte tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun orta kademe yöneticileri otomotiv sektöründeki orta

kademe yöneticilerden daha yüksek ortalamalara sahiptir. Alt kademe yöneticilerin problemleri davranışların türünü algılama düzeyleri en yüksekte düşüğe doğru farklı sıra takip etmektedir. Ancak ortalamaların birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Bu bağlamda tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun orta kademe yöneticilerinin, karşılaşılan problemleri davranışların türünü algılama düzeyleri istatistiksel olarak düşük ancak üst kademe yöneticilere göre yüksektir. Aksine otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun üst kademe yöneticilerinin karşılaşılan problemleri davranışların türünü algılama düzeyleri istatistiksel olarak düşük ancak orta kademe yöneticilere göre yüksektir. Bu bulguların yöneticilerin yönetim tarzından kaynaklanabileceği düşünüldükten yapılan ilişki analizinde yöneticilerin kademesi ile yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bulguları sektöre veya sermaye yapısına göre yorumlayacak yeterli destekleyici veri yoktur. Bu nedenle bulgu örgütlerin yapılarındaki farklılık ile açıklanabilir.

Araştırmanın nitel boyutuna ilişkin bulgularda da belirtildiği gibi tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş denetimin ve kontrolün ağır bastığı bir yapıya, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ise çalışan katılımının ve güvenin ağır bastığı bir yapıya sahiptir. Bu nedenle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta üst yöneticilerin çekinmeden daha objektif değerlendirmeler yapmış olabileceği, tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta ankete cevap veren üst kademe yöneticilerin ise kendi yönetsel başarısızlığı olarak değerlendirileceğini düşünerek olumsuz cevaplar vermekten kaçınmış olabileceği düşünülmektedir.

8.5. YÖNETİM TARZININ PROBLEMLİ DAVRANIŞLAR ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ AÇIKLAYAN ANALİZLER

Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlar ile örgütün yöneticilerinin yönetim tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Yöneticilerinin yönetim tarzları ile ilgili değerlendirmelerde önce problemleri davranışların yayılımı ile ilgili, sonra problemleri davranışların türü ile ilgili analizler yapılmıştır.

Tablo 32’de yer alan değerlere göre örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların yayılımı ve proaktif yönetim tarzı arasında $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak problemleri davranışların

yayımları ile kişiler arası sapma ($r=0,923$) ve örgütsel sapma ($r=0,854$) arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Boyutlar arasındaki ilişkilere bakıldığında ise kişiler arası sapma ve örgütsel sapma arasında da $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişkiler görülmektedir. Proaktif yönetim tarzı ve kişiler arası sapma ile proaktif yönetim tarzı ve örgütsel sapma arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 32. Problemleri Davranışlarının Yayılımı Ve Yönetim Tarzı Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4
1.Proaktif Yönetim Tarzı	1			
2.Kişilerarası Sapma	-0,142	1		
3.Örgütsel Sapma	0,026	0,588**	1	
4.Problemleri Davranışlarının Yayılımı	-0,079	0,923**	0,854**	1

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2 kuyruklu)

Tablo 33’de yer alan değerlere göre örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlarının türü ve proaktif yönetim tarzı arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak problemleri davranışlarının türü ile üretimle ilgili davranışlardan sapma ($r=0,932$), politik davranışlardan sapma ($r=0,876$), mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma ($r=0,907$) ve kişisel saldırganlık ($r=0,803$) arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde yüksek düzeyli ve olumlu bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Problemleri Davranışlarının Türü Ve Yönetim Tarzı Arasındaki İlişki

DEĞİŞKENLER	1	2	3	4	5	6
1.Proaktif Yönetim Tarzı	1					
2.Üretimle İlgili Davranışlardan Sapma	0,126	1				
3.Politik Davranışlardan Sapma	0,182	0,780**	1			
4.Mülkiyetle İlgili Davranışlardan Sapma	0,006	0,820**	0,638**	1		
5.Kişisel Saldırganlık	-0,064	0,657**	0,500**	0,860**	1	
6.Problemleri Davranışlarının Türü	0,096	0,932**	0,876**	0,907**	0,803**	1

** Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlı (2 kuyruklu)

Boyutlar arasındaki ilişkilere bakıldığında ise üretimle ilgili davranışlardan sapma ve politik davranışlardan sapma, üretimle ilgili davranışlardan sapma ve mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma, üretimle ilgili davranışlardan sapma ve kişisel saldırganlık arasında; politik davranışlardan sapma ve mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma ve kişisel saldırganlık arasında; mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma ve kişisel saldırganlık arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişkiler görülmektedir.

Proaktif yönetim tarzı ve üretimle ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma, kişisel saldırganlık arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

9. ARAŞTIRMANIN NİTEL BOYUTUNA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın yönteminde belirtildiği gibi anket, yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman inceleme yöntemleri bir arada kullanılarak veri toplanmaya çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen nitel veriler önce sınıflandırılmış sonrasında her iki örgütten elde edilen sınıflandırılmış veriler karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır. Doküman inceleme yöntemi ile elde edilen verilerle yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile elde edilen verilerin geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın modeli dikkate alınarak araştırmanın hipotezlerini test etmek için aşağıdaki değerlendirmeler yapılmıştır:

- *Davranışsal Risk Yönetimi Uygulamaları ve Kontrol Değişkenleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular (H7, H8, H9, H10,H11)*
- *Yönetim Tarzının Davranışsal Risk Yönetimi Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular (H12)*

Araştırmanın hipotezleri ile ilgili değerlendirmeler için öncelikle yarı yapılandırılmış görüşmelerden ve kuruluşların incelenmesine izin verdikleri dokümanlardan elde edilen veriler sınıflandırılmıştır. Verilerin sınıflandırılmasında çalışmanın ikinci bölümünde açıklanan ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi çerçevesinde geliştirilmiş davranışsal risk yönetimi modeli ile ilişkili boyutlara odaklanılmıştır. Sınıflandırılması yapılan her boyutta tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun mevcut durumu açıklanarak, davranışsal risk yönetimi uygulamaları karşılaştırılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme ve doküman inceleme sonrasında elde edilen veriler ışığında yapılan sınıflandırmalar aşağıda ortaya konulmuştur.

Davranışsal Risk Yönetimi Kavramına İlişkin Farkındalık: Görüşmenin başında daha sağlıklı veriler elde edebilmek için problemleri davranış ve davranışsal risk yönetimi kavramları kısaca tanımlanarak kuruluşların davranışsal risk yönetimi kavramı hakkında farkındalığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticileri ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi kavramını daha önce duymadıklarını belirtmişler, ancak sistemin TSE tarafından Türkçe'ye çevrilmesinden sonra incelenmesine ve kendi yapılarına uyarlanmasına olumlu bakmışlardır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun genel müdürü hariç görüşülen yöneticileri de benzer şekilde sistem hakkında bilgi sahibi değildir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun genel müdürü ise sistemi daha önce duyduğunu ve içeriği hakkında bilgi sahibi olduğunu belirtmiş, ancak bu sistemin kuruluşlarına bir faydası olacağını düşünmediğini vurgulamıştır.

Davranışsal Risk Yönetimi ile İlişkili Altyapı: Davranışsal risk yönetiminin başarısı için; örgütte temel bir risk kültürünün olması, davranışsal risk yönetimi stratejisinin geliştirilmesi ve bu doğrultuda risklerin yönetimi için yetki, sorumluluk ve uygulamaların doğru olarak belirlenmesi gerekir. Her iki kuruluşun genel olarak risk stratejisine sahip oldukları söylenebilir. Ancak stratejiler ve bağlı uygulamaların net olarak davranışsal risk yönetimine odaklandıkları söylenemez. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun riske bakış açısı riskin hem yönetilebileceği hem de önlenilebileceği yönündedir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun riske bakış açısı ise riski yönetmek yerine riski önleyebilmek için çalışanlarla oluşturulacak güvene dayalı yapı üzerinde odaklanmıştır.

Her iki kuruluş ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahiptir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş, otomotiv sektörü için de özel türde iplik ürettiği için ISO/TS 16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistemi belgesini almış, gıda sektörü için ürettiği ipliklerin üretim sürecini ise belge almasa da ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi gereklerine uygun şekilde yapılandırmıştır. Davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa da risk yönetimi sistemine entegre yönetim sistemlerine sahip iki kuruluşun belge yükümlülüklerine uyma konusunda hassasiyet gösterdikleri görülmüştür.

Her iki kuruluşta da karşılaşılabilecek finansal riskler, ticari ve stratejik riskler, çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili riskler, çevre ile ilgili riskler, üretim ve hizmet ile ilgili risklerin ve davranışsal risklerin yönetilmesinden sorumlu

departmanlaşmış bir risk yönetim birimi yoktur. Davranışsal riskler haricinde belirtilen risklerin yönetimi ile ilgili sorumlular ve/veya yöneticiler görevlendirilmiştir. Finansal risklerin yönetiminden finans departmanı yöneticileri; ticari ve stratejik risklerin yönetiminden üst kademe yöneticiler ve departman yöneticileri; çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili risklerin yönetiminden insan kaynakları departmanı yöneticileri ve çalışanları, işyeri hekimi, departman yöneticileri; çevre ile ilgili risklerin yönetiminden çevre yönetim sistemi sorumluları, departman yöneticileri ve işyeri hekimi; üretim ve hizmet ile ilgili risklerin yönetiminden ise üst düzey yöneticiler ve departman yöneticileri sorumludur.

Bunun yanında her iki kuruluş etkin bir risk yönetimi için tüm çalışanların katılımının gerekli olduğunu düşünmektedir. Her iki kuruluşun davranışsal risklerin yönetimi ile ilgili birimleri, sorumluları ve kapsamlı çalışmaları olmamakla birlikte genel uygulama ve düzenlemeler içinde kısmi olarak belirlenmiş davranışsal risk yönetimi uygulamalarına rastlanmıştır.

Davranışsal Risklerin Tanımlanması: Davranışsal risk yönetiminde en önemli aşamayı problemleri davranışlar ve bu davranışlarla ilişkili risklerin tanımlanması oluşturmaktadır. Araştırmanın nicel boyutu ile ilgili bulgularda her iki kuruluşta karşılaşılan problemleri davranışların yayılımı ve türünde farklılık olmadığı görülmüştür. Karşılaşılan problemleri davranışlarda yayılım ve tür olarak fark olmasa da her iki kuruluşun davranışsal riskleri tanımlarken hangi problemleri davranışlara daha çok odaklandığı belirlenmek istenmiştir.

Her iki kuruluşun politik davranışlardan sapma, üretimle ilgili davranışlardan sapma, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma ve kişisel saldırganlık boyutlarında karşılaşılabilecekleri davranışsal risklere ilişkin risk tanımlama çalışması bulunmamaktadır. Ancak sabotaj gibi problemleri davranışların iş sürekliliği planlarında, hırsızlık, rüşvet veya hesapların kötüye kullanılması gibi problemleri davranışların disiplin yönetmelikleri ve etik kodlarda, talimatlara uygunsuz çalışma, saldırgan davranma gibi problemleri davranışlar disiplin yönetmeliklerinde sadece bu tür davranışlarla karşılaşıldıktan sonra oluşan olumsuzlukların giderilmesi için yapılması gerekenler ve bu faaliyetlerden sorumlu kişilerin belirtildiği şekilde açıklanmıştır. Problemleri davranışların nedenleri ve problemleri davranışın etkileyeceği

risk alanına ilişkin yapılması gereken düzenlemeler ise hiçbir dokümanda tanımlanmamıştır.

Problemlı davranışların davranışsal riskler üzerindeki etkisi dikkate alınarak, her iki kuruluş yöneticilerine hangi problemlı davranışlarla daha sık karşılaştıkları ve bu davranışlardan kaynaklanabilecek risklere karşı ne gibi önlemler aldıkları sorulmuştur. Başta İnsan Kaynakları Müdürü olmak üzere tekstil sektöründe faaliyet gösteren yöneticiler önemli hiçbir problemlı davranışla karşılaşmadıklarını, önceden karşılaştıkları problemlı davranışlarla ilgili hemen önlem aldıklarını söylemişlerdir. Örneğın daha önce görölen mavi yakalı çalışanların işi vardiya bitiminden önce bırakması problemini önlemek amacıyla ana giriş kapısındaki kart okutma cihazlarına ilave olarak her üretim departmanına kart okutma cihazı yerleştirilmiştir. Kuruluş yöneticilerinin önemli bir problemlı davranış görölmese bile bu tür problemlı davranışların ve davranışsal risklerinin önceden tanımlanmasına ilişkin bakış açısı ise, önceden verilen disiplin cezaları nedeniyle çalışanların bu tür davranışlar göstermeye cesaret edemeyeceği, bu nedenle de tanımlama yapılmasının şu anda gerekli olmadığı yönündedir.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş yöneticileri ise; kuruluşlarında problemlı davranışlarla karşılaştıklarını, bunun dışında fark edilemeyen, kontrol altına alınamayacak problemlı davranışların da olabileceğini belirtmişlerdir (ofis malzemelerini kişisel amaçla kullanma, küçük parçalı ve çok sayıda malzmeden çalma gibi). Bunun yanında kuruluş yöneticilerinin önemli bir problemlı davranış görölmese bile bu tür problemlı davranışların ve davranışsal risklerin önceden tanımlanmasına ilişkin bakış açısı ise, ne kadar ayrıntılı tanımlanırsa tanımlansın risklerin oluşumunun önüne geçilemeyeceği, bu nedenle de tanımlama yapılmasının fayda sağlamayacağı yönündedir. Kuruluş yöneticilerine göre işi yavaşlatmak isteyen çalışan ne kadar önlem alınırsa alınsın işi yavaşlatacaktır, bu davranışlar üretim sürecinde her zaman karşılaşılabilecek problemlı davranışlardır.

Her iki kuruluşun yöneticileri de problemlı davranışların, taşeron çalışanlar da dahil olmak üzere her kademedede çalışanda görölebileceğini, astlara yönelik, yöneticilere yönelik, aynı kademedeki çalışanlar arasında veya müşterilere ve

tedarikçilere yönelik problemler ve davranışsal riskler şeklinde bir tanımlama yapılamayacağını düşünmektedir.

Davranışsal risk yönetimi modelinde risklerin tanımlanmasında veri olarak sağlanabilecek araçlarla ilgili olarak yapılan görüşme ve doküman inceleme çalışmaları sonucunda her iki kuruluşunda davranışsal riskleri yönetmek amacıyla olmasa da çeşitli raporlar hazırladığı ve kontroller yaptığı görülmüştür. Tablo 34’de her iki kuruluşta yapılan ve yapılaş amacı davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa bile davranışsal risklerin tanımlanmasında kullanılacak uygulamalar detaylı bir şekilde belirtilmiştir.

Tablo 34. Kuruluşlarda Davranışsal Risklerin Tanımlanması Çalışmalarına Veri Sağlayacak Mevcut Uygulamalar

	Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş	Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş
İş Kazaları Raporları	İş kazası sayısı sürekli izlenmektedir. Sıfır iş kazası hedeflenmekte, bu doğrultuda süreçlerde düzenlemeler yapılmakta, çalışanlar eğitilerek bilinçlendirilmektedir.	İş kazası sayısı sürekli izlenmektedir. Sıfır iş kazası hedeflenmekte, bu doğrultuda süreçlerde düzenlemeler yapılmakta, çalışanlar eğitilerek bilinçlendirilmektedir.
İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu Raporları	İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu kararları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından arşiv amaçlı olarak dosyalanmakta, toplantı kararlarının uygulanması haricinde kararlara ilişkin raporlar analiz edilmemektedir.	İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulu kararları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından arşiv amaçlı olarak dosyalanmakta, toplantı kararlarının uygulanması haricinde kararlara ilişkin raporlar analiz edilmemektedir.
Devamsızlık Raporları	Devamsızlık oranları sürekli izlenmektedir. Devamsızlık oranını düşürmek hedef olarak belirlenmiştir. Ancak hedef doğrultusunda devamsızlık oranının nedenleri ile ilgili çalışmalar yapmak yerine kontrol altına alıcı disiplin faaliyetlerinin ön plana çıktığı görülmektedir.	Devamsızlık oranları sürekli izlenmektedir.
Revir Kayıtları	Kuruluş Sağlık Birimi tarafından hasta kayıtları ve raporlar arşiv amaçlı dosyalanmaktadır.	Kuruluş Sağlık Birimi tarafından hasta kayıtları, ilaç ve tedavi bilgileri, raporlar dosyalanmakta, işyeri hekimi tarafından izlenerek analiz edilmektedir.
Çalışan Devir Hızı Göstergeleri	Çalışan devir hızı sürekli izlenmektedir. İşten çıkış mülakatları uygulanmaktadır.	Çalışan devir hızı sürekli izlenmektedir. İşten çıkış mülakatları uygulanmaktadır.
Ödenen Tazminat Raporları ve Davalara Ait Bilgiler	İnsan Kaynakları Departmanı tarafından iş mahkemesi davaları ve ödenen tazminatlara ilişkin belgeler arşiv amaçlı olarak dosyalanmaktadır.	İnsan Kaynakları Departmanı tarafından iş mahkemesi davaları ve ödenen tazminatlara ilişkin belgeler arşiv amaçlı olarak dosyalanmaktadır.
Disiplin Raporları	Disiplin Kurulu kararları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından arşiv amaçlı olarak dosyalanmakta ancak analiz edilmemektedir.	Disiplin Kurulu kararları İnsan Kaynakları Departmanı tarafından arşiv amaçlı olarak dosyalanmakta ancak analiz edilmemektedir.
Çalışan Gruplarıyla Yapılan Görüşmeler	Sendika temsilcisi ile yapılan görüşmeler dışında her yıl belirli aralıklarla değerlendirme toplantıları yapılmaktadır. Toplantı kayıtlarına ait raporlar arşiv amaçlı saklanmaktadır.	Sendika temsilcisi ile yapılan görüşmeler dışında her yıl belirli aralıklarla değerlendirme toplantıları yapılmakta, kaizen çalışmalarında farklı departman çalışanları bir araya gelmektedir. Çalışmalarla ilgili kayıtlar arşiv amaçlı saklanmaktadır.
Memnuniyet Anketleri	Çalışan memnuniyet anketleri yapılarak sonuçları değerlendirilmektedir. Ancak son beş senedir kuruluştaki reorganizasyon çalışmaları nedeniyle anket çalışması yapılmamıştır.	Çalışan memnuniyet anketleri yapılarak sonuçları etkin bir şekilde değerlendirilmektedir.
Yönetim Bilgi Sistemi	Davranışsal risk yönetimi amaçlı olmasa bile etkin doküman ve bilgi yönetimi sağlamak amacıyla kuruluş içinde yönetim bilgi sistemi mevcuttur.	Davranışsal risk yönetimi amaçlı olmasa bile etkin doküman ve bilgi yönetimi sağlamak amacıyla kuruluş içinde yönetim bilgi sistemi mevcuttur.

Davranışsal Risklerin Analizi: Her iki kuruluşta davranışsal risklerin oluşma olasılığı ve davranışsal risk oluşursa örgütü ne ölçüde etkileyeceği veya zarar vereceğine yönelik olarak bir analiz yapılmamıştır.

Her iki kuruluşun risk analizi anlayışı ISO'nun belgeli kuruluşlar doğrultusunda getirdiği yükümlülükler ve finansal hedefler paralelinde şekillenmektedir. Davranışsal riskler tam olarak analiz edilmese de; ürün ve hizmet kalitesini sağlayabilmek için çalışanlardan kaynaklanan uygunsuzlukları engellemeye yönelik analizler, çalışanlar açısından gürültü, toz, sıcaklık vb. etkenler nedeniyle risk taşıyan operasyonların analizleri ve çalışanların davranışları sonucunda çevresel risk oluşturabilecek süreçlerin analizleri yapılmıştır.

Kuruluşlarda risklerin olasılığına ve riskin sonuçlarına etki eden faktörlerin tanımlandığı, sonuçların analiz edildiği en detaylı çalışmalar ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kapsamında, çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak için iş ortamı ve süreçlerinin yarattığı tehlikelerin değerlendirildiği risk analizleridir. Dolayısıyla kuruluşlar gerek davranışsal risklerin analizinde gerekse genel risklerin analizinde ISO 31000 Risk Yönetim Sisteminde önerilen nitel ve nicel risk analiz tekniklerini etkin bir şekilde uygulamamaktadır.

Davranışsal Risklerin Değerlemesi: Davranışsal risklerin değerlemenin amacı risk analizi sonuçlarına dayanarak hangi risklerin öncelikli olarak azaltılacağına karar vermektir. Dolayısıyla etkin bir risk analizi yapılmadan etkin bir risk değerlemesinden de bahsedilemez.

Kuruluşlarda problemleri davranışlardan kaynaklanan davranışsal risklerle ilgili analizler gibi değerlemede yapılmamaktadır. Her iki kuruluşun risk değerlemelerini daha çok ISO'nun belgeli kuruluşlar doğrultusunda getirdiği yükümlülükler doğrultusunda şekillendirdikleri ve değerlemelerin çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak için yapılan analizlere ait sonuçların değerlendirildiği çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda her iki kuruluşun yaptığı risk değerlemeleri de analizi yapılan veriler için gerçekleştirilen bir çalışma olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki kuruluşta risk değerlemesinde risklerin oluşma olasılığı ve etkilerini yüksek, orta ve düşük gibi derecelerle sınıflandırmakta, istatistiksel yöntemler kullanılmamaktadır.

Davranışsal Risklerin Azaltılması: Davranışsal risklerin azaltılması sürecinde temel hedef risklerin önlenmesi ve risklerin oluşma olasılığının en aza indirgenmesidir. Problemlili davranışların yarattığı davranışsal risklerin azaltılmasında önleyici, reaktif ve iyileştirici stratejiler benimsenebilir, stratejiler doğrultusunda müdahaleler geliştirilebilir. Araştırma kapsamındaki kuruluşların davranışsal riskleri azaltmak amacıyla benimsediği strateji ve sadece davranışsal riskleri azaltmaya yönelik müdahale bulunmamaktadır. Ancak iki kuruluşun da kurumsal yapıya sahip olması nedeniyle davranışsal risklerin azaltılmasıyla ilişkilendirilen müdahalelerin çoğunun kuruluşlar tarafından uygulandığı görülmüştür.

Her iki kuruluşun önleyici, reaktif ve iyileştirici stratejiler doğrultusunda davranışsal risklerin azaltılması ile ilgili alt yapı oluşturabilecek müdahaleleri karşılaştırmalı olarak şöyle özetlenebilir:

Önleyici stratejiler; davranışsal risklere karşı yapılacak birincil yani proaktif yapıya sahip müdahaleleri içerir. Birincil müdahaleler problemlili davranışlara neden olan faktörlerle mücadele eder. Her iki kuruluşun önleyici stratejilerle ilgili mevcut durumu Tablo 35’de belirtilmiştir.

Tablo 35. Kuruluşların Önleyici Stratejilere İlişkin Mevcut Durumu

ÖNLEYİCİ STRATEJİLER (BİRİNCİL MÜDAHALELER)	Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş	Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş
İşin ve İş Çevresinin Dizayn Edilmesi	✓	✓
İşin Yapısal Özelliklerinin İyileştirilmesi	✓	✓
Görev ve Sorumlulukların Belirlenmesi	✓	✓
Politika ve Prosedürlerin Geliştirilmesi	✓	✓
Eleman Seçme Sürecinin Düzenlenmesi (Testler, referans araştırması)	✓	✓
Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması	✓	✓
Güvenlik Prosedürleri ve Uygulamalarının Düzenlenmesi	✓	✓
Etik Kodlar Oluşturulması	✓	✓
Performans Değerlendirme/Ücret ve Ödüllendirme/Kariyer Planlama Sisteminin Düzenlenmesi	✓	✓

Her iki kuruluş, davranışsal risklerin azaltılması ile ilişkili olarak bire bir ilişkilendirilmese de ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kapsamında çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak için iş ortamı ve süreçlerini değerlendirmekte ve risk yaratan işler ve iş çevresi yeniden dizayn edilmektedir. İş ve işin yapılış şekli, işin yapısı ve çeşitliliği, iş yükü gibi faktörler çalışanlardaki problemleri davranışlarla ve davranışsal risklerle ilişkilendirildiği için işin ve iş çevresinin dizayn edilmesi ile ilgili yapılan müdahaleler davranışsal risklerin azaltılmasında kuruluşlara olumlu şekilde yansıtacaktır.

Yine her iki kuruluşta çalışan sağlığı ve güvenliği uygulamaları kapsamında sıcaklık, temizlik, nem, rutubet, havalandırma, aydınlatma, gürültü gibi işin yapısal özellikleri sürekli olarak izlenmekte ve risk yaratan unsurlar iyileştirilmektedir. Her iki kuruluş yapısal özellikleri iyileştirme çalışmalarını çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak amacıyla yaparsa da, işin yapısal özellikleri ile çalışanlardaki problemleri davranışlar ve davranışsal riskler ilişkilendirildiği için yapılan çalışmalar davranışsal risklerin azaltılmasında fayda sağlayacaktır.

Literatürde çalışanların görev ve sorumluluklarındaki belirsizlik problemleri davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Her iki kuruluşta görev ve sorumluluklar iş analizleri doğrultusunda belirlenmektedir. Araştırma kapsamındaki kuruluşlar büyük ölçekli ve kurumsal yapıya sahip olduğundan görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmiş olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yapılan iş analizleriyle örgütteki görevlerde hangi eğitim seviyesinde, hangi cinsiyette ve hangi alanlarda deneyime sahip çalışanların istihdam edileceği belirlenip iş tanımlarına yansıtılacağından uygun çalışanların işe alım sürecinde seçilmesi sağlanacak, böylece problemleri davranışlar gösterebilecek kişiler baştan elenmiş olacaktır.

Davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa da her iki kuruluş, sahip oldukları yönetim sistemi belgelerinin ve kurumsal yapılarının gerekleri olan yükümlülükleri doğrultusunda yönetim fonksiyonlarına ilişkin politika ve prosedürler geliştirmiştir. Geliştirilen politika ve prosedürlerin örgüt içinde ilişkileri düzenlediği, adalet ortamının oluşmasına katkıda bulunduğu, örgüt yapısını şekillendirdiği bilinmektedir. Bunun yanında yine davranışsal risklerin tamamına yönelik olmasa bile kuruluşların hırsızlık, rüşvet, sabotaj gibi problemleri davranışlardan kaynaklanan

risklerle ilgili de politika ve prosedürleri mevcuttur. Her iki kuruluşta sabotaj gibi davranışlarla oluşacak risklere yönelik yönetim sistemlerinin yükümlülüğü olan zorunlu düzenlemelerin yanında iş sürekliliği planları hazırlamıştır. Rüşvet gibi itibarı zedeleyici kurumsal risklere yönelik olarak gruba ait ve merkez tarafından hazırlanmış etik kodlar bulunmaktadır. Hırsızlık, iş kurallarına uymama gibi problemleri davranışlar için ise her iki kuruluşun disiplin yönetmelikleri mevcuttur.

Her iki kuruluşta iş analizi sonucunda hazırladıkları iş tanımlarına uygun çalışan istihdam edilmesi için eleman seçme sürecinde pozisyonun gerektirdiği özelliklere göre kişilik, tutum, yetenek ve güvenilirlik testleri uygulamakta ve iş görüşmesine çağrılan adaylar hakkında referans araştırması yapmaktadır. Böylece işe uygun kişilik özelliklerine sahip olmayan, yetenekleri işin gerektirdiğinden daha az olan ve güvenilirlik testinden olumsuz puan alan adaylar işe alım sürecinde elenmiş olacaktır. Böylece iş-çalışan dengesini sağlayamayan, iş için yetersiz kalan ve kişisel çıkarlarını örgüt çıkarlarından önde tutan problemleri davranışlar gösterebilecek potansiyele sahip kişiler örgütten uzak tutulabilecektir.

Davranışsal riskleri azaltıcı en önemli müdahalelerden birisi de etkili iletişim sistemidir. Hem tekstil hem de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticileri çalışanlarla etkili iletişim kurmanın ve çalışanları kararlara katmanın önemine inanmaktadır. Her iki kuruluşta da öneri sistemi mevcuttur, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ayrıca kaizen çemberleri ile çalışanların yönetime katılımını sağlamaktadır. Her iki kuruluş çalışanların örgüt ile ilgili gelişmelerden haberdar olmasını sağlamak ve örgüt içi iletişimin etkinliğini artırmak için, çalışanların da katkıda buldukları ve tüm çalışanlara dağıtımı yapılan işletme gazetesi çıkarmaktadır. Yine kuruluşlarda çalışanlar arasında kaynaşma sağlamak ve farklı kademedeki çalışanları eşitlemek amacıyla çeşitli sportif faaliyetler, yemekler, çalışan çocuklarına ve ailelerine yönelik aktiviteler düzenlenmektedir. Ayrıca her iki kuruluşun mavi yakalı çalışanları sendika üyesidir. Sendika temsilcileri sendikalı çalışanları ilgilendiren önemli kararların alındığı tüm toplantılara katılmakta, kuruluşla ilgili stratejik kararlarda görüş belirtmektedir.

Önleyici stratejiler içinde yer alan güvenlik prosedürleri ve uygulamalarının düzenlenmesine yönelik müdahaleler özellikle tekstil sektöründe faaliyet gösteren

kuruluŖta oldukça etkindir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluŖta hem ana giriŖ kapısına hem de her bir üretim departmanının giriŖine kart okutma cihazı yerleŖtirilmiŖtir. Böylece alıŖanların iŖten erken ayrılması önlenmeye ve devamsızlıkları kontrol edilmeye alıŖılmaktadır. Yine ana giriŖ kapısındaki kart okutma cihazlarındaki sistem ile vardiya sonlarında kartını okutan alıŖanlar cihazın rastlantısal olarak belirlediği aralıklarla üst aramasına tabi tutulmaktadır, böylece alıŖanların hırsızlık yapması önlenmeye alıŖılmaktadır. KuruluŖta ayrıca alıŖanların kuruluŖ hatlarını kullanarak yaptıkları kiŖisel telefon görüŖmelerini kontrol altına alabilmek için konuşma limitleri belirlenmiŖtir. Bu limitlerin üzerindeki konuşmaların listesi ve tutarı konuşmayı yapan alıŖanın ödemesi için kendisine gönderilmektedir. Ancak bu sisteme iliŖkin bugüne kadar hiçbir alıŖandan tahsilat yapılmamıŖtır. KuruluŖ Ŗirket kaynaklarını gereksiz kullanarak israf etmesini önlemek için departmanlardaki klima ve ısıtıcılara sayaç koymuŖtur. Cihazlardaki mesai bitimlerinde otomatik olarak elektrik bağlantısını kesmekte böylece açık bırakılan elektronik cihazlardan kaynaklanacak riskler önlenmeye alıŖılmaktadır.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluŖta ise ana giriŖ kapısında kart okutma cihazı bulunmakta, bu cihazla kuruluŖa sadece alıŖanların girmesi sağlanmakta ve devamsızlıklar kontrol edilmeye alıŖılmaktadır. Her iki kuruluŖta da depo ve stok alanlarında kamera sistemi bulunmakta, özel tanımlanmıŖ alanlara (depolar, Ar-Ge departmanı gibi) sadece yetkili kiŖiler girebilmekte, üretim hatlarındaki makineleri sadece makine ile ilgili eğitim almıŖ kiŖiler kullanabilmektedir. İki kuruluŖta entegre yazılımlar kullandıkları için üretim, stok ve muhasebe sistemlerinde tüm hareketler açık Ŗekilde görülmekte ve kontrol edilebilmektedir. İŖten ayrılan alıŖanların gösterebileceği problemleri davranıŖları önlemek için her iki kuruluŖ da alıŖanlarını ayrılma sürecinde yakından takip etmektedir.

DavranıŖsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olarak kullanmasa da her iki kuruluŖta hem mavi hem de beyaz yakalı alıŖanlara yönelik performans değerlendirme sistemi bulunmaktadır. alıŖanlar sektör ortalamaları ve ekonomik konjonktür dikkate alınarak ücretlendirilmekte ve prim sistemiyle teŖvik edilmektedir. Etkin olarak kullanılmasa da her iki örgütte de kariyer planlama sistemi mevcuttur.

Reaktif stratejiler; davranışsal risklere karşı yapılacak ikincil yani reaktif müdahaleleri içerir. İkincil müdahaleler problemlili davranışlarla bu davranışı oluşturan yapıyı/süreci ortadan kaldırarak veya çalışanların bireysel becerilerini geliştirerek mücadele eder. Her iki kuruluşun reaktif stratejilerle ilgili mevcut durumu Tablo 36’da belirtilmiştir.

Tablo 36. Kuruluşların Reaktif Stratejilere İlişkin Mevcut Durumu

REAKTİF STRATEJİLER (İKİNCİL MÜDAHALELER)	Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş	Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş
Cezasız Disiplin Uygulamaları	-----	-----
Eğitimler Verilmesi (Çatışma Yönetimi, Stres Yönetimi, Etkili İletişim vb.)	✓	✓
Yönetici Geliştirme Programları	-----	-----
Çalışan İzleme	✓ / ---	✓ / ---

Her iki kuruluş, davranışsal risklerin azaltılması ile ilişkili olarak reaktif bir strateji olarak tanımlanan cezasız disiplin uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip değildir. Cezasız disiplin uygulamalarında disiplin süreci, en erken aşamada daha az cezalandırmayla, daha çok koçluk uygulamalarıyla şekillendirilmektedir. Her iki kuruluşta disiplin kurulu ve kurulun uyguladığı disiplin yönetmeliği mevcuttur. Ancak her iki kuruluşun disiplin uygulamalarına bakış açısı disiplin sorunu yaratan çalışanı daha az cezalandırıp, koçluk yaparak rehabilitasyonunu sağlamak yönünde değildir. Kuruluş yöneticilerine göre disiplin sorunu yaratan çalışanlar için yapılan uygulama ihtar veya işten çıkarma şeklindedir.

Hem tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş hem de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş mavi yakalı çalışanlarına kimyasal maddeler, ergonomik çalışma, yangın güvenliği, iş kazalarının önlenmesi ile ilgili konularda beyaz yakalı çalışanlarına ise yönetim becerilerini geliştirme, stres ve zaman yönetimi, etkili iletişim konularında eğitim programları düzenlemektedir. Ancak her iki kuruluşun da yönetici geliştirme programı bulunmamaktadır.

Her iki kuruluşta güvenlik prosedürleri paralelinde giriş kapıları, depolar başta olmak üzere, belirlenmiş kritik bölgeler dışında çalışanlar güvenlik

kameralarıyla izlenmemektedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun pazarlama departmanında çalışan satış temsilcisi çalışanları için uygulanan aktif bir taşıt izleme sistemi de bulunmamaktadır. Özellikle otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticileri çalışanların sürekli izlenmesinin problemleri davranışları önlemek yerine oluşan güvensizlik ortamının etkisiyle farklı problemleri davranışları oluşturacağını düşünmektedir.

İyileştirici stratejiler; problemleri davranışları çalışanlarda yarattığı hasarı azaltan ve iyileştirme sağlayan üçüncül müdahaleleri içerir. Her iki kuruluşun iyileştirici stratejilerle ilgili mevcut durumu Tablo 37’de belirtilmiştir.

Tablo 37. Kuruluşların İyileştirici Stratejilere İlişkin Mevcut Durumu

İYİLEŞTİRİCİ STRATEJİLER (ÜÇÜNCÜL MÜDAHALELER)	Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş	Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluş
Rehabilitasyon	-----	-----
Çalışan Destek Programları	-----	-----
Koçluk ve Mentorluk	-----	-----
Danışmanlık	-----	-----
Ergoterapi	-----	-----

Hem tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta hem de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta iyileştirici stratejilerden hiçbirisi uygulanmamaktadır. Her iki kuruluşun yöneticileri problemleri davranışları kaynağı olan çalışan veya çalışanların disiplin yönetmeliği doğrultusunda işten çıkarılması gerektiğinde hem fikirdir. Bu bakış açısı nedeniyle kuruluşlarda problemleri davranışlardan ve davranışsal risklerden olumsuz yönde etkilenen çalışanların rehabilitasyonuna ilişkin uygulamalara da öncelik verilmemektedir.

Her iki kuruluşun yöneticileri kuruluşlarında problemleri davranışlarla sık karşılaşmadığını, karşılaşılan problemleri davranışları çok büyük riskler yaratmadan önlediğini ve bu nedenle problemleri davranışlardan doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen çalışanlara yönelik herhangi bir destek gerekmediğini düşünmektedir. Kuruluşlar problemleri davranışlardan ve davranışsal risklerden olumsuz yönde

etkilenen çalışanlara destek amacıyla uygulanan rehabilitasyon, çalışan destek programları, koçluk ve mentörlük, danışmanlık ve ergoterapi gibi müdahalelere olumlu yaklaşmamakta ve maliyet unsuru olarak görmektedir.

Her iki kuruluşta da işyeri hekimi ve işyeri hemşiresi mevcuttur. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta bir işyeri hekimi ve bir hemşire ile hizmet veren sağlık birimi bulunmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun ise iki işyeri hekimi ve iki hemşire ile hizmet verdiği poliklinik imkanlarına sahip daha kapsamlı bir sağlık birimi mevcuttur. Bu birimde çalışanların sağlık kontrolleri takip edilmekle birlikte, iş kazası sonrası işe dönen, anti-depresan ilaç kullanan çalışanlar gibi riskli gruplar işyeri hekimleri tarafından izlenmekte, departman yöneticilerine sürekli bilgi verilmekte ve vakalarla ilgili dosyalar tutularak analiz edilmektedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun sağlık biriminde ise işyeri hekimi tarafından çalışanların sağlık kontrolleri dışında ayrıntılı bir izleme yapılmadığı tespit edilmiştir. Ancak her iki kuruluşun sağlık biriminde problemleri davranışlar ve davranışsal risklerden olumsuz yönde etkilenen çalışanlara yönelik psikolojik destek ve danışmanlık hizmeti verilmemekte, bu çalışanlara yönelik çalışan destek programları yürütülmemektedir.

Yine her iki kuruluşta çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak için iş ortamı ve süreçlerinin değerlendirmesi haricinde terapistler tarafından işin çalışana uygun olarak iyileştirildiği ergoterapi uygulamalarına rastlanmamaktadır.

İzleme ve Gözetim: Davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa da her iki kuruluşta yönetim sistemleri paralelindeki riskler hem yeniden ortaya çıkma hem de erken tespit etme olasılığı dikkate alınarak sistematik ve sürekli olarak izlenmektedir. İzleme ve gözetim sonuçları düzenli bir şekilde raporlanmaktadır.

Genel olarak risk yönetimi uygulamalarına bakıldığında her iki kuruluşta; finansal risklere ilişkin olarak dönem sonlarında bağımsız denetçiler tarafından, çevresel risklere ilişkin olarak belgelendirme kuruluşları ve ilgili bakanlık yetkilileri tarafından, çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilişkili risklere ilişkin olarak belgelendirme kuruluşları ve ilgili bakanlık yetkilileri tarafından izlenmektedir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş merkez tarafından görevlendirilmiş denetçi grubu

tarafından üretim, finans, yönetim ve bilgi yönetimi açısından ayrıca izlenmekte ve sonuçlar merkeze raporlanmaktadır.

İletişim ve İstişare: Yine davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa da her iki kuruluş da günlük faaliyetler dışında, toplantılar, ziyaretler, yemekler düzenleyerek paydaşlar ve diğer taraflarla risklerle ilgili bilgi paylaşmaktadır. İletişim ve istişare sonuçlarını değerlendirmektedir.

Yapılan görüşmelerde son olarak taşeron çalışanlar hakkında bilgi toplanmıştır. Her iki kuruluşun yöneticilerine göre taşeron çalışanlarda problemlerli davranışlar tür ve yayılım olarak farklılık göstermemektedir. Taşeron çalışanlarda problemlerli davranışlarla karşılaşılması halinde kuruluşun disiplin süreci işlemekte, durum taşeron kuruluşun sorumlusuna iletilip ilgili çalışanın değiştirilmesi sağlanmaktadır. Taşeron çalışanların çalışma koşulları ile ilgili olarak taşeron çalışan sağlanan kuruluş ile sözleşme yapılmakta, taşeron çalışanlarının kuruluşun taşeron çalışma talimatına uygun olarak çalışması beklenmektedir. Taşeron çalışanlar diğer çalışanlara sağlanan tüm imkanlardan (eğitim, sosyal faaliyet, işyeri gazetesi) yararlanmaktadır, işbaşı yapmadan önce özel olarak eğitilmektedir.

9.1. DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI VE KONTROL DEĞİŞKENLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmada anket çalışması, yarı yapılandırılmış görüşmeler ve doküman araştırması sonrasında elde edilen veriler bir araya getirilmiş ve kontrol değişkenleri olan örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgütün sermaye yapısı ile yöneticilerin yaş, kıdem ve çalıştıkları yönetim kademesi ile davranışsal risk yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş İngiliz sermayeli bir grubun ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ise Alman sermayeli bir grubun parçasıdır. Dolayısıyla örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve örgütün sermaye yapısı ile davranışsal risk yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelerken elde edilen veriler aynı anda değerlendirilmiştir.

Her iki kuruluşun davranışsal risk yönetimi kavramı ile ilgili yeterli bilgileri ve sistemleri yoktur. Ancak tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli kuruluşun yöneticileri otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman sermayeli kuruluşun yöneticilerine göre davranışsal risk kavramı içeriği ve kavramla ilişkilendirilen ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi ile ilgili bilgi edinme konusunda daha istekli görülmüştür.

Her iki kuruluşta da karşılaşılabilecek finansal riskler, ticari ve stratejik riskler, çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili riskler, çevre ile ilgili riskler, üretim ve hizmet ile ilgili risklerin ve davranışsal risklerin yönetilmesinden sorumlu departmanlaşmış bir risk yönetim birimi veya risk yöneticisi yoktur. Kuruluşlarda risk yönetimi uygulamaları etik kodlar, ISO standartlarının yükümlülükleri çerçevesinde şekillenmektedir. Bu doğrultuda doğrudan davranışsal riskleri yönetmek amacıyla olmasa da kuruluşlarda sabotaj, rüşvet, hırsızlık, iş talimatlarına uymama gibi davranışsal risklere ilişkin uygulamalara rastlanmıştır.

Kuruluşlardaki uygulamalar davranışsal risklerin azaltılmasına ilişkin strateji ve müdahalelerle ilişkilendirilmeye çalışıldığında; tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun etkin olarak uygulanan önleyici müdahalelere sahip olduğu görülmüştür. Kuruluş temel olarak önerilen önleyici stratejilerle ilişkili tüm birincil özellikteki müdahaleleri uygulamaktadır. Bunun yanında özellikle güvenlik prosedürlerine hassasiyet göstermekte, hem ana giriş hem de üretim departmanlarına girişte çalışanlara kart okutma, iş çıkışında ana kapıda rassal olarak üst araması vb. gibi müdahalelerle risklerin oluşmadan önlemeye çalışmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ise temel olarak önerilen önleyici stratejilerle ilişkili tüm birincil özellikteki müdahaleleri uygulamaktadır. Ancak bu uygulamaları risk önleme aracı olarak değil, yönetim fonksiyonlarının etkinliğini sağlayan uygulamalar olarak değerlendirmektedir. Kuruluş yöneticileri, genel olarak tüm risklerin önlenmesi için proaktif müdahaleler yerine yapılacak en iyi çalışmanın çalışanların güvenini kazanmak olduğunu düşünmektedir. Kuruluşun genel müdürü özellikle güvenlik prosedürleri ile ilgili yapılan müdahalelerin çalışanlar tarafından olumsuz yönde algılanabileceğini, bu olumsuzlukların ise daha fazla risk yaratabileceğini belirtmektedir.

Kuruluşların reaktif stratejilerle ilişkili ikincil özellikteki müdahalelere ilişkin daha az uygulaması bulunmaktadır. Her iki kuruluşun disiplin kurulu ve kurulun uyguladığı bir disiplin yönetmeliği mevcuttur. Ancak bu yönetmelik ve yönetmelikle ilişkili uygulamalar cezasız disiplin uygulamaları ile benzeşmemektedir. Uygulamalar klasik disiplin yaklaşımı doğrultusunda geliştirilmiş, problemleri davranışla ilişkili çalışanların rehabilitasyonu yerine ihtar veya işten çıkarmanın benimsendiği yapıdadır. Her iki kuruluşta çalışanların eğitimine ve gelişimine önem vermektedir, doküman incelemelerde davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilecek şekilde problemleri davranışla karşılaşılmasının hemen ardından düzenlenmiş eğitimlere rastlanmıştır. Örneğin tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş müşteri temsilcisi olarak görev yapan çalışanların müşterilere yönelik olumsuz iletişim tarzından kaynaklanan sorunlar yaşamış ve hemen sonrasında ilgili çalışanlara yönelik etkili iletişim eğitimi düzenlenmiştir. Ancak her iki kuruluşta düzenlenen eğitimlerin sadece reaktif özellikte eğitimler olduğu düşünülmemelidir. Kuruluşlardaki eğitimler daha çok önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda planlanarak gerçekleştirilmektedir, bu bağlamda eğitimlerin hem reaktif hem de proaktif bir müdahale aracı olarak kullanıldığı düşünülebilir. Kuruluş içi ve kuruluş dışı eğitim programları dışında her iki kuruluşun yönetici geliştirme programı bulunmamaktadır. Çalışanların izlenmesine yönelik olarak kuruluşlarda sadece kritik bölgeler izlenmekte, bunun dışında çalışanlar güvenlik kameralarıyla veya takip sistemleriyle izlenmemektedir.

Kuruluşların iyileştirici stratejilerle ilişkili üçüncül özellikteki müdahalelere ilişkili hiçbir uygulaması bulunmamaktadır. Her iki kuruluşun yöneticileri kuruluşlarında problemleri davranışlarla sık karşılaşmadığını düşünmektedir. Yöneticiler kuruluşlarında diğer çalışanları olumsuz etkileyecek problemleri davranışın kaynağı olan çalışan veya çalışanların hemen işten çıkarıldığını vurgulamakta ve rehabilitasyon, çalışan destek programları, ergoterapi gibi üçüncül müdahaleleri kendi kuruluşları için gereksiz görmektedir. Bu yaklaşım nedeniyle bireysel, örgütsel veya çevresel faktörlerden olumsuz etkilenen ancak bu olumsuzlukları davranışlarına yansıtmayan çalışanları dikkatlerinden kaçırmakta ve ilerleyen dönemlerde rehabilitasyon desteği almayan bu çalışanlardan kaynaklanabilecek davranışsal risklerin farkına varmamaktadır.

Esas amacı davranışsal riskleri yönetmek olmamakla birlikte her iki kuruluşun uygulamalarında farklılık görülmektedir. Kuruluşlardaki uygulamalar davranışsal risklerin azaltılmasıyla ilişkilendirilen modeli ve müdahalelerin tamamını içermese de tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli kuruluşun otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman sermayeli kuruluşa göre daha etkin uygulamalara sahip olduğu söylenebilir.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli kuruluş bazı davranışsal risklerin oluşmadan önlenmesi için proaktif uygulamalar geliştirmiştir ve merkez grup tarafından sürekli denetlenmektedir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman sermayeli kuruluştaki uygulamalar ise risk önleme aracı olarak değil yönetim fonksiyonlarının etkinliğini sağlayan uygulamalar olarak değerlendirmektedir. Kuruluş yöneticileri, genel olarak tüm risklerin önlenmesi için proaktif müdahaleler yerine çalışanların güvenini kazanmanın önemini vurgulamaktadır. Bu yöneticiler mevcut müdahalelere sürekli yeni müdahaleler ekleyen risk yönetim sistemlerin fayda sağlamayacağını, asıl önemli olanın riskin ortaya çıkmamasını sağlamak için çalışanların güvenlerini kazanmak olduğunu savunmaktadır. Kuruluşların risklere ve davranışsal risklere bakış açısı ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli kuruluşun risk yönetimi için önerilen yeni sistemlere olumlu ve meraklı yaklaşımı da dikkate alındığında, araştırma kapsamındaki örgütlerde davranışsal risk yönetimi uygulamalarının örgütlerin faaliyet gösterdiği sektöre ve sermaye yapısına göre farklılaştığı söylenebilir.

Ancak, araştırma kapsamındaki örgütlerde davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilen uygulamalar kişisel olarak değil grup genelinde belirlenmiş stratejilerle şekillenmekte ve yönlendirilmektedir. Kuruluşların kurumsal yapıya sahip olması nedeniyle; davranışsal risk yönetimi uygulamaları politika ve prosedürler yardımıyla detaylandırılmakta, kurumsal yapıya uygun olarak görev ve sorumluluklar belirlenmekte ve uygulamalar için gerekli altyapıyı sağlanmaktadır. Bu nedenlerle örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile yöneticilerin yaşı, çalışma süresi/kıdemi ve yönetim kademesi arasında ilişki kurulamamıştır. Araştırma kapsamındaki örgütlerdeki yöneticilerin davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili yaklaşımları yaşları, çalışma süreleri/kıdemleri veya ilk-orta-

üst kademe yönetici olmalarıyla değil örgütün yapısı ve kültürünün etkisiyle şekillenmektedir.

9.2. YÖNETİM TARZININ DAVRANIŞSAL RİSK YÖNETİMİ UYGULAMALARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNE YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın nicel bulgularına göre araştırma kapsamındaki örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışların yayılımı ve türü ile proaktif yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Davranışsal risk yönetimi uygulamalarının grup genelinde belirlenmiş stratejilerle şekillenmesi ve yönlendirilmesi, politika ve prosedürler yardımıyla detaylandırılması ve kurumsal yapıya uygun olarak görev ve sorumlulukları belirlemesi gibi nedenlerle örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile yöneticilerin yönetim tarzı arasında doğrudan bir ilişki kurmak mümkün değildir.

Bunun yanında Tablo 38’de görüldüğü gibi ankete katılan her iki kuruluşun yöneticilerinin de yüksek proaktif kişiliğe ve dolayısıyla proaktif yönetim tarzına sahip oldukları görülmektedir. Her iki kuruluşun yöneticilerinin de benzer oranlarda proaktif yönetim tarzına sahip olması, grupların Türkiye’deki yöneticilerinin merkez kararları doğrultusunda faaliyet ve uygulamaları şekillendirmesi, araştırma yapılan örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarının yöneticilerin yönetim tarzına göre farklılık gösterdiği hipotezini doğrulamamaktadır. Ancak her iki kuruluşun davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilen uygulamalarını şekillendiren grup merkezi yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarına etki edebileceği düşünülebilir.

Tablo 38. Kuruluşlardaki Yöneticilerin Yönetim Tarzı

Proaktif Kişilik/Yönetim Tarzı			
Sektör	N	\bar{x}	SS
Tekstil Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluşun Yöneticileri	66	3,92	0,532
Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Kuruluşun Yöneticileri	50	3,80	0,586
Toplam	116	3,87	0,557

4,21-5,00 Çok Yüksek; 3,41-4,20 Yüksek; 2,61-3,40 Orta; 1,81-2,60 Düşük; 1,00-1,80 Çok Düşük

10. GENEL DEĞERLENDİRME

Bu araştırmada örgütlerde karşılaşılan problemlili davranışları ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarını tespit edilmeye, örgüt yöneticilerinin yaş, kıdem, kademe ve yönetim tarzları ile örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve sermaye yapısının karşılaşılan problemlili davranışlara ve davranışsal risk yönetimi uygulamalarına olan etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmada anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin % 85,3'ü erkek, % 14,7'si kadındır. Yine anketi cevaplayan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin % 60,3'ü 31-40 yaş arasında, % 27,6'sı 41-50 yaş arasında, % 6,9'u 26-30 yaş arasında ve % 5,2'si 51 ve üstü yaşıdadır. Yöneticilerin % 18,1'i yüksekokul, % 50,9'u üniversite, % 10,4'ü ise yüksek lisans ve doktora eğitimi almıştır. Eğitim alınan alan ile ilgili oranlara bakıldığında her iki kuruluşunda üretim sektöründe yer almasına paralel olarak anketi cevaplayan yöneticilerin % 38,8'inin mühendislik, %25'inin ise diğer fen bilimleri alanında eğitim aldıkları görülmüştür.

Anketi cevaplayan yöneticilerin % 40,5'i ilk kademe yönetici (formen, ustabaşı), % 22,4'ü orta kademe yönetici (müdür yardımcısı, şef, sorumlu) ve % 37,1'si üst kademe yöneticidir (genel müdür, genel müdür yardımcısı, müdür). Yöneticilerin mesleki deneyimlerine (toplam çalışma süresi) bakıldığında, anketi cevaplayan yöneticilerin % 46,6'sının 11-20 yıl arasında deneyimleri olduğu görülmektedir. Yöneticilerin % 41, 4'ü 11-20 yıl arasında, % 31,9'u ise 6-10 yıl arasında aynı kuruluşta çalışmaktadır.

Araştırmada yönetim tarzı üzerindeki belirleyicilik dikkate alınarak ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin kişiliği yönetim tarzı ile ilişkilendirilmiştir. Bu bağlamda proaktif kişilik/yönetim tarzı ölçeği "4,21-5,00 çok yüksek; 3,41-4,20 yüksek; 2,61-3,40 orta; 1,81-2,60 düşük; 1,00-1,80 çok düşük" şeklinde derecelendirilmiştir. Anketi cevaplayan yöneticilerin proaktif kişilik/yönetim tarzı genel ortalaması 3,87'dir, dolayısıyla ankete katılan ilk-orta ve üst kademe yöneticilerin proaktif kişiliğe dolayısıyla da proaktif yönetim tarzına sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmada örgütlerdeki problemlili davranışların yayılımının belirlenmesinde kullanılan ölçek ile yayılım örgütsel sapma ve kişiler arası sapma olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Problemlili davranışların yayılımı ölçeği "4,21-5,00 çok yüksek;

3,41-4,20 yüksek; 2,61-3,40 orta; 1,81-2,60 düşük; 1,00-1,80 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir. Analiz sonucunda araştırmaya katılan örgütlerde kişiler arası problemlili davranışlarla 1,70 ortalama ile çok düşük düzeyde ve örgütsel problemlili davranışlarla 1,52 ortalama ile çok düşük düzeyde karşılaşıldığı görülmüştür. Genel olarak değerlendirildiğinde ise örgütlerde problemlili davranışların yayılım ortalaması da 1,61 yani çok düşük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmının örneklemini oluşturan örgütlerde örgütsel veya kişiler arası problemlili davranışların yaygın olmadığı ve bu davranışlarla çok düşük düzeyde karşılaşılabileceği söylenebilir.

Araştırmada örgütlerdeki problemlili davranışların türünün belirlenmesinde kullanılan ölçek ile türler; üretimle ilgili davranışlardan sapma, politik davranışlardan sapma, mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma ve kişisel saldırganlık olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Problemlili davranışların yayılımı ölçeği “4,21-5,00 çok yüksek; 3,41-4,20 yüksek; 2,61-3,40 orta; 1,81-2,60 düşük; 1,00-1,80 çok düşük” şeklinde derecelendirilmiştir. Analiz sonucunda araştırmaya katılan örgütlerde üretimle ilgili problemlili davranışlardan sapma 1,65 ortalama ile çok düşük düzeyde, politik davranışlardan sapma 2,08 ortalama ile düşük düzeyde, mülkiyet ile ilgili davranışlardan sapma 1,32 ortalama ile çok düşük düzeyde ve kişisel saldırganlık 1,30 ortalama ile çok düşük düzeyde karşılaşılan davranışlar olarak ortaya çıkmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde ise araştırmaya katılan örgütlerde problemlili davranışların türüne ait ortalama da 1,59 ile çok düşük çıkmıştır. Bu oranlara göre araştırma kapsamındaki örgütlerde farklı türdeki problemlili davranışlarla düşük veya çok düşük düzeyde karşılaşılabileceği söylenebilir. Ortalamalara bakılarak karşılaştırma yapıldığında, ortalaması düşük de olsa örgütlerde politik problemlili davranışlarla diğer davranışlara göre daha sık karşılaşılabileceği görülmüştür.

Araştırmının örneklemini oluşturan örgütlerde, karşılaşılan problemlili davranışların örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgütün sermaye yapısı ile yöneticilerin yaş, kıdem ve çalıştıkları yönetim kademesine göre farklılaşp farklılaşmadığı T testi ve Anova varyans analizi ile saptanmıştır.

Yapılan T testi sonuçlarına göre, tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ile otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yayılım ve tür olarak

karşılaştıkları problemleri davranışların farklılık göstermediği saptanmıştır. Genel çalışan profiline bakıldığında her iki sektörün üretim süreçleri birbirinden farklıdır ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun üretim süreçlerinde mavi yakalı kadın çalışanların sayıca çokluğu dikkat çekmektedir. Ancak beklenenin aksine sektörler arasındaki bu farklılıkların problemleri davranışların yayılımı ve türüne etki etmediği görülmüştür. Diğer taraftan bu sonuç literatürde tekstil sektöründeki çalışanlarda hırsızlığın, otomotiv sektöründeki çalışanlarda ise alkolizmin sık görülen problemleri davranış olduğu yönündeki bulgularla da bağdaşmamaktadır. Araştırmanın farklı kültür ve inançta bir ülkede, belirli bir bölgede, sınırlı sayıda örneklem üzerinde yapılmasının literatür ve beklentilerle benzer olmayan bu sonucun ortaya çıkmasına etki ettiği düşünülmektedir. Araştırmanın örneklemi oluşturan örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlarda, örgütlerin sermaye yapılarına göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı incelendiğinde de İngiliz sermayeli kuruluş ile Alman sermayeli kuruluş arasında yayılım ve tür olarak karşılaşılan problemleri davranışların farklılık göstermediği saptanmıştır.

Örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışların, örgüt yöneticilerinin yaşlarına bağlı olarak değişip değişmediğini belirlemek için Anova varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre problemleri davranışların yayılımı ve türü ile örgüt yöneticilerinin yaşları arasında anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte problemleri davranışların yayılımının alt değişkenlerinden kişiler arası sapma ile örgütün ilk-orta ve üst kademe yöneticilerinin yaşları arasında $p < 0,05$ anlamlılık seviyesinde anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu doğrultuda 31-40 yaş grubundaki yöneticiler 26-30 yaş grubuna göre ve 51 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler ise 26-30 yaş grubuna göre göreceli olarak örgütlerinde yüksek düzeyde kişiler arası sapma davranışlarıyla karşılaştığını düşünmektedir. Bu bulgu iş deneyimi ve yönetim tarzı ile ilişkilendirilmek istenmiş ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Genç yöneticilerin (26-30 yaş) örgütlerinde daha düşük düzeyde kişiler arası sapma davranışları olduğunu düşünmesi bu yöneticilerin kariyerist bir şekilde kişisel gelişimlerini ön planda tutmaları ve hızlı şekilde yükselmeyi hedeflemeleri ile ilişkilendirilmiştir. Bu tür yöneticilerin örgütlerle yüksek iş ilişkisi dışında bağı yoktur, dolayısıyla bu bulgu genç yöneticilerin (26-30 yaş) aidiyet duygusu ve örgütsel

bağlılığının daha yaşlı ve kıdemli yöneticilere (31-40 yaş ve 51 ve üstü yaş) göre düşük olmasının sonucu olduğu söylenebilir.

Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışların, örgütün yöneticilerinin kademelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakıldığında, araştırma kapsamındaki örgütlerde yöneticilerin kademelerinin örgütteki problemlerli davranışların yayılımı ve türü üzerinde farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar ile örgütün yöneticilerin ilk-orta veya üst kademe yönetici olması ilişkilendirilmek istendiğinde ise, yöneticilerin ilk-orta veya üst kademe olması araştırma kapsamındaki örgütlerde problemlerli davranışların yayılımı ve türü üzerinde farklılık yaratmadığı görülmüştür.

Araştırma kapsamındaki her iki örgütün yöneticilerinin karşılaştıklarını düşündükleri problemlerli davranışlarla ilgili algılama düzeyleri ise en yüksekten düşüğe doğru; politik davranışlardan sapma (2,08), üretimle ilgili davranışlardan sapma (1,65), mülkiyetle ilgili davranışlardan sapma (1,32) ve kişisel saldırganlık (1,30) şeklinde sıralanmıştır. Alt boyutlara bakıldığında istatistiksel olarak düşük değerde olmakla birlikte; tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun orta kademe yöneticilerinin algılama düzeylerinin üst kademe yöneticilere göre yüksek, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun üst kademe yöneticilerin algılama düzeylerinin orta kademe yöneticilere göre yüksek olduğu belirlenmiştir. Bulguyu destekleyecek özellikte nicel veri olmadığı için belirlenen sonuç örgütlerin yapılarındaki farklılık ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun, denetim ve kontrolün ağır bastığı yapısı, üst kademe yöneticilerin verecekleri cevapların kendi yönetsel başarısızlıkları ile ilişkilendirileceğini düşünmesine ve olumsuz cevaplar vermekten kaçınmasına etki etmiş olabilir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun ise çalışan katılımını ve güveni ön plana çıkartan yapısı, üst yöneticilerin çekinmeden daha objektif değerlendirmeler yapmasını sağlamış olabilir.

Örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışlar ile örgütün yöneticilerinin yönetim tarzları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinden, hem problemlerli davranışların yayılımı hem de problemlerli davranışların türü ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir. Araştırma kapsamındaki örgütlerde, hem problemlerli

davranışların yayılımı hem de problemlili davranışların türü ile proaktif yönetim tarzı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Araştırmada örgütlerin davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili elde edilen bulgular oldukça dikkat çekicidir. Araştırma örneklemini oluşturan her iki kuruluş için davranışsal risk yönetimi ve ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi kavramı oldukça yeni kavramlardır. Her iki kuruluşun davranışsal risk yönetimine ilişkin stratejileri ve bu doğrultuda şekillendirilmiş uygulama modelleri bulunmamaktadır. Her iki kuruluşta da karşılaşılabilecek finansal riskler, ticari ve stratejik riskler, çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili riskler, çevre ile ilgili riskler, üretim ve hizmet ile ilgili risklerin ve davranışsal risklerin yönetilmesinden sorumlu departmanlaşmış bir risk yönetim birimi yoktur. Davranışsal riskler haricinde belirtilen risklerin yönetimi ile ilgili sorumlular ve/veya yöneticiler görevlendirilmiştir. Ancak her iki kuruluşun genel bir risk stratejisine sahip olduğu söylenebilir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşta riskin hem yönetilebileceği hem de önlenilebileceği yönünde bir bakış hakimken, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun riske bakış açısı ise riski yönetmek yerine riski önleyebilmek için çalışanlarla güvene dayalı yapı oluşturulması şeklindedir. Her iki kuruluş da etkin bir risk yönetimi için tüm çalışanların katılımının gerekli olduğu konusunda birleşmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan kuruluşlar ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahiptir. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş, otomotiv sektörü için de özel türde iplik ürettiği için ISO/TS 16949 Otomotiv Sektörü Kalite Yönetim Sistemi belgesini almış, gıda sektörü için ürettiği ipliklerin üretim sürecini ise belge alması da ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi gereklerine uygun şekilde yapılandırmıştır. ISO 31000 Risk Yönetim Sisteminin ISO'nun diğer standartlarına entegre bir sistem olması ve her iki kuruluşun belge yükümlülüklerine uyma konusunda hassasiyet göstermelerinin, ilerleyen dönemlerde risk yönetim sistemi ile ilgili yapılabilecek çalışmalarda kuruluşlara kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

Her iki kuruluş karşılaşılabilecekleri davranışsal risklere ilişkin risk tanımlama çalışması yapmamaktadır. Ancak sabotaj iş sürekliliği planlarında, hırsızlık, rüşvet veya hesapların kötüye kullanılması disiplin yönetmelikleri ve etik kodlarda,

talimatlara uygunsuz çalışma ve saldırgan davranma disiplin yönetmeliklerinde tanımlanmıştır. Tanımlamalar, bu davranışlarla karşılaşıldıktan sonra yapılması gereken faaliyetler ve faaliyet sorumlularını kapsamaktadır. Bu problemleri davranışların nedenleri ve davranışların etkileyeceği risk alanına ilişkin ise hiçbir düzenleyici çalışma bulunmamaktadır.

Tekstil sektöründe faaliyet gösteren yöneticiler örgütlerinde önemli hiçbir problemleri davranışla karşılaşmadıklarını, daha önce karşılaşılan problemleri davranışlarla ilgili alınan önlemler ve verilen disiplin cezaları nedeniyle çalışanların bu tür davranışlar göstermeye cesaret edemeyeceklerini düşünmekte ve davranışsal risklerin tanımlanmasını şu anda gerekli görmemektedir. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş yöneticileri ise kuruluşlarında her zaman fark edilen veya fark edilemeyen problemleri davranışların olabileceğini düşünmekte, ancak davranışsal risklerin ne kadar ayrıntılı tanımlanırsa tanımlansın risklerin oluşumunun önüne geçemeyeceğini bu nedenle de tanımlama yapılmasının fayda sağlamayacağını savunmaktadır. Dolayısıyla iki kuruluşta davranışsal risklerin oluşma olasılığı ve davranışsal risk oluşursa örgütü ne ölçüde etkileyeceği veya zarar vereceğine yönelik olarak bir analiz ve değerlendirme yapılmamıştır.

Ancak davranışsal riskler analiz edilmese de; kuruluşlarda sahip oldukları yönetim sistemlerinin yükümlülükleri ile ilişkili olarak; ürün ve hizmet kalitesini sağlayabilmek için çalışanlardan kaynaklanan uygunsuzlukları engellemeye yönelik analizler, çalışanlar açısından gürültü, toz, sıcaklık vb. etkenler nedeniyle risk taşıyan operasyonların analizleri ve çalışanların davranışları sonucunda çevresel risk oluşturabilecek süreçlerin analizleri yapılmıştır. Kuruluşların davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilebilecek tatmin edici tek analiz çalışması ise çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak için iş ortamı ve süreçlerinin yarattığı tehlikelerin değerlendirildiği risk analizleridir. Bu doğrultuda her iki kuruluşun yaptığı risk değerlendirmeleri de analizi yapılan veriler için gerçekleştirilen bir çalışma olmaktan öteye gidememektedir.

Her iki kuruluşun risk analizleri ve risk değerlendirmeleri oldukça eksik ve yöneticilerin modern analiz ve değerlendirme teknikleri hakkında bilgisiz olduğu söylenebilir. Başta davranışsal riskler olmak üzere kurumsal bakış açısıyla farklı

nicel ve nitel tekniklerle riskler ele alınmalıdır. Finans sektöründe kullanılan senaryo analizi ve simülasyon teknikleri her iki kuruluşun faaliyet gösterdiği sektörler açısından uygulanabilirliği olan teknikler olarak değerlendirilebilir. Risklerin azaltılması aşamasındaki eksiklikler kuruluşlarda bilinç ve farkındalık ile ilgili sorunlarının giderilmesiyle ortadan kalkabilecektir.

Kuruluşlar risk yönetimini; yönetim sistemlerinin bir yükümlülüğü, grup merkezinin isteği olarak değerlendirdikleri sürece etkin bir risk yönetimi yapısına sahip olmaları mümkün değildir. Bu nedenle kuruluşların önce kendilerine risk yönetim çerçevesi belirlemeleri gerekmektedir. Sonrasında iki kuruluşun da finansal riskler, ticari ve stratejik riskler, çalışan sağlığı ve güvenliği ile ilgili riskler, çevre ile ilgili riskler, üretim ve hizmet ile ilgili riskler, yasal ve politik risklerinin yanında detaylı olarak tüm davranışsal riskleri de analiz etmesi şarttır. Kuruluşların karşı karşıya oldukları tüm riskleri entegre olarak ele alıp tanımlaması ve tanımlanan tüm risklerin analiz edilerek etkisinin değerlendirilmesi her iki kuruluşun acilen yapması gereken bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamındaki kuruluşların davranışsal riskleri azaltmak amacıyla benimsediği strateji ve müdahale bulunmamaktadır. Ancak her iki kuruluş kurumsal ve büyük ölçekli bir yapıya sahip olduğu için davranışsal risklerin azaltılmasıyla ilişkilendirilen müdahalelerin pek çoğu kuruluşlar tarafından davranışsal riskleri azaltmak amacıyla olmasa da etkin olarak uygulanmaktadır. Her iki kuruluş davranışsal risklerin azaltılması için önerilen önleyici stratejilerle ilişkili tüm birincil-proaktif özellikteki müdahaleleri uygulamaktadır. Her iki kuruluşta iş ve iş çevresini çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamak amacıyla dizayn etmekte, işin yapısal özelliklerini iyileştirmeye çalışmakta, görev ve sorumlulukların belirlenmesine, politika ve prosedürlerin geliştirilmesine hassasiyet göstermekte, eleman seçme sürecinde pozisyonun gerektirdiği özelliklere göre testler uygulamakta, örgütte etkin bir iletişim sisteminin oluşturulması için çalışmalar yapmakta, güvenlik prosedürleri oluşturmakta ve uygulamalarını düzenlemekte, etik kodların uygulanmasını sağlamakta, performans değerlendirme, ücret ve ödüllendirme, kariyer planlama sistemlerini düzenleyerek etkin şekilde işleyişini sağlamaktadır.

Tüm bu uygulamalar; iş ve işin yapılış şeklindeki belirsizlikler, işin yapısı ve çeşitliliğindeki belirsizlikler, iş yükünün fazlalığı veya azlığı, çalışma ortamındaki sıcaklık, temizlik, nem, rutubet, havalandırma, aydınlatma, gürültü gibi yapısal özelliklerdeki olumsuzluklar, görev ve sorumluluklardaki belirsizlikler, politika ve prosedürlerin açık ve yeterli olmayışı, örgüte uygun olmayan veya problemlili davranışları olan elemanların işe alımı, örgüt içi iletişimde yetersizlik, güvenlik uygulamalarının yetersizliği, etkin olarak uygulanmayan performans değerlendirme ve kariyer planlama sistemleri, adaletsiz ücretlendirme ve ödüllendirmeden kaynaklanabilecek problemlili davranışlar ve davranışsal risklerin azaltılmasında kuruluşlara olumlu şekilde yansiyacaktır.

Önleyici stratejilerle ilişkili birincil-proaktif özellikteki müdahalelerle ilgili olarak; güvenlik prosedürleri ve uygulamalarının düzenlenmesine yönelik müdahalelerde tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluştan farklı uygulamalara sahip olduğu dikkat çekmektedir. Kuruluş hem ana giriş hem de üretim departmanlarına girişte çalışanlara kart okutma, iş çıkışında ana kapıda rassal olarak üst araması vb. gibi müdahalelerle riskleri oluşmadan önlemeye çalışmaktadır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluş ise temel olarak önerilen önleyici stratejilerle ilişkili tüm birincil özellikteki müdahaleleri risk önleme aracı olarak değil yönetim fonksiyonlarının etkinliğini sağlayan uygulamalar olarak değerlendirmektedir.

Kuruluşların reaktif stratejilerle ilişkili ikincil özellikteki müdahalelere ilişkin daha az uygulaması bulunmaktadır. Her iki kuruluşun disiplin kurulu ve disiplin yönetmeliği mevcuttur ancak cezasız disiplin uygulamaları ile bağdaşmamaktadır. Her iki kuruluşta çalışanların eğitime ve gelişimine önem verilmekte ancak eğitim programları dışında yönetici geliştirme programı bulunmamaktadır. Çalışanlar sadece kritik bölgelerde izlenmekte bunun dışında güvenlik kameralarıyla veya takip sistemleriyle izleme yapılmamaktadır. Birincil özellikteki müdahalelerin tamlığı dikkate alındığında her iki kuruluşun da proaktif bir davranışsal risk yönetimi zeminine sahip olduğu söylenebilir.

Kuruluşların iyileştirici stratejilerle ilişkili üçüncül özellikteki müdahalelere ilişkili hiçbir uygulaması bulunmamaktadır. Her iki kuruluşta problemlili davranışın

kaynağı olan çalışan veya çalışanları hemen işten çıkardığı için problemlili davranış ve oluşan davranışsal riskten olumsuz etkilenecek çalışan olmayacağını düşünmektedir. Dolayısıyla rehabilitasyon, çalışan destek programları, ergoterapi gibi üçüncül müdahaleler kuruluşlar için gereksiz görülmektedir. Ancak bu yaklaşımları nedeniyle kuruluşlar bireysel, örgütsel veya çevresel faktörlerden olumsuz etkilenen ancak bu olumsuzlukları davranışlarına yansıtmayan çalışanları dikkatlerinden kaçırmakta, ileride rehabilitasyon desteği almayan bu çalışanlardan kaynaklanabilecek davranışsal risklerin oluşturacağı olumsuzluklara karşı savunmasız kalmaktadır.

Davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa da her iki kuruluşta da riskler sistematik ve sürekli olarak izlenmekte, izleme ve gözetim sonuçları raporlanmaktadır. Ayrıca tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun merkez grup tarafından da sürekli denetlendiği görülmüştür. Bu bakımından tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun daha denetlemeci bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Yine davranışsal risk yönetimi ile doğrudan bağlantılı olmasa da her iki kuruluş toplantılar, ziyaretler, yemekler düzenleyerek paydaşlar ve diğer taraflarla risklerle ilgili bilgi paylaşmakta, iletişim ve istişare sonuçlarını değerlendirmektedir. Ayrıca her iki kuruluş taşeron çalışanlardaki problemlili davranışları ve karşılaşılabilecek davranışsal riskleri taşeron çalışan sağlanan kuruluş ile sözleşme yaparak azaltmaya çalışmakta, taşeron çalışanlarının kuruluşların taşeron çalışma talimatına ve disiplin yönetmeliğine uygun olarak çalışması beklenmektedir.

Kuruluşlardaki uygulamalar davranışsal risklerin azaltılmasıyla ilişkilendirilen modeli ve müdahalelerin tamamını içermese de kuruluşların davranışsal risk yönetimi uygulamalarında farklılıklar görülmektedir. Her iki kuruluşun müdahalelerinin yoğunlukla proaktif olduğu ancak, tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli kuruluşun otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Alman sermayeli kuruluşa göre daha etkin uygulamalara sahip olduğu söylenebilir.

Ayrıca tekstil sektöründe faaliyet gösteren İngiliz sermayeli kuruluşun yöneticileri davranışsal risk yönetimi kavramı ile risk yönetimi için önerilen ISO 31000 Risk Yönetim Sistemine olumlu ve meraklı yaklaşmış, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticileri ise davranışsal risk yönetimi kavramı ile ISO 31000 Risk Yönetim Sisteminin faydalı olduğuna inanmadıklarını belirtmiştir.

Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun yöneticilerine göre önleyici ve reaktif müdahaleler artıkça çalışanlar farklı problemlerle davranışlar gösterebilir. Örneğin sürekli izlenen çalışan bir süre sonra kendini güvenilmez ve değersiz olarak hissedebilir, örgüte bağlılığını ve aidiyet duygusunu yitirebilir. Bu nedenle yöneticiler asıl önemli olanın riskin ortaya çıkmamasını sağlamak için çalışanların güvenlerini kazanmak olduğunu, mevcut müdahalelere sürekli yeni müdahaleler ekleyen sistemlerin fayda sağlamayacağı görüşündedir. Tüm bu bulgular titizlikle incelendiğinde, araştırma kapsamındaki örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarının örgütlerin faaliyet gösterdiği sektöre ve sermaye yapısına göre farklılaştığı söylenebilir.

Yine bulgular değerlendirildiğinde, kuruluşlardaki davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilen uygulamaların kişisel olarak değil grup genelinde merkez tarafından belirlenmiş stratejilerle şekillendiği görülmüştür. Araştırma örneklemini oluşturan kuruluşların kurumsal yapısı, davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilen uygulamaların politika ve prosedürlerle detaylandırılmasına, görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesine ve gereken altyapının sağlanmış olmasına etki etmiştir. Her iki kuruluşun yöneticilerinin yaşı, çalışma süresi/kıdemi ve yönetim kademesine ilişkin yüzdeler dağılımları birbirine yakındır ve uç değerler içermemektedir. Bu nedenle örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile yöneticilerin yaşı, çalışma süresi/kıdemi ve yönetim kademesi arasında ilişki kurulamamıştır.

Benzer şekilde her iki kuruluşun yöneticilerinin yüksek proaktif kişiliğe ve dolayısıyla proaktif yönetim tarzına sahip oldukları ve kuruluşların davranışsal risk yönetimi uygulamalarının yöneticilerin yönetim tarzına göre değil, grup merkezinin kararlarına göre şekillendiği, yöneticilerin ise grup merkezinin aldığı kararlar doğrultusunda faaliyet ve uygulamaları şekillendirdiği görülmüştür. Dolayısıyla örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarının yöneticilerin yönetim tarzına göre farklılık gösterdiği hipotezini doğrulanamamıştır. Ancak, her iki kuruluşun davranışsal risk yönetimi ile ilişkilendirilen uygulamalarını şekillendiren merkez grup yöneticilerinin yönetim tarzlarının örgütlerdeki davranışsal risk yönetimi uygulamalarına etki edebileceği düşünülebilir.

Bu bulgular sonucunda; araştırma kapsamındaki örgütlerdeki yöneticilerin davranışsal risk yönetimi uygulamaları ile ilgili yaklaşımlarının, yöneticilerin yaşı, çalışma süresi/kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzının etkisiyle değil, örgütün yapısı ve kültürünün etkisiyle şekillendiği görülmektedir.

SONUÇ

İngiliz tekstil işçilerinin işsiz kalmaktan korkarak tekstil makinelerine düzenledikleri sabotaj eylemleri problemleri davranışların örgütlere ilk yansımasıdır. Sanayi devrimiyle çalışma hayatı ve sosyal hayat dengesinde yaşanmaya başlayan değişim günümüzde artan bir hızla devam etmektedir. Sanayi devriminden günümüze sosyal, ekonomik, politik ve kültürel hayatta değişim sürmekte, problemleri davranışlar örgütlerin yönetmesi gereken en önemli alan olma özelliğini yayılımını ve türlerini artırarak devam ettirmektedir.

Sanayi devriminin ilk dönemlerinde problemleri davranışlar işin kaybedilmesine neden olan bir rakip olarak görülen fabrika içindeki makineleri hedef almıştır. Oysa günümüzde problemleri davranışların hedefi makinelerin yanında, çalışma arkadaşları, yöneticiler, tedarikçiler ve müşterilere doğru genişlemiştir. Problemleri davranışlar sadece fabrikada veya ofiste değil, yemekhanede, kantinde, servis aracında, toplantılarda, sosyal organizasyonlarda hatta çalışanın evinin önünde bile karşılaşılabilecek bir yayılıma ulaşmıştır. Tahta terliklerin makineye sıkıştırılması veya işin yavaşlatılması gibi gözlenebilen problemleri davranışlar, psikolojik sağlık nedeniyle soyut özellikler kazanarak çeşitlenmiş ve sistematikleşmiş, skandal boyutuna ulaşana kadar fark edilemeyecek boyutlara ulaşmıştır.

Problemleri davranışlar önce klasik yaklaşımın yakın denetimi ile kontrol altına alınmaya çalışılmış, insancıl yaklaşımın popülerlik kazanmasıyla birlikte bu davranışlar insan duygularının kontrol altına alınması ve bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Bu dönemde eğitimler ve motivasyon sağlayıcı düzenlemelerle problemleri davranışlar oluşmadan önlenmeye çalışılmıştır. Ancak klasik dönemde olduğu gibi kontrol altına alınan problemleri davranışlar yerine farklı problemleri davranışlarla karşılaşmıştır. Modern yönetim yaklaşımı bu sorunsalı nezaretçinin denetim şeklini değiştirerek çözmeye çalışmış, takım çalışması, yönetime katılma gibi yöntemlerle çalışanın kendisini denetleyen bir nezaretçi haline getirmiştir. Teknolojinin gelişimiyle birlikte bilgisayarlar, kameralar ve takip sistemleri ile problemleri davranışlar kontrol altına alınarak yönetilmeye çalışılmıştır. Beklenenin aksine problemleri davranışların farklı türlerde ortaya çıkmaya devam etmesi, doğrudan kontrolün tek başına problemleri davranışların yönetimi için yeterli

olmadığının göstergesi olmuştur. Çalışan ve örgüt arasındaki güven ilişkisi ile çalışan bağlılığının önemi artmış, örgüt iklimi ve örgüt kültürü problemleri davranışların yönetiminde dolaylı bir yöntem olarak karşımıza çıkmıştır. Tüm bu değişim ve gelişmeler problemleri davranışların sadece kontrol edilerek değil proaktif bir şekilde yönetilerek azaltılabileceğinin anlaşılmasını sağlamıştır.

Problemleri davranışların örgütün iç ve dış çevresinde yarattığı olumsuzlukların, doğrudan ve dolaylı maliyetlere yansımalarının değerlendirilmesiyle problemleri davranışlar yönetilebilir bir risk olarak incelenmeye başlamıştır. Son dönemlerde farklı sektör, yapı ve kültürlerdeki örgütler, karşılaşacakları diğer risklerle birlikte problemleri davranışlardan kaynaklanan riskleri de yönetmek için kullanabilecekleri esnek risk yönetimi çerçevesi oluşturmaya çalışmaktadır.

Bu bağlamda çalışma; örgütlerde farklı türde problemleri davranışlarla karşılaşılabilirliğe ve problemleri davranışların yönetilmesinde risk temelli yeni bir yaklaşım olan davranışsal risk yönetimi uygulamalarına odaklanmıştır. Çalışmada örgütlerde karşılaşılan problemleri davranışlar ve bu problemleri davranışların yönetilmesinde kullanılan davranışsal risk yönetimi uygulamaları, örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve sermaye yapısı, örgüt yöneticilerinin yaşı, kıdemi, yönetim kademesi ve yönetim tarzı ile ilişkilendirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın alan araştırması literatür dikkate alınarak belirlenen büyük ölçekli tekstil ve otomotiv kuruluşunda gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sonuçlarını genel olarak değerlendirmek gerekirse her iki kuruluşta karşılaşılan problemleri davranışların yayılımı ve türünde örgütün faaliyet gösterdiği sektör ve sermaye yapısı, örgüt yöneticilerinin kıdemi, çalıştığı yönetim kademesi ve yönetim tarzı açısından farklılığa rastlanmamıştır. Literatürde tekstil ve otomotiv sektöründeki problemleri davranışların farklılaşacağına ilişkin görüşün tersine bir sonuç çıkması öncelikle araştırmanın sınırlı sayıdaki ve belli bir bölgedeki örneklem üzerinde yapılmasıyla ilişkilendirilmiştir. Ayrıca bu sonucun toplumun kültürü, değer yargıları ve inançlarının örgütlerdeki problemleri davranışlar üzerinde etkili olmasıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Bireysel ve örgütsel özellikler kadar

çevresel ve toplumsal özelliklerin de problemlili davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğu bir kez daha ortaya çıkmıştır.

Araştırmada örgütlerde karşılaşılan problemlili davranışların kişiler arası sapma boyutunda yöneticilerin yaşlarına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Genç yöneticiler örgütlerinde problemlili davranışlarla düşük düzeyde karşılaşıldığını düşünmektedir. Farklı değişkenlerle istatistiksel olarak ilişki kurulamayan bu sonucun yine toplumsal yapıdaki değişim ile ilgisi olduğu düşünülmektedir.

Hızla değişen ekonomi, artan rekabet, kültürel, sosyal ve politik değişimler toplumsal yapıya etki etmiş, modern tüketim toplumunu oluşturmuştur. Modern tüketim toplumunda çok eğitilmiş, çok zeki, çok güzel, çok kazanan, çok yüksek statülü olan ve tüm bunları kısa sürede gerçekleştirenler başarılı olarak değerlendirilmekte dolayısıyla bireycilik artmaktadır. Kendisinden başka bakmakla yükümlü olduğu bir ailesi ve büyük sorumlulukları olmadığını düşünen genç yöneticilerin kariyerist yaklaşımla, en kısa sürede, en yüksek statüde, en çok kazanan olmayı hedefledikleri bilinmektedir. Çalıştığı kuruluştan kendi kariyer gelişimi için gereken her şeyi en kısa sürede almak isteyen genç yönetici, en çok maddi kazanç sunan veya en kısa sürede en çok statü imkanı tanıyan diğer kuruluşlarla ilgili arayışları nedeniyle sadece şu anda çalıştığı kuruluşla değil çalışması muhtemel tüm kuruluşlarla bir bağlılık kuramayacaktır.

Bu durumun yöneticinin yaşının ilerlemesi, ev ve çocuk sorumluluğunu alması ile değişebileceği düşünülebilir. Ancak gelecek odaklı bakış açısıyla bakıldığında, modern tüketim toplumunun beraberinde getirdiği değişimlerin toplum yapısını etkilemeye devam edeceği, bu nedenle önümüzdeki yıllarda bireyci kariyeristlerin örgütlerin her kademesinde çoğalacağı ve beraberinde pek çok problemlili davranışı getireceği düşünülmektedir. Dolayısıyla önümüzdeki yıllarda örgütlerde karşılaşılan yeni problemlili davranışların, klasik dönemden bu yana süren çalışan-yönetici mücadelesine ilave olarak, bireyci kariyeristlerin birbiri ile mücadelesi sonucunda ortaya çıkacağı öngörülmektedir.

Yeni problemlili davranışların modern tüketim toplumunda giderek artan şiddet içeriğine paralel olarak örgüt mallarına zarar vermekten çok, kişisel saldırganlık ve politik sapma davranışlar şeklinde ortaya çıkacağı da bir diğer

öngörüdür. Bu bağlamda günümüzde önemi anlaşılamayan rehabilitasyon, çalışan destek programları, koçluk, mentörlük, danışmanlık ve ergoterapi gibi yöntemlerin kullanımının da kaçınılmaz olacağı düşünülmektedir.

Reel sektörden iki kuruluşun yer aldığı araştırmada hem kurumsal risk yönetimi hem de davranışsal risk yönetimi bilinç düzeyinin finans sektörüne göre daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Her iki kuruluşta modern risk yönetimi kültürünün tam olarak yerleşmediği yöneticilerin kuruluşlarında karşılaşılan önemli davranışsal risk olmadığını belirtmelerinden anlaşılmaktadır. Tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluş geliştirdiği proaktif müdahaleler ile risk yönetim sürecinde bir adım öndedir. Ancak üst kademe yöneticilerin kendi başarısızlığı olarak algılanacağını düşünerek problemleri davranışları ve bu davranışlardan kaynaklanacak riskleri ortaya çıkarmak yerine yok sayarak gizleme eğiliminin örgüt yapısının aşırı denetleyiciliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Otomotiv sektöründe ise daha az denetim mekanizması bulunduğu ve çalışanların yönetime katılımı teşvik edildiği için kuruluştaki yöneticilerin problemleri davranışları ve bu davranışlardan kaynaklanacak riskleri net bir şekilde dile getirdikleri görülmektedir. Ancak kuruluşun risk yönetimi uygulamalarını kullanmadan sadece çalışan katılımına ve güvene dayalı olarak karşılaşılabilecek bütün davranışsal riskleri yönetebilmesi mümkün değildir. Dolayısıyla tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun etkin bir davranışsal risk yönetimi yapabilmesi için yöneticilerin teşvik edilmesi ve güven ortamının yaratılması; otomotiv sektöründe faaliyet gösteren kuruluşun etkin bir davranışsal risk yönetimi yapabilmesi için ise davranışsal risk yönetiminin önemi ve modern risk yönetiminin riske bakış açısı hakkında farkındalığın sağlanması gerekmektedir.

Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde yaygın olarak uygulanan cezasız disiplin uygulamaları, yönetici geliştirme programları, çalışan destek programları, koçluk ve mentörlük, rehabilitasyon, danışmanlık ve ergoterapi kavramları ülkemiz için çok yeni kavramlardır. Ekonomik kriz nedeniyle reel sektör ayakta kalma mücadelesini maliyetleri düşürerek vermeye devam ettiği sürece, bu uygulamaların ülkemiz için fazla lüks ve maliyet yaratıcı olarak kalmaya devam edeceği düşünülmektedir. Araştırma kapsamındaki büyük ölçekli ve kurumsal yapıdaki iki

kuruluş için gereksiz görülen uygulamaların hayatta kalmaya çalışan küçük ve orta büyüklükteki kuruluşlara yayılması oldukça zor gözükmektedir.

Mesleki sağlığın, çalışma ortamındaki huzurun ve çalışanların ruh sağlıklarının verimlilik artışı, aidiyet, örgütsel bağlılık gibi iş sonuçları üzerinde yarattığı olumlu etkilerin, maliyetleri azaltmaktan çok daha fazla kârlılık sağladığının anlaşılması ile birlikte davranışsal risklerin azaltılması ile ilişkilendirilen uygulamalar yaygınlaşabilecektir.

Araştırma kapsamındaki kuruluşlar kalite ve çevre yönetim sistemi belgesine sahip kuruluşlardır ve reel sektörde ISO standartları oldukça yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi standardının diğer standartlarla entegre bir yapıya sahip olması nedeniyle hem kurumsal risk yönetimi hem de davranışsal risk yönetimi uygulamalarında model olarak kuruluşlara yol gösterici olacağı beklenmektedir. Standardın henüz Türkçe'ye çevrilmemiş olması ve diğer ISO standartlarının aksine belgelendirme zorunluluğu getirmemesi risk analizi ve değerlendirme uygulamalarını belgeli kuruluş olmanın bir yükümlülüğü olarak gerçekleştiren kuruluşlarda davranışsal risk yönetimine ilişkin bilinç oluşumunu geciktireceği düşünülebilir.

Ancak ülkemizde Avrupa Birliği uyum yasaları kapsamında iş sağlığı ve güvenliği başta olmak üzere, çalışanları tehdit eden psikososyal risklere yönelik düzenlemeler yapılmaya devam edilmektedir. Diğer taraftan Basel uygulamaları ile birlikte risklerini yönetmeyi öğrenen finans sektörünün kriz ve dalgalanmalardan daha az etkilenmek için reel sektör kuruluşlarını da risk yönetimine zorlayacağı ve kredi işlemlerinde risk yönetimi yapan kuruluşlara ayrıcalık tanıyacağı beklenmektedir. Bu beklenti ve gelişmeler reel sektör kuruluşlarının hem sahip oldukları yönetim sistemlerine entegre hem de uygulama bakımından kuruluşun yapısına göre esneklik gösterebilen bir yapıya sahip olması nedeniyle ISO 31000 Risk Yönetim Sistemi ve getirdiği entegre risk yönetimi anlayışı ile davranışsal risk yönetiminin önemini artıracaktır.

Genel olarak değerlendirildiğinde tez çalışmasının, örgütsel davranış literatüründe problemleri davranış başlığı altında, hem problemleri davranışları bütünsel olarak ele alan hem de bu davranışları davranışsal risk yönetimi kavramı ile

ilişkilendirerek bir model önerisinde bulunan bir çalışma olmadığı için önemli bir boşluğu doldurması ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Araştırmada, genel risk yönetimi çerçevesi belirtilen ancak uygulamaları konusunda henüz bir çerçeve oluşmamış ISO 31000 Risk Yönetimi Sistemi standardı temel alınarak hazırlanan davranışsal risk yönetimi modelinin, standardı uygulamak isteyenler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın uygulamacılara en büyük katkısı, reel sektörde davranışsal risk yönetim sisteminin nasıl uygulanması gerektiği, süreçler ve kullanılacak araçlar hakkında oluşan sorulara geliştirilen model yardımıyla verdiği cevaplar olacaktır. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçlar, Türkiye’de faaliyet gösteren, farklı sektörlerde ve farklı sermaye yapısındaki örgütlerde karşılaşılan problemlerli davranışların ve davranışsal risklerin belirlenmesinde ve hem problemlerli davranışlar hem de davranışsal risk yönetimine ilişkin bilincin oluşmasında yol gösterici olarak kullanılabilir.

Çalışan ve yönetici arasındaki mücadele insanlar çalışmaktan vazgeçene kadar devam edeceğinden, farklı boyutlarda ve farklı şekillerde karşılaşılan problemlerli davranışların yönetimi örgütler için önemini koruyacaktır. Bu nedenle problemlerli davranışlar ve özellikle yeni bir kavram olması nedeniyle davranışsal risk yönetimi farklı boyutlarda (ulusal, bölgesel, örgütsel gibi), farklı sektörlerde, farklı değişkenlerle (örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı gibi) ve farklı bakış açılarıyla yapılacak çalışmalarla geliştirilebilecek bir çalışma alanı olarak değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Ackroyd, S., & Thompson, P. (1999). *Organizational Misbehaviour*, London: Sage Publications.
- Acuner, Ş. A. (2006). İnsan Kaynaklı Davranışsal Riskler ve Kuruluşlara Maliyeti. *Active Finans*, Mayıs-Haziran, 1-6.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz, (Ed.), *Advances in Social Experimental Psychology* (267-299). New York: Academic Press.
- Akers, R. L. (1998). *Social Structure and Social Learning*, Los Angeles: Roxbury.
- Aksoy, H. (2007). Örgüt İklimi ve Motivasyon. T. Solmuş, (Ed.), *İş Yerinde Klinik Psikoloji Uygulamaları ve Psikopatoloji* (17-58). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Albrecht, W. S., Wernz, G. W., & Williams, T. L. (1995). *Fraud: Bringing Light to the Dark Side of Business*, New York: Richard Irwin.
- Altuğ, B. (2002). Stratejik Planlamada Senaryo Teknikleri ve Yeni Yaklaşımlar. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 2, 181-194.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Ames, G., & Janes, C. R. (1987). Heavy and Problem Drinking in an American Blue Collar Population. *Social Science and Medicine*, 25 (8), 949-960.
- Analoui, F. (1995). Workplace Sabotage: Its Styles, Motives and Management. *Journal of Management Development*, 14 (7), 48-65.
- Anderson, C. A., & Bushman, B. J. (2002). Human Aggression. *Annual Review of Psychology*, 53, 27-51.
- Anderson C. A., Anderson K. B., & Deuser, W. E. (1996). Examining an Affective Aggression Framework: Weapon and Temperature Effects on Aggressive Thoughts, Affect, and Attitudes. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22 (4), 366-376.
- Anderson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24 (3), 452-471.

- Anfuso, D. (1994). Deflecting Workplace Violence. *Personnel Journal*, 73, 66–77.
- Apgar, D. (2006). *Risk Intelligence Learning To Manage What We Don't Know*, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the Workplace: Affect on Organizations and Employees. *Corporate Governance*, 7(1), 17-28.
- Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and Remedies for Deviant Workplace Behaviors. *The Journal of American Academy of Business*, 9 (2), 14-20.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior. *Corporate Governance*, 5 (4), 43-56.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and Negative Deviant Workplace Behaviors: Causes, Impacts, and Solutions. *Corporate Governance*, 7 (5), 586-598.
- Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity Threat and Antisocial Behavior in Organizations: The Moderating Effects of Individual Differences, Aggressive Modeling, and Hierarchical Status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90, 195-208.
- Aquino, K., Galperin, B. L., & Bennett, R. J. (2004). Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 34 (5), 1001-1029.
- Aquino, K., Lewis, M. U., & Bradfield, M. (1999). Justice Constructs, Negative Affectivity, and Employee Deviance: A Proposed Model and Empirical Test. *Journal of Organizational Behavior*, 20 (7), 1073-1091.
- Aquino, K., Tripp, T. M., & Bies, R. J. (2001). How Employees Respond to Interpersonal Offense: The Effects of Blame Attribution, Offender Status, and Victim Status on Revenge and Reconciliation in the Workplace. *Journal of Applied Psychology*, 86, 52-59.
- Archer, D. (1999). Exploring "Bullying" Culture in the Para-Military Organisation. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 94-105.

- Arslan, I. (2008). *Kurumsal Risk Yönetimi*. (Uzmanlık Tezi). Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara. 01/07/2010, <http://www.sgb.gov.tr/destekhizmetleri/Raporlar/Maliye%20Uzmanl%C4%B1%C4%9F%C4%B1%20Ara%C5%9Ft%C4%B1rma%20Raporlar%C4%B1/I%C5%9F%C4%B1lda%20ARSLAN.pdf>.
- AS/NZS (2001). *AS/NZS 4804 Occupational Health and Safety Management Systems-General Guidelines on Principles, Systems and Supporting Techniques*. 30/06/2010, www.saiglobal.com/PDFTemp/Previews/OSH/as/as4000/4800/4804.pdf.
- AS/NZS (2004). *AS/NZS 4360 Australian/New Zealand Standard Risk Management*. 30/06/2010, www.aph.gov.au/house/committee/laca/disabilitystandards/exhibits/exhibit11.pdf.
- Ashforth, B. E. (1997). Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations, *Academy of Management Review*, 14, 20-39.
- Ashkanasy, N. M., & Jackson, C. R. A. (2001). Organizational Culture and Climate. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology Vol. 2* (398-416). London: Sage.
- Aydın, İ. P. (2002). *Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik*, (Üçüncü Basım). İstanbul: Pegem Yayınları.
- Baillien, E., Neyens, I., & Witte, H. D. (2008). Organizational, Team Related and Job Related Risk Factors for Bullying, Violence and Sexual Harassment in the Workplace: A Qualitative Study. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13 (2), 132-146.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım*, İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Bandura, A. (1983). Psychological Mechanisms of Aggression. In R.G. Green & E.I. Donnerstein, (Eds.), *Aggression Theoretical and Empirical Reviews* (1-40). New York: Academic Press.

- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2001). A Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Barling, J. (1995). The Prediction, Experience, and Consequences of Workplace Violence. In G. R. VandenBos & E. Q. Bulatao, (Eds), *Violence on the Job* (29-49). Washington, DC: American Psychological Association.
- Baron, R. A. (1994). The Physical Environment of Work Settings: Effects on Task Performance, Interpersonal Relations, and Job Satisfaction. In B.M. Staw & L. L. Cummings, (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (1-6). Greenwich, CT: JAI Press.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R. A., & Neuman, J. H. (1998). Workplace Aggression-The Iceberg Beneath the Tip of Workplace Violence: Evidence on its Forms, Frequency, and Targets. *Public Administration Quarterly*, 21, 446-464.
- Baron, R. A, Neuman, J. H., & Geddes, D. (1999). Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A behavior Pattern. *Aggressive Behavior*, 25, 281-296.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetmel Davranış*, (Üçüncü Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The Proactive Component of Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bauman, Z. (2005). *Bireyselleşmiş Toplum*, (Y. Alogan çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

- Baumeister, R. F., Smart, L., & Boden, J. M. (1996). Relation of Threatened Egotism to Violence and Aggression: The Dark Side of High Self-Esteem. *Psychological Review*, 103, 5-33.
- Baysal, A. C. (1992). *Çalışma Yaşamında İnsan*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.
- Beck, U. (1992). *Risk Society, Towards a New Modernity*, California: Sage Publications.
- Beck, U. (1999). *Siyasallığın İcadı*, (N. Ülner çev.) İstanbul: İletişim Yayınları.
- Becker, H. S. (1991). *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*, (Free Press). New York: Simon & Schuster Inc.
- Beecroft, G. D. (2003). Corporate Planning Models. In G. D. Beecroft, G. L. Duffy, & J. W. Moran, (Eds.), *The Executive Guide to Improvement and Change* (55-67). Wisconsin: American Society of Quality Press.
- Bell, P. A. (1992). In Defense of the Negative Affect Escape Model of Heat and Aggression. *Psychological Bulletin*, 111, 342-346.
- Bellarosa, C., & Chen, P. Y. (1997). The Effectiveness and Practicality of Occupational Stress Management Interventions: A Survey of Subject Matter Expert Opinions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2 (3), 247-262.
- Bennett, J. B., Lehman, W. E. K., & Reynolds, G. S. (2000). Team Awareness for Workplace Substance Abuse Prevention: The Empirical and Conceptual Development of a Training Program. *Prevention Science*, 1 (3), 157-172.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85 (3), 349-360.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2003). The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research. In J. Greenberg, (Ed.), *Organizational Behavior: The State of the Science* (235-269). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beugre, C. D. (2005). Reacting Aggressively to Injustice at Work: A Cognitive Stage Model. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 291-301.
- BIS (Bank for International Settlements) Resmi Web Sitesi. 25/06/2010, www.bis.org.

- Björkqvist, K., Lagerspetz, M. J., & Kaukiainen, A. (1992). Do Girls Manipulate and Boys Fight? Developmental Trends in Regard to Direct and Indirect Aggression. *Aggressive Behavior*, 18, 117-127.
- Björkqvist, K., Österman, K., & Lagerspetz, K. M. J. (1994). Sex Differences in Covert Aggression Among Adults. *Aggressive Behavior*, 20, 27–33.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Blythe, B. T., & Stivarius, T. B. (2004). Defusing Threats of Workplace Violence. *Employment Relations Today*, Winter, 63-70.
- Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors Of Employee Deviance: The Relationship Between Bad Attitudes and Bad Behavior. *Journal Of Business And Psychology*, 15 (3), 1406-418.
- Boye, M. W., & Jones, J. W. (1997). Organizational Culture and Employee Counterproductivity. In R. A. Giacalone & J. Greenberg, (Eds), *Antisocial Behavior in Organizations* (172–184). Thousand Oaks, California: Sage.
- Brown, T. J., & Summer, K. E. (2006). Perceptions and Punishments of Workplace Aggression: The Role of Aggression Content, Context, and Perceiver Variables. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (10), 2509-2531.
- BSI (British Standart Institution) Resmi Web Sitesi. 01/07/2010, <http://www.bsi-group.com/en/About-BSI/News-Room/BSI-News-Content/Disciplines/Occupational-Health-and-Safety/News-Content>.
- Budd, J. W., Arvey, R. D., & Lawless, P. (1996). Correlates and Consequences of Workplace Violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 197-210.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*, (İ. D. Erguvan Sarıoğlu çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Bushman, B. J., & Baumeister, R. F. (1998). Threatened Egotism, Narcissism, Self-Esteem, and Direct and Displaced Aggression: Does Self-Love or Self-Hate Lead to Violence?. *Journal of Personality & Social Psychology*, 75, 219–229.
- Calder, A. (2009). *Implementing Information Security Based on ISO 27001/27002 - A Management Guide*, Netherland: Van Haren Publishing.
- Campbell, A. (1999). Staying Alive: Evolution, Culture, and Women’s Intrasexual Aggression. *The Behavioral and Brain Sciences*, 22, 203-252.

- Campbell, J. P., & Kuncel, N. R. (2001). Individual and Team Training. In N. Anderson, D. S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology Vol. 1.* (278-313). London: Sage.
- Catalano, R. F., Hawkins, J. D., Krenz, C., Gillmore, M., Morrison, D., Wells, E., & Abbott, R. (1993). Using Research to Guide Culturally Appropriate Drug Abuse Prevention. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 61, 804-811.
- Cendrowski, H., & Hair, W. C. (2009). *Enterprise Risk Management and COSO A Guide for Directors, Executives and Practitioners*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Charette, R. N. (2010). Enterprise Risk Management - Supplemental Material. In P. Simon, (Ed.), *The Next Wave of Technologies: Opportunities in Chaos*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Chatman, J. (1991). Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chauhan, D. S. (1999). Preventing Violence in the Workplace: Threat Assessment and Prevention Strategies. *Public Administration & Management*, 4 (3), 370-383.
- Cheesman, P. L., & Watts, P. E. (1985). *Positive Behaviour Management: A Manual for Teachers*, London: Croom Helm Ltd.
- Chiu, S., & Peng, J. (2008). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employee Deviance: The Moderating Role of Hostile Attributional Style. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 426-433.
- Clegg, S. (1998). Foucault, Power and Organization. In A. McKinlay & K. Starkey, (Eds.), *Foucault, Management and Organization Theory* (29-48). London. Sage Publications.
- Close, D. B. (1974). An Organization Behavior Approach to Risk Management. *The Journal of Risk and Insurance*, 41 (3), 435-450.
- Cohn, E. G., & Rotton, J. (1997). Assault as a Function of Time and Temperature: A Moderator-Variable Time-Series Analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1322-1334.

- Collier, P. (2009). *Fundamentals of Management for Accountants and Managers: Tools & Techniques*, Oxford: Elsevier.
- COSO (2004). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Enterprise Risk Management-Integrated Framework Executive Summary*. 30/06/2010, www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf.
- Coyle, B. (2004). *Risk Awareness and Corporate Governance*, United Kingdom: Institute of Financial Services School of Finance.
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Crant J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic Leadership Viewed from Above: The Impact of Proactive Personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Croddy, E. A., Wirtz, J. J., & Larsen, J. A. (2005). *Weapons of Mass Destruction an Encyclopedia of Worldwide Policy Technology and History*, California: ABC-CLIO Inc.
- Çelebi, A. (2002). Risk ve Olumsuzluk Sosyal Teori Sosyal Felsefe İlişisini Anlamaya Yönelik İki Anahtar Kavram. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56 (1), 24-52.
- Çelikkol, A. (2001). *Çağdaş İş Yaşamında Ruh Sağlığı*, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Dahlgaard, J. J., Kristensen, K., & Kanji, G. K. (2002). *Fundamentals of Total Quality Management*, London: Taylor & Francis.
- Deering, C. G., Glover, S. G., Ready, D., Eddleman, H. C., & Alarcon, R. D. (1996). Unique Patterns of Comorbidity in Posttraumatic Stress Disorder from Different Sources of Trauma. *Comprehensive Psychiatry*, 37, 336-346.
- Deloitte (2008). *Yapılandırılmış Finansal Ürünler Çağında Risk Yönetimi Risk Zekasını Artırma Konusunda Alınan Dersler*. 01/07/2010, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/Turkey-%20tr_ers_YapilandirilmisFinansalUrunlerCagindaRiskYonetimi_010209.pdf.

- Demirtaş, A. H. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*, 1 (1), 123-144.
- Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A. (2007). Kurumsal Risk Yönetimi ve Sayıştay Uygulaması. *Sayıştay Dergisi 145. Yıl Özel Sayısı*, 65, 151-172.
- Dietz, J., Robinson, S. L., Folger, R., Baron, R. A., & Schultz, M. (2003). The Impact of Community Violence and an Organization's Procedural Climate on Workplace Aggression. *Academy of Management Journal*, 46 (3), 317-326.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (Yedinci Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Dineen, B. R., Lewicki, R. J., & Tomlinson, E. C. (2006). Supervisory Guidance and Behavioral Integrity: Relationships with Employee Citizenship and Deviant Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 622-635.
- Dodge, K. A., Price, J. M., Bachorowski, J. A., & Newman, J. P. (1990). Hostile Attributional Biases in Severely Aggressive Adolescents. *Journal of Abnormal Psychology*, 99, 385-392.
- Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2001). Exploring the Role of Individual Differences in the Prediction of Workplace Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86 (4), 547-559.
- Dryer, D. C., & Horowitz, L. M. (1997). When Do Opposites Attract? Interpersonal Complementarity Versus Similarity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 72, 592-603.
- Dunn, J., & Schweitzer, M. E. (2005). Why Good Employees Make Unethical Decisions. In R. E. Kidwell & C. L. Martin, (Eds.), *Managing Organizational Deviance* (39-61). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Dupré, K. E. & Barling, J. (2006). Predicting and Preventing Supervisory Workplace Aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (1), 13-26.
- Dupré, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace Aggression in Teenage Part-Time Employees. *Journal of Applied Psychology*, 91 (5), 987-997.
- Durkheim, E. (1995). *Toplumbilimsel Yöntemin Kuralları*, (İkinci Basım). (C. B. Akal çev.). İstanbul: Engin Yayıncılık.

- Eddleston, K. A., Kidder, D. L., & Litzky, B. E. (2002). Who's the Boss? Contending with Competing Expectations From Customers and Management. *Academy of Management Executive*, 16 (4), 85-95.
- Efil, İ. (2003). *Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye ulaşmada Önemli Bir Araç ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi*, (Beşinci Basım). İstanbul: Alfa Yayınları.
- EFQM (2003). *Mükemmellik Modeli El Kitabı: Büyük Ölçekli İşletmeler İçin*, İstanbul: KalDer Yayınları.
- EFQM. *Space for Safety: NASA's New Risk Management Paradigm*. 30/06/2010, www.efqm.org/en/PdfResources/Space%20for%20safety.pdf.
- Einarsen, S. (1999). The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 16–27.
- Einarsen, S., & Mikkelsen, E. G. (2003). Individual Effects of Exposure to Bullying at Work. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (127-144). London: Taylor & Francis.
- Einarsen, S., & Raknes, B. I. (1997). Harassment at Work and The Victimization of Men. *Violence Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I., & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and Harassment at Work and Their Relationships to Work Environment Quality: An Exploratory Study. *European Work and Organizational Psychologist*, 4, 381–401.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, (Dördüncü Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, (Sekizinci Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Estes, B., & Wang, J. (2008). Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 218-240.
- ETUC. *İş Hayatında Stres ile İlgili Çerçeve Anlaşması, ETUC (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu) Yorumlama Rehberi*. 30/06/2010, [http://etuc.sydesy.com/IMG/pdf/ETUC Stress interpretation guide final TURKISH-2.pdf](http://etuc.sydesy.com/IMG/pdf/ETUC_Stress_interpretation_guide_final_TURKISH-2.pdf).
- ETUC (The European Trade Union Confederation) Resmi Web Sitesi. 30/06/2010, <http://www.etuc.org/a/401>.
- EU-OHSA. *Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı Esener Araştırma Anketi*. 30/06/2010, http://osha.europa.eu/en/riskobservatory/osh_survey.
- EU-OSHA (The European Agency for Safety and Health at Work) Resmi Web Sitesi. 30/06/2010, <http://osha.europa.eu/en/front-page>.
- Eurofound (2008). *Violence in the Education Sector Background Paper*. 30/06/2010, www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2008/74/en/1/EF0874EN.pdf.
- Eurofound (The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) Resmi Web Sitesi. 01/07/2010, http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/employment_rights_and_work_organisation/c11111_en.htm.
- Everton, W. J., Jolton, J. A., & Mastrangelo, P. M. (2007). Be Nice And Fair or Else: Understanding Reasons for Employees' Deviant Behaviors. *Journal of Management Development*, 26 (2), 117-131.
- Fayol, H. (2005). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*, (İkinci Basım). (M. A. Çalıkoğlu çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., & Heller, D. (2008). Organizational Supports and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108 (2), 279-286.
- Fikirkoca, M. (2003). *Bütünsel Risk Yönetimi*, Ankara: Kalder Yayınları.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1998). A Popcorn Metaphor for Employee Aggression. In R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly & J. Collins, (Eds.), *Dysfunctional Behavior in Organizations Vol. 1: Violent Behaviors in Organizations* (43–81). Stamford, Connecticut: JAI Press.

- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915-931.
- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.
- Gammie, B. (1997). Employee Assistance Programmes in the UK Oil Industry: An Examination of Current Operational Practice. *Personnel Review*, 26 (1/2), 66-80.
- Geçtan, E. (2003). *Psikodinamik Psikiyatri ve Normaldışı Davranışlar*, İstanbul: Metis Yayınları.
- Giocalone, R. A., & Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*, Thousand Oaks, California: Sage.
- Giocalone, R. A., & Knouse, S. B. (1990). Justifying Wrongful Employee Behavior: The Role of Personality in Organizational Sabotage. *Journal of Business Ethics*, 9, 55-61.
- Giocalone, R. A., & Rosenfeld, P. (1987). Reasons for Employee Sabotage in the Workplace. *Journal of Business and Psychology*, 1, 367-378.
- Giddens, A. (2000). *Üçüncü Yol*, (M. Özay çev.). İstanbul: Birey Yayıncılık.
- Giddens, A. (2004). *Modernliğin Sonuçları*, (E. Kuşdil çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Giddens, A. (2005). *Sosyoloji*, (İkinci Basım). (C. Güzel çev.), Ankara: Ayraç Yayınevi.
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal Aggression in Work Groups: Social Influence, Reciprocal and Individual Effects. *Academy of Management Journal*, 46, 486-496.
- Goode, E. (2008). *Deviant Behavior*, (Eight Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (5), 561-568.

- Greenberg, J. (1993), Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54 (1), 81-103.
- Greenberg, J. (2002), Who Stole the Money, and When? Individual and Situational Determinants of Employee Theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 89, 985-1003.
- Greenberg, L., & Barling, J. (1999). Predicting Employee Aggression Against Coworkers, Subordinates and Supervisors: The Roles of Person Behaviors and Perceived Workplace Factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Griffin, R. W., & Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research. *Journal of Management*, 31(6), 988-1005.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Collins, J. (1998). Dysfunctional Work Behaviors in Organizations. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior Vol. 5* (65–82). Wiley Online Library.
- Grint, K. (1998). *Çalışma Sosyolojisi*, (V. Bozkurt çev.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 11 (1), 30-42.
- Gül, S. (2007). İş Yerinde Klinik Psikoloji Uygulamaları ve Psikopatoloji. T. Solmuş, (Ed.), *Endüstriyel Klinik Psikoloji ve İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (163-187). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güneş, Ş. ve Teker, S. (2010). Türk Enerji Sektöründe Kurumsal Risk Yönetimi Farkındalığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (1), 64-76.
- Hakes, C. (2007). *The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance: A Management Guide*, Netherland: Van Haren Publishing.
- Hansen, S. (2004). From 'Common Observation' to Behavioural Risk Management Workplace Surveillance and Employee Assistance 1914–2003. *International Sociology*, 19 (2), 151–171.

- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Brouer, R. L. (2007). Deviant Workplace Behavior: An Examination of the Justification Process. *Journal of Applied Sciences Research*, 3 (12), 1921-1928.
- Hatch-Maillette, M. A., & Scalora, M. J. (2002). Gender, Sexual Harassment, Workplace Violence and Risk Assessment: Convergence Around Psychiatric Staff's Perceptions of Personal Safety. *Aggression and Violent Behavior*, 7, 271–291.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2007). Relationships Between Stressful Work Environments and Bullying: Results of a Large Representative Study. *Work & Stress*, 21 (3), 220-242.
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York: Wiley.
- Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance From the Interaction Between Organizational Justice and Personality. *Journal of Managerial Issues*, 17 (2), 247-63.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2005). The Role of Ethical Ideology in Workplace Deviance. *Journal of Business Ethics*, 56, 219-230.
- Hepworth, W., & Towler, A. (2004). The Effects of Individual Differences and Charismatic Leadership on Workplace Aggression. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (2), 176–185.
- Hirschi, T. (1969). *Causes of Delinquency*, Berkeley CA: University of California Press.
- Hoel, H., & Cooper, C. (2000). *Destructive Conflict and Bullying at Work*, Manchester: Manchester Institute Science and Technology.
- Hoel, H., & Salin, D. (2003). Organisational Antecedents of Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper, (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (203-218). London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Einarsen, S., & Cooper, C. L. (2003). Organisational Effects of Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. L. Cooper, (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (145-161). New York: Taylor & Francis.

- Hogan, J., & Hogan, R. (1989). How to Measure Employee Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273–279.
- Hollinger, R. C. (1986). Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance. *Deviant Behavior*, 7, 53–75.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and Informal Controls of Employee Deviance. *Sociological Quarterly*, 23, 333–343.
- Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62 (2), 398–418.
- Hovorka-Mead, A. D., Ross, W. H., Whipple, T., & Renchin, M. B. (2002). Watching the Detectives: Seasonal Student Employee Reactions to Electronic Monitoring with and without Advance Notification. *Personnel Psychology*, 55, 329–362.
- Howard, J. L. (2001). Workplace Violence in Organizations: An Exploratory Study of Organizational Prevention Techniques. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3 (2), 57–75.
- Huiras, J., Uggen, C., & McMorris, B. (2000). Career Jobs, Survival Jobs and Employee Deviance: A Social Investment Model of Workplace Misconduct. *The Sociological Quarterly*, 41 (2), 245-263.
- Hurrell, J. J., Worthington, K. A., & Driscoll, R. J. (1996). Job Stress, Gender and Workplace Violence: Analysis of Assault Experiences of State Employees. In G. R. VandenBos, & E. Q. Bulatao, (Eds.), *Violence on the Job: Identifying Risks and Developing Solutions* (163-170). Washington DC: American Psychiatric Association.
- IEC/FDIS (2009). *IEC/FDIS 31010 International Standart Final Draft Risk Management -Risk Assessment Techniques, International Standart Final Draft*. 30/06/2010, <http://www.ustag.org/riskmanagement/members/docs/IS031010Draft8-09.pdf>.
- Ignacio, J. S., & Bullock, W. H. (2006). *A Strategy for Assessing and Managing Occupational Exposures*, (Third Edition). Fairfax: American Industrial Hygiene Association Publications.

- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding Supervisor-Targeted Aggression: A Within-Person, Between-Jobs Design. *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 731–739.
- ISO (International Organization for Standardization) Resmi Web Sitesi. 02/07/2010, www.iso.org.
- ISO/FDIS (2009). *ISO/FDIS 31000 International Standart Final Draft Risk Management-Principles and Guidelines*. 30/06/2010, [www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO_FDIS_31000_\(E\).pdf](http://www.npc-se.co.th/pdf/iso31000/ISO_FDIS_31000_(E).pdf).
- ISO/IEC (1999). *ISO/IEC Guide 51: Safety Aspects-Guidelines for Their Inclusion in Standards*. 30/06/2010, http://webstore.iec.ch/preview/info_isoiecguide51%7Bed2.0%7Den.pdf.
- ISO/IEC (2002). *ISO/IEC Guide 73: Risk management – Vocabulary – Guidelines for Use in Standards*. 01/07/2010, http://webstore.iec.ch/preview/info_isoiecguide73%7Bed1.0%7Db.pdf.
- ISO/IEC (2009). *ISO/IEC 31010 Ed. 1.0: Risk Management-Risk Assessment Techniques*. 30/06/2010, <http://www.ustag.org/riskmanagement/members/docs/ISO31010Draft8-09.pdf>.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory: Tension and Change*, Boston: McGraw-Hill Publishing Co.
- Jawahar, I. M. (2002). A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression. *Journal of Management*, 26, 811–834.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (1996). Stress and Workplace Violence: It Takes Two to Tango. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (6), 18-27.
- Johnson, P. R., & Indvik, J. (2001). Slings and Arrows of Rudeness: Incivility in The Workplace. *Journal of Management Development*, 20 (8), 705-713.
- Judge, T. A., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership and Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 762-76.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, (H.Can ve Y.Bayar, çev.). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Kaukiainen, A., Salmivalli, C., Bjoerkqvist, K., Oesterman, K., Lahtinen, A., Kostamo, A., & Lagerspetz, K. (2001). Overt and Covert Aggression in Work Settings in Relation to the Subjective Well-Being of Employees. *Aggressive Behavior*, 27, 360–371.
- Keashley, L. (2001). Interpersonal and Systemic Aspects of Emotional Abuse at Work: The Target's Perspective. *Violence and Victims*, 16, 233–268.
- Keashley, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive Behavior in the Workplace: A Preliminary Investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357.
- Kendirli, S., Çağiran, H. ve Şanöz, F. (2008). Finansal Piyasalar ve BASEL II; Yönetmel ve Mali Açından Çorum Kobilerine Muhtemel Etkileri. *I. Uluslararası Sempozyum: KOBİ'ler ve BASEL II, BASEL II'ye Geçiş Öncesi KOBİ'lerde Genel Durum Değerlendirmesi Sorunlar ve Çözüm Önerileri Bildiriler Kitabı* içinde (68-77). İzmir: İzmir Ekonomi Üniversitesi Yayınları.
- Kidder, D. L. (2005). Is it 'who I am', 'what I can get away with', or 'what you've done to me'? A Multi-theory Examination of Employee Misconduct. *Journal of Business Ethics*, 57, 389-398.
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (2005). The Prevalence (and Ambiguity) of Deviant Behavior at Work, In R. E. Kidwell & C. L. Martin, (Eds.), *Managing Organizational Deviance* (1-38). London: Sage Publications.
- Kirschner, D. (1992). Understanding Adoptees Who Kill: Dissociation, Patricide, and the Psychodynamics of Adoption. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 36, 323–333.
- Knudsen, H. K., Roman, P. M., & Johnson, A. J. (2004). The Management of Workplace Deviance Organizational Responses To Employee Drug Use. *Journal of Drug Issues*, 34 (1), 121-143.
- Kouns, J., & Minoli, D. (2010). *Information Technology Risk Management in Enterprise Environments*, New Jersey: John Wiley&Sons.
- Köroğlu, E. ve Bayraktar, S. (2007). *Kişilik Bozuklukları*, Ankara, HYB Yayıncılık.
- Kraiger, K. (2003). Perspectives on Training and Development. In C. Borman, D. R. Ilgen & R. J.Klimoski, (Eds.), *Handbook of Psychology Vol. 12* (171-192). Industrial and Organizational Psychology. Hoboken, New Jersey: Wiley.

- Krohn, M. D., Massey, J. L., Skinner, W. F., & Lauer, R. M. (1983). Social Bonding Theory and Adolescent Cigarette Smoking: A Longitudinal Analysis. *Journal of Health and Social Behavior*, 24, 337-349.
- Lasson, E. D., & Bass, A. R. (1997). Integrity Testing and Deviance: Construct Validity Issues and the Role of Situational Factors. *Journal of Business and Psychology*, 12 (2), 121-146.
- Latham, L. L., & Perlow, R. (1996). The Relationship of Client-Directed Aggressive and Nonclient-Directed Aggressive Work Behavior with Self-Control. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1027-1041.
- Lau, V. C. S., Au, W. T., & Ho, J. M. C. (2003). A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behaviour in Organizations. *Journal of Business and Psychology*, 18 (1), 73-99.
- Lawrence, C., & Leather, P. (1999). The Social Psychology of Violence and Aggression. In P. Leather, C. Brady, C. Lawrence, D. Beale, & T. Cox, (Eds.), *Work-Related Violence: Assessment and Intervention* (34-51). London: Routledge.
- Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2007). Ain't Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance. *Journal of Management*, 33, 378-394.
- LeBlanc, M. M., & Kelloway, E. K. (2002). Predictors and Outcomes of Workplace Violence and Aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444-453.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance: The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- Lehman, W. E. K., & Bennett, J. B. (2002). Job Risk and Employee Substance Use: The Influence of Personal Background and Work Environment Factors. *Journal of Drug Alcohol Abuse*, 28 (2), 263-286.
- Leka, S., & Cox, T. (2008). *Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management PRIMA-EF*, United Kingdom: WHO Publications.
- Leka, S., Cox, T., Zwetsloot, G., & Lindstrom, K. (2008). The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF). In S. Leka & T. Cox, (Eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management PRIMA-EF* (1-17). Nottingham, United Kingdom: I-WHO Publications.

- Leka, S., Vartia, M., Hassard, J., Pahkin, K., Sutela, S., Cox, T., & Lindstrom, K. (2008). Best Practice in Interventions for the Prevention and Management of Work-Related Stress and Workplace Violence and Bullying. In S. Leka & T. Cox, (Eds.), *The European Framework for Psychosocial Risk Management PRIMA-EF* (136-174). Nottingham, United Kingdom: I-WHO Publications.
- Lewis, J. P., & Wong, L. (2005). *Accelerated Project Management: How To Be The First To Market*, New York: McGraw Hill.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 165-184.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The Determinants of Enterprise Risk Management: Evidence From The Appointment of Chief Risk Officers. *Risk Management and Insurance Review*, 6 (1), 37-52.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Lind, E. A., & Van den Bos, K. (2002). When Fairness Works: Toward a General Theory of Uncertainty Management. In B. M. Staw & R. M. Kramer, (Eds.), *Research in Organizational Behavior* Vol. 24 (181-223). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lipscomb, J., Silverstein, B., Slavin, T. J., Cody, E., & Jenkins, L. (2002). Perspectives on Legal Strategies to Prevent Workplace Violence. *Journal of Law, Medicine and Ethics*, 30 (3), 166-172.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The Good, The Bad, and The Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, February, 91-103.
- Mac Lean, T. L. (2001). Thick as Thieves: A Social Embeddedness Model of Rule Breaking in Organizations. *Business and Society*, 40 (2), 167-196.
- Mahatanankoon, P., Anandarajan, M., & Igbaria, M. (2004). Development of a Measure of Personal Web Usage in the Workplace. *Cyberpsychology & Behavior*, 7 (1), 93-104.

- Mantell, M. R. (1994). *Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace*, Burr Ridge, Illinois: Irwin.
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33, 1404-1418.
- Martinko, M. J., & Zellars, K. L. (1996). Toward a Theory of Workplace Violence: A Social Learning and Attributional Perspective. In J. B. Keys & L. N. Dosier, (Eds.), *Academy of Management Best Papers Proceedings* (419-423). Georgia: Office of Publications and Faculty Research Services, Georgia Southern University.
- Martinko, M. J., Douglas, S. C., & Harvey, P. (2006). Understanding and Managing Workplace Aggression. *Organizational Dynamics*, 35 (2), 117-130.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an Integrative Theory of Counterproductive Workplace Behavior: A Causal Reasoning Perspective. *International Journal Of Selection And Assessment*, 10 (1/2), 36-50.
- Mazıbaş, M. (2005). *Operasyonel Riske BASEL Yaklaşımı: Risk Verilerine İlişkin Bir Değerlendirme*. 30/06/2010, www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Basel-II/1283MM_Opriskdata.pdf.
- Mazıbaş, M. (2006). *Operasyonel Risk Veri Tabanı Modellemesi*. 30/06/2010, <http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Basel-II/12922006-2.pdf>.
- McDermott, R. E., Mikulak, R. J., & Beauregard, M. R. (2009). *The Basics of FMEA*, New York: Taylor & Francis.
- McFarlin, S. K., Fals-Stewart, W., Major, D. A., & Justice, E. M. (2001). Alcohol Use and Workplace Aggression: An Examination of Perpetration and Victimization. *Journal of Substance Abuse*, 13, 303-321.
- McHugh, M. (2002). The Absence Bug: A Treatable Viral Infection. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (8), 722-738.
- McNary, Lisa D. (2004). Book Review: Organizational Misbehaviour. *Journal of Business Communication*, 41 (2), 212-220.
- Megargee, E. I. (1966). Undercontrolled and Overcontrolled Personality Types in Extreme Antisocial Aggression. *Psychological Monographs*, 80, 1-29.

- Merchant, J. A., & Lundell, J. A. (2001). *Workplace Violence: A Report to the Nation*, Iowa City: University of Iowa Press.
- Mikkelsen, E. G., & Einarsen, S. (2001). Bullying in Danishwork - Life: Prevalence and Health Correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 393–413.
- Miller, L (2007). *From Difficult to Disturbed: Understanding and Managing Dysfunctional Employees*, New York: Amacom.
- Minor, M. (1994). *Preventing Workplace Violence: Positive Management Strategies (Fifty-Minute Series)*, California: Crisp Publications.
- Moeller, R. (2007). *COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework*, New Jersey: Wiley & Sons.
- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve Bürokrasi*, (H. B. Akın çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., & Locander, W. B. (2006). Emotional Exhaustion and Organizational Deviance: Can the Right Job and a Leader's Style Make a Difference?. *Journal of Business Research*, 59, 1222-1230.
- Muntaner, C., Llorente, M., & Nagoshi, C. (1989). Evaluative Instructions and Interpersonal Aggression in the Type A Behavior Pattern. *Aggressive Behavior*, 15, 161-170.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1997). Aggression in the Workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg, (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (37-65). Thousand Oaks, California: Sage.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets. *Journal of Managements*, 24, 391-419.
- NIOSH (2004). *Workplace Violence Prevention Strategies and Research Needs, Report from the Conference Partnering in Workplace Violence Prevention: Translating Research to Practice*, Cincinnati, Ohio: NIOSH Publications Dissemination.
- NIOSH (The National Institute for Occupational Safety and Health) Resmi Web Sitesi. 30/06/2010, <http://www.cdc.gov/niosh/injury>.

- Niehoff B. P., & Paul, R. J. (2000). Causes of Employee Theft and Strategies That HR Managers Can Use for Prevention. *Human Resources Management*, 39 (1), 51-64.
- O'Leary-Kelly, A. M., & Newman, J. L. (2003). The Implications of Performance Feedback Research for Understanding Antisocial Work Behavior. *Human Resource Management Review*, 13, 605-629.
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organization - Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21, 225-253.
- O'Moore, M., Lynch, J., & Dae'id, N. (2003). The Rates and Relative Risks of Workplace Bullying in Ireland, A Country of High Economic Growth. *International Journal of Management and Decision Making*, 4, 82-95.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L., & Smith, M. (1998). Victims of Bullying at Work in Ireland. *The Journal of Occupational Health and Safety-Australia and New Zealand*, 14 (6), 569-574.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Offer, D., & Sabshin, M. (1974). *Normality: Theoretical and Clinical Concepts of Mental Health*, (Revised Edition). New York: Basic Books.
- OHSAS (1999). *OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Management Systems*. 30/06/2010, http://www.Juntadeandalucia.es/empleo/carl/observatorio/56RESP_ONSABILIDAD_SOCIO/doc/oshas18001.pdf.
- Oliphant, B. F., & Oliphant, G. C. (2001). Using A Behavior-Based Method to Identify and Reduce Employee Theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (10), 442-451.
- Olson, B. J., Nelson, D. L., & Parayitam, S. (2006). Managing Aggression in Organizations: What Leaders Must Know. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (5), 384-398.
- OSHA (The United States Occupational Safety and Health Administration) Resmi Web Sitesi. 30/06/2010, <http://www.osha.gov/SLTC/index.html>.
- Önsel Şahin, Ş., Ulengin F. ve Ulengin B. (2002). Senaryo Analizi İçin Dinamik Bir Yaklaşım Önerisi. *İTÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 35-46.

- Parker, D. A., & Brody, J. A. (1982). Risk Factors for Alcoholism and Alcohol Problems Among Employed Women and Men. *National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism Research Monograph*, 8, 99-127.
- Paul, R. J., & Townsend, J. B. (1998). Violence in the Workplace - A Review with Recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 11 (1), 1-14.
- Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for “Nice”? Think Again. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 7-18.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility. *Organizational Dynamics*, 29, 123-137.
- Pech, R. J., & Slade, B. W. (2007). Organisational Sociopaths: Rarely Challenged, Often Promoted. Why?. *Society and Business Review*, 2 (3), 254-269.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and Counterproductive Work Behavior: Do Bigger Egos Mean Bigger Problems?. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 59-67.
- Perry, M., Chase, M., Jacob, J. R., Jacob, M. C., & Van Laue, T. H. (2009). *Western Civilization : Ideas Politics and Society*, (Ninth Edition). Boston: Houghton Mifflin Harcourt Publishing.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior and The Organization’s Ethical Climate. *Journal of Business and Psychology*, 17 (1), 47-61.
- Pickett, K. H. S. (2005). *Auditing the Risk Management Process*, New Jersey: Wiley & Sons.
- Pickett, K. H. S. (2010). *The Internal Auditing Handbook*, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- PRIMA-EF (European Framework for Psychosocial Risk Management European Framework for Psychosocial Risk Management) Resmi Web Sitesi. 01/07/2010, <http://prima-ef.org/default.aspx>.
- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace Deviance: Strategies for Modifying Employee Behavior. *The Health Care Manager*, 23 (4), 290-302.
- PWC (2006). *Her Yönüyle Kurumsal Yönetim*, İstanbul: Infomag Yayıncılık.

- PWC (2007). *Sürdürülebilir Kurumsal Risk Yönetimi. Yaklaşımının Oluşturulması*. 30/06/2010, www.vergiportali.com/doc/fuar2007/kurumsalriskyonetimi.pdf.
- Quine, L. (2001). Workplace Bullying in Nurses. *Journal of Health Psychology*, 6, 73-84.
- Rae, K., & Subramaniam, N. (2008). Quality of Internal Control Procedures Antecedents and Moderating Effect on Organisational Justice and Employee Fraud, *Managerial Auditing Journal*, 23 (2), 104-124.
- Raelin, J. A. (1994). Three Scales of Professional Deviance within Organizations. *Journal Of Organizational Behaviour*, 15 (4), 483-501.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*, (Second Edition). Westport, CT: Praeger.
- Rai, S. (2002). Preventing Workplace Aggression and Violence - A Role for Occupational Therapy. *Work*, 18, 15-22.
- Ramos, M. (2008). *How to Comply with Sarbanes-Oxley Section 404: Assessing the Effectiveness Internal Control*, New Jersey: Wiley & Sons.
- Randall, A. (1991). *Before The Luddites, Custom, Community and Machinery in the English Woollen Industry 1776-1809*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. (2002). *Workplace Bullying: What We Know, Who is to Blame and What Can We Do?*, New York: Taylor & Francis.
- Renn, O. (2008). White Paper on Risk Governance: Toward an Integrative Framework. In O. Renn & K. Walker, (Eds.), *Global Risk Governance: Concept and Practice Using the IRGC Framework* (3-60). Netherlands: Springer.
- Richards, J. (2008). The Many Approaches to Organisational Misbehaviour: A Review, Map and Research Agenda. *Employee Relations*, 30 (6), 653-678.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal* , 38 (2), 555-572.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1997). Workplace Deviance: Its Definition, Its Manifestations, and Its Causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.

- Robinson, S. L., & Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants and Dilemmas in the Study of Workplace Deviance. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau, (Eds.), *Trends in Organizational Behavior Vol. 5* (1-30). Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1996). Monkey See, Monkey Do: The Role of Role Models in Predicting Workplace Aggression. *Proceedings of the Academy of Management*, 288-292.
- Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey See, Monkey Do: The Influence of Work Groups on the Antisocial Behavior of Employees. *Academy of Management Journal*, 41 (6), 658-672.
- Rogers, K., & Kelloway, E. K. (1997). Violence at Work: Personal and Organizational Outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2, 63-71.
- Rowe, T. (2010). *A Human Resources Guide to Predicting Workplace Deviance*. 30/06/2010, <http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/a-human-resources-guide-to-predicting-workplace-deviance>.
- SA (Social Accountability) International Resmi Web Sitesi. 30/06/2010, www.sa-intl.org.
- Sackett, P. R. (2002). The Structure of Counterproductive Work Behaviors: Dimensionality and Relationships with Facets of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (1), 5-11.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive Behaviors at Work. In N. Anderson, D.S. Ones, H. Sinangil & C. Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology Vol. 1* (145-165). London: Sage.
- Sadock, B. J., & Sadock, V. A. (2007). *Kaplan and Sadock's Synopsis of Psychiatry: Behavioral Sciences/Clinical Psychiatry*, (Tenth Edition). Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, Wolters Kluwer Business.
- Salancik, G. J., & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

- Salin, D. (2009). Organisational Responses to Workplace Harassment An Exploratory Study. *Personnel Review*, 38 (1), 26-44.
- Saucier, G., & Goldberg, L. L. (1998). What Is Beyond The Big Five?. *Journal of Personality*, 66 (4), 498-524.
- Schat, A. C., & Kelloway, E. K. (2000). The Effects of Perceived Control on the Outcomes of Workplace Aggression and Violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (3), 386-402.
- Schat, A. C., & Kelloway, K. (2003). Reducing the Adverse Consequences of Workplace Aggression and Violence: The Buffering Effects of Organizational Support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8 (2), 110-122.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (2002). Örgütsel Kültür. (A. Akbaba çev.). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), 1-32.
- Senge, P. M. (2007). *Beşinci Disiplin*, (Ondördüncü Basım). (A. İdeniz ve A. Doğukan çev.). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Sennett, R. (2008). *Karakter Aşınması*, (Üçüncü Basım). (B. Yıldırım çev.), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Shortreed, J. (2010). ERM Frameworks. In J. Fraser & B. Simkins, (Eds.), *Enterprise Risk Management Today's Leading Research and Best Practices for Tomorrow Executives* (97-123). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sieh, E. (1987). Garment Workers' Perceptions of Inequity and Employee Theft. *British Journal of Criminology*, 27, 174-190.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Skarlicki, D. P., & Folger R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Skarlicki, D. P., Folger, R., & Tesluk, P. (1999). Personality as a Moderator in the Relationship Between Fairness and Retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.

- Smith, C., & Thompson, P. (1998). Re-evaluating the Labour Process Debate. *Economic and Industrial Democracy*, 19, 551-577.
- Snyder, L. A., Chen, P. Y., Grubb, P. L., Roberts, R. K., Sauter, S. L., & Swanson, N. G. (2005). Workplace Aggression and Violence Against Individuals and Organizations: Causes, Consequences, and Interventions, Exploring Interpersonal Dynamics. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 4, 1-65.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Kullanılan Kişilik Ölçüm Araçları: Hangisi Doğru, Hangisi Kötü?*. 01/07/2010, <http://tariksolmus.org/site/makaleler/kisilikolcum.pdf>.
- Spector, P. E. (1997). The Role of Frustration in Antisocial Behavior at Work. In R. A. Giacalone & J. Greenberg, (Eds), *Anti-Social Behavior in Organizations* (1-17). Thousand Oaks, California: Sage.
- Spector, P. E. (1998). A Control Theory of the Job Stress Process. In C. L. Cooper, (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (153–169). Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Spector, P. E., Fox, S., & Domagalski, T. A. (2006). Emotions, Violence and Counterproductive Work Behavior. In E. K. Kelloway, J. Barling & J. Hurrell, (Eds.), *Handbook of Workplace Violence* (29-46). Thousand Oaks, California: Sage.
- Stanton, J. M. (2000). Reactions to Employee Performance Monitoring: Framework, Review, and Research Directions. *Human Performance*, 13, 85-113.
- Steffgen, G. (2008). Physical Violence at the Workplace: Consequences on Health and Measures of Prevention. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 58, 285-295.
- Stewart, M. R., & Kleiner, B. H. (1997). How to Curb Workplace Violence. *Facilities*, 15 (1/2), 5-11.
- Sutton, R. I. (2008). *İşyerinde Pisliklere Hayır Kuralı*, (S. Y. Kölay çev.). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Sweeney, P. D. (1990). Distributive Justice and Pay Satisfaction: A Field Test of An Equity Theory Prediction. *Journal of Business and Psychology*, 4 (3), 329-341.

- Şahin, M. (2004). Toplam Kalite Yönetimi. C. Koparal, (Ed.), *Yönetim Organizasyon* içinde (205-220). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, H. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of Intergroup Relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. In W. G. Austin & S. Worchel, (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (33-47). Monterey, California: Brooks/Cole.
- Taylor, F. W. (2003). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*, (İkinci Basım). (B. Akın çev.). Konya: Çizgi Kitabevi.
- TBB (Türkiye Bankalar Birliği) (2004). *Operasyonel Risk Veri Tabanı*. 30/06/2010, <http://www.bddk.org.tr/websitesi/turkce/Basel-II/12962006-3.pdf>.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.
- Tepper, B. J., Henle, C., Lambert, L. S., Giacalone, R. J., & Duffy, M. K. (2008). Abusive Supervision and Subordinates' Organization Deviance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 721-732.
- Terrell, H. K., Hill, E. D., & Nagoshi, C. T. (2008). Gender Differences in Aggression: The Role of Status and Personality in Competitive Interactions. *Sex Roles*, 59, 814-826.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M., & Marrs, M. B. (2009). How Management Style Moderates the Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.
- Thau, S., Crossley, C., Bennett, R. J., & Sczesny, S. (2007). The Relationship Between Trust, Attachment, and Antisocial Work Behaviors. *Human Relations*, 60 (8), 1155-1179.
- Thompson, J. A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.

- Tomlinson, E. C., & Greenberg, J. (2005). Discouraging Employee Theft by Managing Social Norms and Promoting Organizational Justice. In R. E. Kidwell & C. L. Martin, (Eds.), *Managing Organizational Deviance* (211-236). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- TS EN ISO (2005). *TS EN ISO 22000: Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri Gıda Zincirindeki Tüm Kuruluşlar İçin Şartlar*, Ankara: TSE Basımevi.
- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sitesi. 30/06/2010, www.tdk.gov.tr.
- TÜSİAD (2006). *Kurumsal Risk Yönetimi*. 30/06/2010, www.tkyd.org/files/downloads/tusiadkurumsalrisk.pdf.
- UNEP (2009). *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products, United Nations Environment Programme*. 01/07/2010, <http://www.cdo.ugent.be/publications/280.guidelines-sLCA.pdf>.
- Ülengin, F. ve Ülengin B. (1997). Senaryo Analizi. *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği* içinde (205-234). İstanbul: İrfan Yayınevi.
- Van Fleet, D. D., & Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional Organization Culture: The Role of Leadership in Motivating Dysfunctional Work Behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 118-129.
- Van Fleet, D. D., & Van Fleet, E. W. (2006). Internal Terrorists: The Terrorists Inside Organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (8), 763-774.
- Van Yperen, N. W., Hagedoorn, M., & Geurts, S. A. (1996). Intent to Leave and Absenteeism as Reactions to Perceived Inequity: The Role of Psychological and Social Constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 367-372.
- Vardi, Y. (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29, 325-33.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2002). Organizational Misbehavior: Hypotheses, Research and Implications. In M. Pava, & P. Primeaux, (Eds.), *Re-Imaging Business Ethics: Meaningful Solutions for a Global Economy* (51-84). Emerald Group Publishing Limited.
- Vardi, Y., & Weitz, E. (2004). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research and Management*, Mahwah: Lawrence Associates.

- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- Vartia, M. (1996). The Sources of Bullying: Psychological Work Environment and Organizational Climate. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 215-237.
- Voorhees, J., & Woellner, R. A. (1998). *International Environmental Risk Management: ISO 14000 and the Systems Approach*, Florida: CRC Pres.
- Wakeman, T. T. (1999). Risk Management in Public Agencies Building a New Context. In Transportation Research Board Conference Proceedings. *Risk Management in the Marine Transportation System* içinde (9-11). Washington: Transportation Research Board Publications.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and Destructive Deviance in Organizations. *Academy of Management Review*, 28 (4), 622-632.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1984). Negative Affectivity: The Disposition To Experience Aversive Emotional States. *Psychological Bulletin*, 96, 465-490.
- Weber, M. (2005). *Bürokrasi ve Otorite*, (B. Akın çev.). Ankara: Adres Yayınları.
- Weiner, B. (1980). *Human Motivation*, Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Yandrick, R. (1996). *Behavioral Risk Management: How to Avoid Preventable Losses from Mental Health Problems in the Workplace*, NY: Wiley&Sons.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (Beşinci Basım), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, E. (1997). Disiplinsel Güç ve Organizasyonlar. 5. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı* içinde (915-933). Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 20 (1/2), 70-80.
- Zapf, D., & Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work Escalated Conflicts in Organizations. In S. Fox & P. E. Spector, (Eds.), *Counterproductive Behavior in Organizations* (237-270). Washington, DC: American Psychological Association.

- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237.
- Zohar, D. (2002). Modifying Supervisory Practices to Improve Subunit Safety: A Leadership-Based Intervention Model. *Journal of Applied Psychology*, 87, 156-163.

EKLER DİZİNİ

	Sayfa
Ek 1: Anket Formu	211
Ek 2: Görüşme Soruları	216

Ek 1: Anket Formu

Bu anket işletmeleri ve işletme çalışanlarını olumsuz yönde etkileyen problemleri davranışların ve bu davranışlardan kaynaklanan davranışsal risklerin tespit edilmesi için tasarlanmıştır. Anket için herhangi bir kimlik bilgisine ihtiyaç olmadığını ve elde edilen bilgilerin sadece **doktora tez araştırması** için kullanılacağını belirtir, katkılarınız için teşekkür ederim.

Arş.Gör.Duygu KIZILDAĞ
Afyon Kocatepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

BİRİNCİ BÖLÜM KATILIMCILARLA İLE İLGİLİ SORULAR

1.	Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Erkek	<input type="checkbox"/> Kadın	
2.	Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 20-25 <input type="checkbox"/> 41-50	<input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 51 ve üzeri	<input type="checkbox"/> 31-40
3.	Eğitim seviyeniz:	<input type="checkbox"/> İlk Öğretim <input type="checkbox"/> Üniversite	<input type="checkbox"/> Orta Öğretim <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek Okul <input type="checkbox"/> Doktora
4.	Eğitim aldığınız alan:	<input type="checkbox"/> İşletme-İktisat-Yönetim <input type="checkbox"/> Diğer Fen Bilimleri	<input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> Diğer Sosyal Bilimler	
5.	İşletmedeki göreviniz?	<input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Sorumlu <input type="checkbox"/> Diğer.....	<input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Formen	<input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Ustabaşı
6.	Kaç yıldır profesyonel olarak çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 21-30 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 31 yıl ve +	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl
7.	Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız?	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 21-30 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 31 yıl ve +	<input type="checkbox"/> 11-20 yıl

İKİNCİ BÖLÜM
PROAKTİF KİŞİLİK ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıda <u>kendi kişilik özelliklerinizle ilgili olarak yer alan ifadeler ne ölçüde katıldığınızı lütfen belirtiniz.</u></i>		<u>Kesinlikle</u> <u>Katılmıyorum</u>	<u>Katılmıyorum</u>	<u>Kararsızım</u>	<u>Katılıyorum</u>	<u>Kesinlikle</u> <u>Katılıyorum</u>
8.	Sürekli olarak yaşamımı iyileştirecek ve kolaylaştıracak yeni yollar ararım.					
9.	Bulduğum toplumda ve belki dünyanın her yerinde kendimde farklılık yaratma gücünü hep hissederim.					
10.	Başkalarının yeni projeler başlatma girişimlerini hep desteklerim.					
11.	Nerede olursam olayım, yapıcı gelişim için hep etkili bir güce sahip olmuşumdur.					
12.	Fikirlerime yönelik engellerle yüzleşmekten ve bu engellerin üstesinden gelmekten hoşlanırım.					
13.	Hiçbir şey ideallerimin gerçeğe dönüşmesini görmek kadar heyecan verici olamaz.					
14.	Hoşlanmadığım bir şey görürsem bunu düzeltirim.					
15.	İhtimali ne olursa olsun, birşeye inanıyorsam gerçekleştirmeye çalışırım.					
16.	Başkalarının itirazlarına karşılık kendi fikirlerimi savunmaktan hoşlanırım.					
17.	Fırsatları ortaya çıkarmak konusunda oldukça becerikliyim.					
18.	Her zaman işleri yapacak daha iyi yollar ararım.					
19.	Bir fikre inandıysam, hiçbir engel beni bu fikri gerçekleştirmekten alıkoymaz.					
20.	Statükoya meydan okumayı severim.					
21.	Ne zaman problemim olursa, doğrudan çözmeye çalışırım.					
22.	Problemleri fırsata çevirmek konusunda yetenekliyim.					
23.	İyi fırsatları başkalarından çok daha önce görürüm.					
24.	Birinin sıkıntılı olduğunu gördüğümde, herhangi bir şekilde yardımcı olurum.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
SAPMA DAVRANIŞ ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıda ifadelerle işyerinizde/departmanınızda <u>ne sıklıkla</u> karşılaştığınızı lütfen belirtiniz.</i>		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
25.	İşyerindeki bir çalışan ile alay edilmesi.					
26.	İşyerindeki bir çalışana kırıcı sözler söylenmesi.					
27.	İşyerinde etnik, din veya ırk ile ilgili sözler söylenmesi.					
28.	İşyerinde bir çalışana küfredilmesi.					
29.	İşyerindeki bir çalışana eşek şakası yapılması.					
30.	İşyerindeki bir çalışana karşı kaba davranılması.					
31.	İşyerindeki bir çalışanın herkesin içinde mahçup edilmesi.					
32.	Çalışanların izin almadan işyerinden eşya/mal alması.					
33.	Çalışanların çalışmak yerine fantezi veya hayal kurmaya çok fazla zaman harcaması.					
34.	Çalışanların işletme giderleri için harcanan paradan daha fazlasını geri almak için sahte makbuz/fiş düzenlemesi veya makbuz/fiş üzerinde oynama yapması.					
35.	Çalışanların işyerinde kabul edilmeyecek kadar uzun veya fazladan dinlenme molası vermesi.					
36.	Çalışanların izin almadan işe geç gelmesi.					
37.	Çalışanların çalışma ortamını çok fazla dağıtması adeta çöp yığını haline getirmesi.					
38.	Çalışanların yöneticinin talimatlarına uymayı ihmal etmesi.					
39.	Çalışanların kasıtlı olarak çalışması gereken hızdan daha yavaş çalışması(iş yavaşlatması).					
40.	Çalışanların bilmemesi gereken kişilerle işletmenin gizli bilgilerini konuşması.					
41.	Çalışanların çalışırken alkol tüketmesi veya uyuşturucu kullanması.					
42.	Çalışanların işinde gereğinden çok daha az çaba göstermesi.					
43.	Çalışanların fazla mesai ücreti almak için işi gereğinden fazla uzatması.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SAPMA DAVRANIŞ TÜRÜ ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıda yer alan ifadelerin işletmenize/departmanınıza <u>ne ölçüde benzediğini</u> lütfen belirtiniz.</i>		Çok Farklı	Farklı	Kararsızım	Benzer	Çok Benzer
Bu işyerinde/departmanda ...						
44.	Çalışanlar işe geç gelir ve işten erken ayrılır.					
45.	Çalışanlar standart molaların dışında fazla dinlenme molası verir.					
46.	Çalışanlar talimat olmadan devam eden işlerini bırakır dolayısıyla iş uygun olmayan biçimde yapılır.					
47.	Çalışanlar bilerek iş yavaşlatır.					
48.	Çalışanlar güvenlik prosedürlerine uymayarak kendilerini tehlikeye atar.					
49.	Çalışanlar gazete okumak için arka odada/gizli bölgede saklanır.					
50.	Çalışanlar gerektiğinden çok fazla mesai yapar.					
51.	Çalışanlar hasta olmadıkları halde işyerini arayarak hasta olduklarını söyler.					
52.	Çalışanlar çalışmak yerine iş arkadaşlarıyla sohbet eder.					
53.	Çalışanlar gereksiz yere ısıyı artırarak veya pencereyi açarak şirket kaynaklarını israf eder.					
54.	Çalışanlar şehirlerarası veya milletlerarası kişisel telefon görüşmelerini işyerinden yapar veya kişisel paketlerini işyerinden postalar.					
55.	Yöneticiler işyerinden erken ayrılırsa veya işini bırakırsa çalışanlar şamata yapar.					
56.	Çalışanlar yöneticiler hakkında dedikodu yapar.					
57.	Çalışanlar şirket hakkında olumsuz söylentiler çıkarır.					
58.	Çalışanlar iş arkadaşları hakkında dedikodu yapar.					
59.	Çalışanlar müşterilerin önünde mantıksız/saçma davranır.					
60.	Yöneticiler bazı çalışanları kayırır.					
61.	Yöneticiler çalışanlar hakkında dedikodu yapar.					
62.	Çalışanlar iş arkadaşlarını hatalarından dolayı suçlar.					
63.	Çalışanlar iş arkadaşları ile yıkıcı/yapıcı olmayan bir şekilde rekabet eder.					
64.	Yönetici kendi hatalarından dolayı çalışanlarını suçlar.					
65.	Yöneticiler çalışanlardan iş tanımları dışında çalışmalarını ister.					
66.	Çalışanlar müşterilerin mallarını çalarlar.					

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
SAPMA DAVRANIŞ TÜRÜ ÖLÇEĞİ (Devamı)

<i>Aşağıda yer alan ifadelerin işletmenize/departmanınıza <u>ne ölçüde benzediğini</u> lütfen belirtiniz.</i>		Çok Farklı	Farklı	Kararsızım	Benzer	Çok Benzer
<i>Bu işyerinde/departmanda ...</i>						
67.	Çalışanlar işyerindeki makine ve ekipmanları sabote eder.					
68.	Çalışanlar çalıştıkları saati abartarak çalıştıkları saat hakkında yalan söyler.					
69.	Çalışanlar işletmenin ticari mallarını/ürünlerini sabote eder.					
70.	Çalışanlar kendilerine kazanç sağlamak için verilen hizmetlerden belirlenenden fazla ücret alır.					
71.	Çalışanlar bilerek hata yapar.					
72.	Çalışanlar hatalarını örtbas eder.					
73.	Çalışanlar işletmenin ticari mallarını/ürünlerini ve ekipmalarını çalar.					
74.	Çalışanlar kendilerine sağlanan çalışan indirimi ayrıcalığını kötüye kullanır.					
75.	Çalışanlar yöneticilerinin kararlarına karşı gelir.					
76.	Çalışanlar işleri ile ilgili rüşvet kabul eder.					
77.	Çalışanlar işyeri kasasından para çalar.					
78.	Çalışanlar işletmenin gider hesaplarını kötüye kullanır.					
79.	Yöneticiler çalışanları sözlü olarak taciz eder.					
80.	Yöneticiler çalışanlara cinsel tacizde bulunur.					
81.	Yöneticiler çalışanları fiziksel olarak taciz eder.					
82.	Yöneticiler yasal mevzuata uygun hareket eder.					
83.	Yöneticiler geçerli bir neden olmadan çalışanları işten çıkarır.					
84.	Çalışanlar iş arkadaşlarına cinsel tacizde bulunur.					
85.	Çalışanlar sözlü olarak müşterileri taciz eder.					
86.	Yönetici çalışanların ücret veya hak taleplerini ödemeyi red eder.					
87.	Çalışanlar umursamaz davranarak iş arkadaşlarını tehlikeye atar.					
88.	Çalışanlar iş arkadaşlarının mallarını çalar.					

Ek 2: Görüşme Soruları

1. Risk yönetimine ilişkin bir departmanınız/sorumlunuz var mı?
2. Kuruluşunuzda genel risk yönetimi sistemi, strateji, politika veya prosedür var mı?
3. Kuruluşunuzda çalışan davranışlarından kaynaklanan risklere karşı risk yönetimi çalışmaları yapıldı mı?
4. Kuruluşunuzda hangi tür problemleri davranışlarla karşılaşıyorsunuz? En çok/en az hangi çalışanlarda veya hangi çalışanlara karşı problemleri davranışlar görülüyor?
5. Problemleri davranışlar çalışanların ünvanlarına, çalıştıkları departmanlara, eğitimlerine veya cinsiyetlerine göre farklılaşıyor mu?
6. Kuruluşunuzda problemleri davranışlar hangi ortamlarda/ne zaman oluşur?
7. Kuruluşunuzda problemleri davranışların görülme sıklığı nedir?
8. Kuruluşunuzda görülen problem davranışlar kuruluştaki neleri engeller, neleri veya kimleri nasıl etkiler?
9. Problemleri davranışların yönetimine ilişkin bir departmanınız/sorumlunuz var mı, problemleri davranışları kim yönetiyor?
10. Kuruluşunuzda problemleri davranışların yönetimine ilişkin strateji, politika veya prosedür var mı?
11. Kuruluşunuzda ortaya çıkan ve çıkabilecek problemleri davranışları tanımladınız mı?
12. Problemleri davranışlarla ilişkili olan rapor ve/veya verileri düzenli olarak kayıt altında tutuyor musunuz? Kayıtlarını tuttuğunuz raporları ve verileri nasıl takip ediyorsunuz, bu kayıtları kim/nasıl değerlendirir?
13. Kuruluşunuzda hangi tür problemleri davranışlar daha sık görülür ve bu davranışlara karşı ne gibi önlemlerinizi var?
14. Kuruluşunuzda problemleri davranışları azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla düzenleyici araçlar kullanıyor musunuz?

15. Kuruluşunuzda problemlı davranışları azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla önleyici araçlar kullanıyor musunuz?
16. Kuruluşunuzda problemlı davranışları azaltmak veya ortadan kaldırmak amacıyla kontrol edici araçlar kullanıyor musunuz?
17. Belirtmek istediğiniz kuruluşa özel bir uygulamanız var mı?
18. Taşeron alışanlarınızda hangi tür problemlı davranışlarla karşılaşıyorsunuz? Kadrolu çalışanlardan farklı uygulamalarınız var mı?
19. Taşeron alışanlarınızın problemlı davranışlarının yönetimine ilişkin bir departmanınız/sorumlunuz var mı, problemlı davranışları kim/nasıl yönetiyor? Çalışanlar nasıl ve kim tarafından denetleniyor?
20. Kuruluşunuzda uygulanan düzenleyici ve önleyici çalışmalardan taşeron çalışanlar yararlanıyor mu? Nasıl?

ÖZGEÇMİŞ

Ad Soyad: Duygu KIZILDAĞ

Anabilim Dalı: İşletme-Yönetim Organizasyon

Kişisel Bilgiler

- *Doğum Yeri ve Yılı:* Afyon-10/10/1980

Eğitim:

- *Yüksek Lisans:* Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü - İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı

Tez Konusu: “İnsan Kaynakları Süreçlerinin Yeniden Yapılandırılması-Bursa’da Faaliyette Bulunan Büyük Ölçekli İşletmelere Yönelik Görgül Bir Çalışma”

- *Lisans:* Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İşletme Bölümü

İş/İstihdam:

- *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü - Araştırma Görevlisi (Kasım 2007 - Devam Ediyor)*

- *COATS Türkiye İplik Sanayi A.Ş. - İnsan Kaynakları Departmanı - Eğitim Müdür Yardımcısı (Ekim 2004 - Kasım 2007)*

- *Coşkunöz Holding A.Ş. - İnsan Kaynakları Departmanı - İnsan Kaynakları Görevlisi (Mart 2004 - Ekim 2004)*

- *Çimtaş - Üretim Planlama Müdürlüğü - Stajyer (Temmuz 2002 - Ağustos 2002)*

- *Karsan Otomotiv A.Ş. - Genel Müdürlük - Stajyer (Temmuz 2001 - Haziran 2002)*

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri:

- Eğitim Gönüllüleri Vakfı

Alınan Burs ve Ödüller:

- TÜBİTAK - Yurtiçi Doktora Burs Programı Bursiyeri

Yabancı Dil ve Puanı (ÜDS,KPDS, TOEFL, Dönemi ile birlikte):

- ÜDS İngilizce - 65 (Mart 2009)