

**İŞLETMELERDE
ÇALIŞANLARI KORUMA İŞLEVİNİN
NE KADAR YERİNE GETİRİLDİĞİNİ
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hayal BADALOV

Eskişehir, 2019

**İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI KORUMA İŞLEVİNİN NE KADAR YERİNE
GETİRİLDİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Hayal BADALOV

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ash GEYLAN

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2019

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hayal BADALOV'un "İşletmelerde Çalışanları Koruma İşlevinin Ne Kadar Yerine Getirildiğini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma" başlıklı tezi 25 Haziran 2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Dr.Öğr.Üyesi Ashı GEYLAN

.....

Üye : Prof.Dr.Serap BENLİGİRAY

.....

Üye : Dr.Öğr.Üyesi Harika ÖZKAN

.....

Prof.Dr. Bülent GÜNŞOY
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI KORUMA İŞLEVİNİN NE KADAR YERİNE GETİRİLDİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Hayal BADALOV

İşletme Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2019

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi. Aslı GEYLAN

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde çalışanları koruma işlevinin ne kadar yerine getirildiğini belirlemesidir. Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin işlevleri olan, insan kaynakları planlaması, personel bulma, seçme ve yerleştirme, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri alma ile ilgili literatür taraması gözden geçirilmiştir. Daha sonra araştırmanın amacı doğrultusunda tasarlanan anket formu vasıtasıyla 186 insan kaynakları yöneticisi katılmıştır. Toplanan verileri analiz etmek için IBM SPSS v23.0 (Statistical Package For Sciences) programı tercih edilmiştir. Analizin ilk aşamasında faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, koruma işlevinin altı faktör altında toplandığı görülmüştür. Söz konusu faktörler işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri alma, çalışanları psikolojik tacizden korumak, çalışanları psikolojik tacizden koruma konusunda kararlılık göstermek, çalışanlara değer vermek, adil davranmak ve sorunlarına hassasiyet göstermek, fiziksel şiddeti önlemektir ve çalışanların endişelerini, iş yüklerini ve zaman baskısını dengeleme/azaltma olarak belirlenmiştir. Faktörler arasında korelasyon analizi yapılmış ve boyutlar arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: İnsan Kaynakları, İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Koruma İşlevi.

ABSTRACT

A RESEARCH TO DETERMINE HOW MUCH THE FUNCTION OF PROTECTING EMPLOYEES IN BUSINESSES

Hayal BADALOV

Department of Business Administration

Programme in Management and Organization Science Department

Anadolu University, Graduate School of Social Science, June 2019

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi. Aslı GEYLAN

The aim of this researching is determination of the effect of attitude of HR managers on protection function. In this direction, were reviewed the literature researching of HR management functions, HR planning, recruitment, selection and placement, performance evaluation, training and development, career planning and occupational health and safety. Subsequently, in the questionnaire created for the purpose of researching participated 186 HR managers. To analyze the formed data was preferred IBM SPSS v23.0 (Statistical Package for Sciences) program. In the first step of the analysis were performed the analysis of trustworthiness and factors. As a result of factor analysis, it was seen that protection function is grouped under six factors. These factors are occupational health and safety, to protect employees from psychological harassment, to show determination to protect employees from psychological harassment, to value employees, to act fairly and to show sensitivity to their problems, to prevent physical violence. There was conducted a correlation analysis between these factors and was determined a positive intercourse between dimensions.

Key words: Human Resources, Health and Work Safety, Protection Function.

TEŞEKKÜR

Öncelikle yüksek lisans çalışmam boyunca beni cesaretlendiren, sabrı, motivasyonu ve değerli bilgileriyle bana ışık tutan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Aslı Geylan'a teşekkürlerimi sunuyorum. Danışmanımın yanı sıra beni yönlendiren, bu sürecin başından beri verdiği katkıları, destekleri ve yorulmak bilmez çabaları için Prof. Dr. Serap Benligiray'a ne kadar teşekkür etsem az kalır. Ayrıca zor dönemlerimde beni motive eden, son teslim tarihinden önce birlikte çalıştığımız uykusuz geceler, çok değerli yorumları için ve son iki yılda yaşadığımız tüm her şey için değerli arkadaşım Mustafa Dalar'a teşekkür ediyorum. Son olarak aileme bu tezi yazarken ve genel olarak hayatım boyunca maddi ve manevi olarak bana destek verdikleri için teşekkür etmek isterim.

25.06.2019

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Hayal BADALOV

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	vi
TABLolar DİZİNİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	3
1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	3
2. LİTERATÜR.....	4
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	4
2.1.1. İnsan kaynakları planlaması	4
2.1.2. Personel bulma ve yerleştirme	6
2.1.3. Performans değerlendirme	7
2.1.4. Ücretlendirme ve ödüllendirme.....	8
2.1.5. Eğitim ve geliştirme	8
2.1.6. Kariyer planlama ve geliştirme.....	9
2.2. Koruma İşlevi.....	10
2.2.1. Fiziksel koruma	12
2.2.1.1. Çalışanları iş kazalarından korumak.....	12
2.2.1.2. Çalışanları meslek hastalıklarından korumak	13

2.2.1.3. Çalışanları fiziksel şiddetten korumak	15
2.2.2. Ruhsal koruma	16
2.2.2.1. Çalışanları psikolojik tacizden korumak.....	17
2.2.2.2.Çalışanları psikolojik tacizden koruma konusunda kararlılık göstermek	19
2.2.2.3. Çalışanlara adil davranmak	22
2.2.2.4. Çalışanların sorunlarına hassasiyet göstermek.....	23
2.2.2.5. Çalışanlara değer vermek	24
2.2.3. Zihinsel koruma	26
2.2.3.1. Çalışanların iş yüklerini dengelemek/azaltmak.....	26
2.2.3.2. Çalışanların tehlikelere karşı endişelerini dengelemek/azaltmak	29
2.2.3.3. Çalışanların üzerlerindeki zaman baskısını dengelemek/azaltmak	30
3. YÖNTEM	32
3.1. Veri Toplama Tekniği ve Aracı	32
3.2. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	32
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	33
4. BULGULAR ve ANALİZ	34
4.1. Faktör Analizi.....	34
4.2. Güvenirlilik Analizi.....	36
4.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	37
4.4. Faktörler Arası Korelasyon Analizi	38
5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....	41
KAYNAKÇA	43

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 4.1. Faktör Analizi	34
Tablo 4.2. Faktörler ve Boyutlar	35
Tablo 4.3. Cronbach Alfa Testi Sonuçları	36
Tablo 4.4. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	37
Tablo 4.5. Korelasyon Analizi	38
Tablo 4.6. Yöneticilerin Koruma İşlevi Algısı.....	40
Tablo 5. Koruma İşlevi Alt Boyutlarının Önem Sıralaması	41

1. GİRİŞ

İnsanın varlığının korunması sosyal toplumların ve ülke yönetimlerinin en temel görevidir. Değişen şartlar ve gelişen teknolojiyle birlikte riskin çok yüksek olduğu birçok sektörde sosyal güvenlik hem çalışan hem de işverenler açısından önemli sorunların yaşandığı alanlardan biri olmuştur. İlk çağ medeniyetlerinden günümüze kadar güçsüzün ve zayıfın korunması dini ve sosyal yönden desteklenmiş değişen şartlarla beraber çeşitli düzenlemelerle ve yasalarla güvence altına alınmaya çalışılmıştır. Çalışılan ortamın ve üretim süreçlerinin yetersiz ve olumsuz koşulları, çalışanların en temel hakkı olan sağlıklı yaşama ve çalışma hakkını tehdit etmektedir. Bu nedenle işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda gerekli önlemlerin alınması bir zorunluluk olmaktadır.

Çalıştırdığı insan kaynağına önem veren işletmeler öncelikle çalışanlarının güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamalıdır. İnsan kaynağına verilen önemin göstergesi olan insan kaynakları yönetim fonksiyonlarının gereği gibi uygulanmadığı işyerlerinde, iş kazası ve meslek hastalıklarının ortaya çıkma riski daha fazla olacaktır. Bu nedenle işletmelerde çalışan sağlığı iş güvenliği tedbirlerinin alınmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yönetiminin ve fonksiyonlarının ne denli önemli olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır. İşçi sağlığı ve iş güvenliğinin sağlanması konusunda insan kaynakları yönetimi işlevlerini oluşturan insan kaynakları planlaması, personel seçimi, eğitim, kariyer geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme ile ilişkiler önemli rol oynamaktadır.

Ancak insan kaynakları yöneticilerinin işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri alma konusunda tüm ayrıntıları bilmesi ve problemleri takip etmesi pek mümkün görünmemektedir. Buna karşın çalışanların fiziksel, zihinsel ve ruhsal sağlığını sağlamadaki bütün bileşenleri etkili kullanmaları beklenmektedir (Yar, 2018). Ne var ki, günümüzde insan kaynakları yöneticileri ve insan kaynakları departmanları, bu sorunların önüne geçebilmesi için gerekli özeni göstermemektedirler. Hem özel sektörde hem de kamu sektöründe en sık karşılaşılan sorunlar, kalifiye personel eksikliği, doğru personel değerlendirme eksikliği, personelde motivasyon eksikliği olması, çalışanların iş yaşam dengelerini sağlamada zorlanmaları, işyerinde çalışan ilişkilerinin zayıf olması, psikolojik taciz olayların her geçen gün artması, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri almada hem yöneticilerin hem de çalışanların eksik kalmasıdır. Bu yüzden insan kaynakları yönetimi, kurum için en değerli varlık olan insanın istihdam edilerek geliştirilmesi, elde tutulması,

performanslarının artırılması, çalışan ilişkilerinin sağlanması, kariyerlerinin yönetilmesi, sağlık ve güvenliklerinin sağlanması gibi işlevleri yerine getirir (Koçak ve Erdoğan, 2011, s. 261). İster üretim sektörü ister hizmet sektörü olsun kurumların temel amacı toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmektir. Modern çağda, mal ve hizmet kalitesinin yüksek olması, kuruluşun başarısına dayanarak en son teknoloji ve ekipmanlarla birlikte, doğru kararların verilmesi ve bu kararların doğru şekilde uygulanmasında uzman olan yöneticiler ve çalışanlara bağlıdır (Ardahan, 2011, s. 214).

Çalışmanın literatür bölümünde insan kaynakları yönetiminin işlevleri incelenmiştir. Daha sonra işlevlerin nasıl görevler üstlenildiğinin somut olarak anlaşılması amacıyla insan kaynakları yönetiminin planlaması, personel bulma ve yerleştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer geliştirme ve koruma işlevi incelenmiştir. Ayrıca çalışmanın temel konusu olan koruma işlevinin tanımı yapılmış daha sonra çalışanları koruma işlevi kapsamında fiziksel koruma, ruhsal koruma ve zihinsel koruma olarak 3 ana başlık altında literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca fiziksel koruma, ruhsal koruma ve zihinsel korumanın alt başlıkları olarak çalışanları iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumak, fiziksel şiddet, psikolojik taciz, çatışma, iş aile dengesi, çalışan ilişkileri, iş yükü, risk algısı ve zaman baskısı başlıkları altında incelenmiştir. Ardından koruma işlevine dayalı bu konuların tanımı, türleri, önemi ve insan kaynakları yöneticileri çerçevesinde hangi önlemlerin alındığı ele alınmıştır. Çalışmanın sonuç ve öneriler kısmında, literatürden elde edilen bilgiler ile araştırmadan elde edilen bilgiler bir araya getirilmiştir. Bu sayede işletmelerde çalışanların korunmasına ilişkin uygulamalar ne kadar yerine getirildiğine dair bilgiler eleştirel bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Yönetim literatüründe son yıllarda insan kaynakları ve işlevleriyle ilgili çalışmalar geniş yer alırken, insan kaynaklarının önemli işlevlerinden olan koruma işlevi konusunda yapılmış araştırmalar Türkiye’de yok denecek kadar azdır. Organizasyonların tümünde çalışanlar fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak refah bir iş ortamında çalışmak istemektedirler. Bu nedenle işletmelerde çalışanları koruma işlevi, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Araştırmanın temel amacı ise, işletmelerde çalışanları koruma işlevinin ne kadar yerine getirildiğini ölçmektir.

1.2. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmanın ilk varsayımı araştırmaya katılım sağlayan insan kaynakları yöneticilerinin, çalışanların korunmasına ilişkin konularda değerlendirme yapabilecek yeterliliğe sahip olduklarıdır. Bu varsayımın nedenlerinin başında, katılımcıların profesyonel iş hayatında bulunmaları ve insan kaynakları bölümlerinde çalışmaları dolayısıyla çalışanları işe alma, performanslarını değerlendirme, kariyer geliştirme ve çalışanların korunmasında rol oynayacak imkanlara sahip olmaları gelmektedir.

Araştırmanın ikinci varsayımı ankete katılım sağlayanların yöneltilen sorulara doğru ve samimi cevaplar verdikleridir. Bu varsayımın dayanağı olarak, katılımcıların anket sorularını yanıtlama konusunda kendi iradeleriyle hareket ettikleri, herhangi bir zorunluluk veya baskı olmadığıdır.

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Anket yönteminin uygulanması sırasında tüm insan kaynakları yöneticilerine ulaşmak mümkün olmadığından, aynı zamanda zaman ve maddi imkanların kısıtlı olması sebebiyle kısıtlı sayıda insan kaynakları yöneticilerine ulaşılabilmektedir. Anket formu örnekleme oluşturan katılımcılara elden ulaştırılamamış, sosyal medya araçlarından LinkedIn (profesyonel ağ) ve e-posta yolu kullanılmıştır. Sosyal medya aracılığı ile ulaşılan insan kaynakları çalışanlarının profilleri incelenmiş, ardından araştırma için uygun oldukları düşünülen kişilerle bire bir iletişim kurularak anket formunu doldurmaları rica edilmiştir.

2. LİTERATÜR

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları, örgütün içinden ve dışından potansiyel olarak fayda sağlayabilecek, üst düzey yöneticiden en alt personel seviyesine kadar tüm işgücünü yönetmek ve gelişimini takip etmek için kullanılan bir terimdir. İnsan kaynakları kavramı, hem bir şirkette çalışmakta olan kişileri, hem de çalışanlarla ilgili kaynakları yönetmekten sorumlu fonksiyonu tanımlamak için kullanılır (Fındıkçı, 2003, s. 22-23). Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi bir kurumdaki insan sermayesini yönetmekle ilgili her şeyi denetlemektedir. Bu nedenle, insan kaynakları, üretim veya hizmet için organizasyon tarafından belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan ana kaynaklardan biridir (Stephen, 2011, s. 10). İnsan kaynakları yönetimi ve onun işlevleri, etkin bir insan kaynakları sistemi oluşturmak ve kurumun başarısını arttıran bir örgüt iklimi teşvik etmek için organizasyonda planlanan ve uygulanan süreçlerin tamamını kapsar (Gelade ve Ivery, 2003). İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevleri aşağıdaki gibidir (Benligiray, 2016, s. 40-42):

1. İnsan kaynakları planlaması,
2. Personel bulma ve yerleştirme,
3. Eğitim ve geliştirme,
4. Ödüllendirme ve ücretlendirme,
5. Performans değerlendirme,
6. Kariyer planlama ve geliştirme,
7. Koruma işlevi.

2.1.1. İnsan kaynakları planlaması

İşletmelerde planlama, kurumun geleceğini tahmin etme ve mevcut insan kaynakları kapasitesinin nasıl kullanılacağına karar verme sürecidir. (Ertürk, 2011, s. 61). İnsan kaynakları planlaması, kurumun büyüyen politik, ekonomik ve akademik çevreyi karşılayan insan kaynaklarını sağlamak, geliştirmek ve sürdürmek için bir stratejidir (Avcı ve Ağaoğlu, 2014, s. 5). İnsan kaynakları planlamasının görevi, şirketin gelecekteki işgücü ihtiyaçlarını analiz ederek, bu şekilde en uygun çalışan sayısını tespit etmek ve işletmenin insan kaynağının gelecekteki talebini karşılamada yönetime uygun zamanda uygun kişilerin bulunmasına yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları planlamasının temel amacı, kurumun amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasının

sağlanması, istenilen nitelik ve sayıda işgücünün bulundurulması ve mevcut personelden en etkili şekilde yararlanılmasıdır. İnsan kaynakları planlaması süreci aşağıdaki gibidir (Benligiray, 2016, s. 85-90):

- *Mevcut insan kaynakları durumunun belirlenmesi:* Bu süreçte mevcut insan kaynaklarının, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun olup olmadığını belirlemek için sayı ve niteliklerinin tespit edilmesi için faaliyetlerde bulunulur.
- *Olması gereken insan kaynakları durumunun belirlenmesi:* Bu aşamada, organizasyonun ve işlerin yapısı, yapılan işlerin süreçleri ve birbirleriyle ilişkileri, personel devir hızı ve personel devamsızlık oranı hakkında bilgi sahibi olunduktan sonra, mevcut durum ile gelecekte olması istenilen durum arasında karşılaştırma yapılmasına zemin hazırlanır.
- *Mevcut ve olması gereken insan kaynakları durumunun belirlenmesi:* İnsan kaynaklarının sayı ve nitelik olarak mevcut durumla olması gerek arasındaki fark araştırılır.
- *Kısa, orta ve uzun vadeli insan kaynakları ihtiyacının belirlenmesi:* Organizasyonun insan kaynağı ihtiyacının bugün ve gelecek için belirlenmesi sürecidir.
- *Gereken eylemlerin planlanması:* İnsan kaynakları planlamasının bu aşamasında mevcut durum ile bugün ve gelecekte karşılaşılabilecek ihtiyaçlar arasında dengenin kurulmasını sağlayacak planlar yapılır.

Organizasyon, stratejilerini ve hedeflerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için planlama sürecine her zaman ihtiyaç duymaktadır (Şimşeker, 2006, s. 16). Etkili bir insan kaynakları planlaması, mevcut insan kaynağı ile gelecekte ortaya çıkacak istihdam ihtiyacının fark edilmesi ve çalışanların bilgi ve becerilerinden en iyi şekilde faydalanabilmesini sağlamaktadır (Çetin & Özcan, 2013, s. 41):

İş analizi: İşletmenin gelecekteki ihtiyaçlarının belirlenmesine ve işletme sorunlarına çözüm bulmada yardımcı olan bir araştırma disiplini (Bayraktaroğlu, 2006, s. 22). İş analizi, çalışanların belirli işlere en uygun şekilde atanmasına yardımcı olarak kuruluşlara bilgi sağlar ve görevlinin görevlerini, daha sonra işin doğasını ve koşullarını ve son olarak bazı temel nitelikleri tanımlayan analisti içerir (Köklü, 2018, s. 124). İş analizi yapmanın temel amaçlarından biri de doğru işgücü kalitesini bir kurumda işe almaya yardımcı olan iş tanımlarını ve iş özelliklerini hazırlamaktır (Barutçugil, 2004, s. 253).

2.1.2. Personel bulma ve yerleştirme

Personel bulma ve yerleştirme, insan kaynakları yönetiminde, işveren ve kuruluşun bir bütün olarak stratejik hedeflerini karşılamak için işgücünden en iyi şekilde yararlanmayı sağlamak için tasarlanmış bir fonksiyondur. Bu fonksiyon, personel ihtiyaçlarının veya personel talebi planının onaylanmasından sonra iş talebinin veya iş tanımlarının gerektirdiği niteliklere dayanarak, ilgili yapısal alt bölümlere veya şirketin açık pozisyonlarına en uygun adayı bulmada yardımcı olur (Mondy, 2012, s. 110). Yani bu işlev şirkete veya çalışanlara, uygun iletişim kaynaklarına dayalı olarak yeni personel kazandırmaktan sorumludur. Özetle personel bulma ve yerleştirme süreci yedi aşamadan oluşmaktadır (Benli ve Şahin, 2004):

1. *İstihdam*, işveren ve çalışan arasındaki bir anlaşmadır.
2. *İş analizi*, doğru işgücü kalitesini işletmeye kazandırmak.
3. *Aday çekme*, işletmeye kaliteli işgücü çekmeye çalışarak elde tutmak.
4. *Adaylarla görüşmek*
5. *Adayların seçilmesi ve atanması*, yapılan mülakatlar sonrasında, işe alım uzmanları adayın iş unvanını ve iş görevlerini netleştirir ve adayın yeterlilik kriterleri belirlenerek işe alım kararlaştırır.
6. *Eğitim*
7. *Çalışan değerlendirilmesi*

Personel bulma ve yerleştirme boş pozisyonlar için mümkün olduğunca çok sayıda adayı çekme yaklaşımından dolayı olumlu bir süreç olarak adlandırılmaktadır. Öte yandan ise seçim sürecinde çok sayıda adayın elenmesinden dolayı olumsuz bir süreç olarak da adlandırılmaktadır. Bu işlevin başarılı olabilmesi için, işlere başvuran çok sayıda aday arasından yalnızca nitelikli ve uzman olan kişilerin işe alınması, kurumun genel performansının arttırılmasında yardımcı olabilir (Gürer, 2017, s. 1008).

Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sağlandığı takdirde işletmenin insan kaynağı ihtiyacını karşılaması da kolaylaşacaktır. Güvenlik açısından kötü bir iş ortamına sahip bir işletmenin, gerekli niteliklere sahip işgücünü bulması ise kolay olmayacaktır (Mercin, 2005, s. 132). Bu durumda başarılı bir işe alım ve seçim süreci aşağıdakileri içerir (Çavdar ve Çavdar, 2010, s. 85):

- İşe alma ve tutma ile ilgili bir politikanın geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi.

- Mevcut ve gelecekteki insan kaynağını belirlemek için ihtiyaç değerlendirilmesi yapılarak organizasyonun gereksinimlerini karşılamak.
- Örgüt içinde ve dışında potansiyel insan kaynağının belirlenmesi ve olası rekabet için bilgi ve becerilerin karşılaştırılması gerekir.
- Her işin bireysel yönlerini tanımlamak için iş analizi ve iş değerlendirilmesi yapmak.
- Kurumun ücret ve maaşları ödeme kabiliyetinin belirlenmesi.
- İşe alım sürecinin belirlenmesi ve belgelenmesi.

2.1.3. Performans değerlendirme

Bir işletmenin başarılı olması, personelin performansının ne derecede iyi olduğuna bağlıdır. Performans değerlendirilmesi, çalışanların çalışma yeteneğini ölçme, tanımlama ve geliştirme sürecidir (Yılmaz, 2005, s. 28). Performans değerlendirme süreci çalışanların performansının belirlenen hedeflere uygun olup olmadığını tespit etmeyi sağlayarak çalışanların davranış, beceri ve yeteneklerinin değerlendirilmesine dayanır. Organizasyonlarda performans değerlendirmesi, çalışanın işinde ne kadar başarılı olduğunu, değerini ve başarılarının anlaşılmasını sağlamaktadır (Bulut, 2004, s. 4). Performans değerlendirmenin amaçları aşağıda belirtilmiştir (Karaman, 2009, s. 415-416):

- Organizasyonların çalışma şeklini iyileştirmek, daha yüksek müşteri memnuniyeti elde etmek,
- Düzenli performans değerlendirmesi, bir çalışanın kariyerinde ilerlemesine katkıda bulunarak, motivasyon seviyesini belirlemeye yardımcı olabilir,
- İşletmede işgücü katkısının adil bir şekilde ölçülmesini sağlamak.

Çok sayıda organizasyon tarafından uygulanan performansının değerlendirilmesi bazen çalışanlar üzerinde düşük moral, azalan verimlilik gibi birçok olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bunun sebebi ise bazı işletmelerde uygulanan etkili olmayan performans değerlendirme sistemleridir. Fakat günümüzde performans değerlendirme sistemi örgütsel yaşamın ayrılmaz bir parçası olmuştur (Bakan ve Kelleroğlu, 2003, s. 108).

2.1.4. Ücretlendirme ve ödüllendirme

Ücret, mal veya hizmet üretimine katkıda bulunan tüm zihinsel veya fiziksel emeğin karşılığı olarak ödenen maddi değerdir. Çalışanlar açısından ücret, ekonomik, sosyal ve motive edici birçok yönü olan bir kavramdır. Ayrıca ücret, çalışanın tüm ihtiyaçlarını karşılamada temel araç olarak da bilinmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında ücretin, bireyin çalıştığı kurum içinde ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen önemli bir faktör olduğu da söylenebilir (Benligiray, 2016, s. 226). Ücret yönetiminin temel amacı, çalışanları motive ederek, nitelikli çalışanları işletme içinde tutarak diğer işletmelerle rekabet edebilmek, personel ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminini arttırmak ve sürdürmek, kurum içinde ve dışında adil bir ücret sistemi oluşturarak, emeğin karşılığını tam olarak vermektir (Göksu ve Öz, 2008, s. 419).

Çalışanın işletmeye ve işine bağlılığını arttırmak adına yapılması gereken birçok faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerden en önemlisi, ödül yönetimidir. Ödül, çalışanın diğer çalışan arkadaşlarına nazaran performans açısından olumlu bir fark yaratmasının maddi ve manevi karşılığıdır. (Budak vd, 2017, s. 17). Burada yöneticilerin üzerine düşen görev, ödül yönetimini motivasyon açısından değerlendirildiğinde, organizasyonun her yerinde adil ve sürekli bir şekilde uygulanmasına dikkat edilmeli, personelin bilgi ve becerilerine, yetkinlikleri ve kıdemine göre organizasyona yaptığı çeşitli katkılarına göre ödüllendirilmelidir (Ünsar vd, 2010, s. 252).

2.1.5. Eğitim ve geliştirme

Eğitim ve geliştirme süreci, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılan planlı öğrenme ve öğretme faaliyetleri sonucunda insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Benligiray, 2016, s. 162). Bir başka tanımda ise eğitim ve geliştirme, işletmenin verimliliğini arttırmak için, çalışanların performansını ve becerilerini geliştiren, onların daha fazla bilgi edinmesini sağlayan bir eğitim süreci olarak gösterilmektedir. Eğitim ve geliştirme üç ana faaliyetten oluşmaktadır (Karakaş, 2014, s. 4):

- *Öğrenme*: Bu faaliyet, bir bireyin sahip olduğu işe odaklanır ve yaptığı işe karşı değerlendirme yapılır. Yani, öğrenilmiş bilginin tekrarı değil, çalışanın sahip olduğu bilgilerin yeni durumlara uygulanması sağlanır.

- *Öğretme*: Bu faaliyet, bireyin gelecekte potansiyel olarak sahip olabileceği işlere odaklanır ve bu işlere karşı değerlendirilir.
- *Gelişim*: Kurumun içindeki insanları, rekabet avantajı sağlamak amacıyla planlı veya plansız öğrenmeyi kullanarak değiştirme sürecidir.

Eğitim ve geliştirme programlarının işletmelerin başarılı olmasında, iş memnuniyetinin artması, çalışan becerilerinin geliştirilmesi, işletme verimliliğinin artması gibi önemli faydaları vardır (Mercin, 2005, s. 133). Çalışanlara verilen eğitim, onların işlerinde daha fazla performans göstererek, rolleri dahilindeki sorumluluklarını daha iyi anlamalarını ve güvenlerini arttırmalarını sağlayacaktır. Bu güven, genel performanslarını artırarak şirkete fayda sağlayacaktır (Hafizullah, 2007, s. 109-110). Eğitim ve geliştirme programı, personelin yapması gereken görevleri yerine getirmesinde daha geniş sorumluluklar alması için yeteneklerini geliştirmesine yardımcı olan bir süreçtir. Bu süreçte çalışanların, şirketin politikaları ve prosedürleri ile ilgili tüm gelişmelerin farkında olmaları gerekmektedir (Mondy ve Mondy, 2012, s. 81).

2.1.6. Kariyer planlama ve geliştirme

Kariyer kavramını, çalışanların iş yaşamları boyunca kat ettiği gelişim olarak tanımlayabiliriz. İnsan kaynakları departmanının bir alt fonksiyonu olan kariyer geliştirme, çalışanların kariyerlerini planlama ve yönetmelerine, meslek ve çalışma kararları almalarına yardımcı olan hizmetler sunmaktadır (Deniz ve Ünal, 2007, s. 104). Kariyer gelişimi yeni beceriler üzerine eğitim, daha yüksek sorumluluğu olan işlere geçiş, aynı organizasyon içinde bölüm değişikliği yapma, farklı bir organizasyona geçme ve kendi işini kurma gibi konuları içermektedir. Kariyer gelişimi genellikle kişinin kariyerini kurum içi veya kurumlar arası bir senaryoda yönetmeyi ifade etmektedir (Acar ve Özdaşlı, 2017, s. 303-304).

Herkes kendi ihtiyaçlarına göre ekonomik koşullarını göz önünde bulundurarak kendi geleceğini planlar. Bu yüzden işe alınırken, insanların iş gücü piyasasını bilmesi gerekir. Aksi takdirde çalışma piyasasını bilmeden iş seçilirse kariyer planlaması açısından hata yapma riski daha fazla olabilir. Kendi yeteneklerinin, zayıf yönlerinin ve eksikliklerinin farkında olan birisi kariyeri için doğru adımları atabilir (Benli ve Şahin, 2004, s. 104).

Bir organizasyondaki bütün çalışanlar, doğru yönde hareket eden bir kariyer geliştirme arayışındadır. Kariyer ileriye doğru hareket edecek şekilde planlanması gerekir (Bıyıkçı, 2010, s. 5). Özetle, kariyer gelişimi, çalışanların karşılıklarına çıkan zorlukları yönetmek, çalışma hayatları hakkında doğru kararlar vermek, yaşadıkları ve çalıştıkları topluluklara katkılarını en üst düzeye çıkarmak için becerilerini ve tercihlerini anlamalarını ve geliştirmelerini sağlamaya odaklanmaktadır (Eryılmaz ve Mutlu, 2017, s. 228).

2.2. Koruma işlevi

Koruma işlevi kavramı, işyerinde işin yürütülmesi için daha iyi bir iş ortamı oluşturmak, meydana gelen tehlikelerden, sağlığa zarar verebilecek şartlardan korunmak için yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar olarak tanımlanabilir. Genel anlamda koruma işlevi hem çalışanları korumayı hem de bütün işletmenin ve üretimin güvenliğini, yani etraftakilerin ve çevrenin korunmasını da esas alan tedbirlerin bir bütünüdür. Bu tanımdan anlaşıldığı gibi koruma işlevinin üç temel amacı bulunmaktadır (Bıyıkçı, 2010, s. 5). Bunlar işletmenin korunması, üretimin korunması ve çalışanların korunmasıdır.

İşletmenin korunması: İş kazalarından, meslek hastalıklarından, sağlıksız ve güvensiz çalışma ortamından dolayı ortaya çıkan istenmeyen olayları tespit ederek, makine arızaları, makinelerin devre dışı kalmaları, patlamalar, yangınlar gibi işletmeyi tehlikeye düşürebilecek durumlar için gereken önlemler alınarak işletme güvenliği sağlanmış olur (Akıllı ve Aydoğdu, 2013).

Üretimin korunması: Üretim güvenliğinin korunması, işyerindeki çalışan personelin iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu ortaya çıkabilecek iş gücü ve iş günü kayıplarını mümkün olduğunca en aza indirerek işçiye güven vermek, kaliteli üretim gerçekleştirebilmek için, makine ve aparatların hazırlama ve kurulum sürelerini en aza indirerek her türlü israfı önleme olarak tanımlanabilir (Tepekule ve Gümüšoğlu, 2017, s. 119-120).

Çalışanların korunması (koruma işlevi): Çalışanların korunması konusu, işletmelerde insan kaynakları yönetiminin koruma işlevi kapsamında ele alınmaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel sağlıklarını koruma, daha verimli çalışabilmeleri için gereken güvenlik önlemlerini alma ve dolayısı ile çalışanların işletmedeki devamlılıklarını sağlama amacını güden bu işlev,

insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması konusunda önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların korunması, işyerinde sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışma ortamından kaynaklanan sağlık ve güvenlik risklerine karşı koruyarak, çalışanların refahını sağlamak ve geliştirmek olarak tanımlanabilir (Abbasov, 2014, s. 24).

Sosyal toplumların ve ülke yönetimlerinin en temel görevlerinden biri, insanların sağlıklı ve güvenli olarak sağlıklarının korunmasıdır. Gelişen teknoloji ve değişen şartlarla birlikte iş ortamının ve üretimin yetersiz ve olumsuz koşulları, çalışanların sağlıklı yaşam haklarını tehdit etmektedir. Oysa her iş ortamında, çalışanın sağlığının korunması, gerekli önlemlerin alınması bir zorunluluk olarak görülmelidir. Koruma işlevi, çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel yönden iyi olmalarını ve iş ortamında kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak için, işin insana ve insanın işe uymasını hedeflemektedir (Yıldırım ve Bakır, 2014, s. 1). İnsan kaynakları yönetiminde koruma işlevinin görevi, sağlıklı ve güvenli bir iş ortamının yaratılması için gerekli insan davranışının sağlanması, iş kazaları ve meslek hastalıklarına neden olan olayların tespit edilerek ortadan kaldırılması ve bunların neden olduğu kayıp iş günlerinin en aza indirilerek verimliliğin yükseltilmesidir (Sadullah, 2008, s. 513).

Bugün çalışanlar işverenlerden sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı sağlamalarını beklemektedirler. Ancak birçok işveren, çalışma ortamlarındaki kaza ve meslek hastalıklarına yol açabilecek olaylara önem vermemektedir. Bu fikirdeki işverenler az gelişmiş ülkelerin endüstriyel ortamlarında hala işlerine devam etmektedirler. Gelişmiş ülkelerde ise çalışma ortamlarında riskleri en aza indirmek veya ortadan kaldırmak için önlem ve kontrol kavramları vardır (Narter, 2015, s. 233). Az gelişmiş ülkelerde işçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerinin sağlanması konusunda çalışanların işverenlerine karşı kaygıları devam etmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği, genel olarak çalışanın fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda en iyi halini ifade eder. Örgütlerde işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamaları, bireylerin genel refahını, diğer taraftan da güvenliklerini sağlamak anlamına gelmektedir. Etkili güvenlik uygulamalarının temel amacı iş kazalarını en aza indirerek organizasyonları ve çalışanları korumaktır (Mathis ve Jackson, 2008, s. 457). Koruma işlevinin amacı sadece iş kazalarının, meslek hastalıklarının en aza indirildiği iş ortamları oluşturmak değil, aynı zamanda kurum çalışanlarına fiziksel, ruhsal ve zihinsel olarak sağlıklı ve verimli çalışmaları için huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı hedeflemektedir (Sadullah, 2008, s. 514).

2.2.1. Fiziksel koruma

İnsan kaynakları yönetiminin işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri almak açısından önemli çalışmalarından biri olan fiziksel koruma, çalışanların iş kazaları ve meslek hastalıklarından korunmasını içerir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği tedbirlerine önem verilmediği takdirde iş kazaları ve meslek hastalıkları artarak, çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratabilir (Karacan ve Erdoğan, 2011, s. 156).

2.2.1.1. Çalışanları iş kazalarından korumak

İş kazaları, istenmeyen ve plansız olarak gerçekleşen olaylar olarak tanımlanabilir. Genellikle ölüm, yaralanma veya mülk hasarı ile sonuçlanan, işyerinde bir kişinin veya mülkün fiziksel bütünlüğüne zarar gelmesine neden olan olaylar bütünüdür (Narter, 2015, s. 232). İş emniyeti kurallarının ihlali sonucu çalışma koşullarından kaynaklanan hasarlar iş kazaları olarak adlandırılmaktadır (Hola ve Szostak, 2017, s. 44).

Çalışanların çalıştığı ortamlarda, her türlü tehlike ve risklerden arınmış ve çağdaş güvenlik önlemlerinin alınmış olması beklenmektedir. İnsan yaşantısının en az üçte biri işyerinde geçer. Eğer insan, firmanın verimlilik, ekonomiklik ve karlılık gibi hedeflerine ulaşmasında mekanik bir araç olarak algılanmıyorsa, o zaman insana daha çok değer vermenin göstergesi işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda daha ciddi önlemlerin alınmış olması gerekir (Karacan ve Erdoğan, 2011, s. 156). İşletmeler çalışanları her türlü iş kazası ve meslek hastalıklarına karşı korumak amacıyla çeşitli önlemler ve destekleme programları uygulanır. İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanları koruma işlevinde önemli boyutlardan birisi de çalışanları iş kazalarından korumadır. İnsan kaynakları yönetimi ve iş güvenliği açısından bir olayın iş kazası olarak tanımlanabilmesi için olayın işyeri ve istihdamla bağlantılı olması gerekir (Fırat, 2008, s. 2).

İş kazaları kötü çalışma koşullarından, tehlikeli davranışlardan ve denetimsizlikten kaynaklanmaktadır. Kötü ve güvensiz çalışma koşulları, çalışanların yaptıkları hatalar ve üretim sistemindeki aksaklıklar sonucu iş kazalarına neden olabilecek tehlikeler ortaya çıkmaktadır. Söz konusu tehlikeler aşağıdaki gibidir (Benligiray, 2016, s. 267):

- Fiziksel tehlikeler; çevreden kaynaklanan yetersizlikler (gürültü, ısı, nem, aşırı veya yetersiz aydınlatma).

- Kimyasal tehlikeler; gazlar, buharlar, tozlar, radyoaktif maddeler vb.
- Mekanik tehlikeler; ezen, kesen, dönen makinalarda veya tezgahlarda bulunan koruyucuların olmaması, makineleri tehlike anında durdurabilecek butonların olmaması, düzensiz ve dağınık iş ortamı vb.
- Tehlikeli yöntemler ve işlemler; Makine ve tezgahlarda çalışan insanların kişisel koruyucular (baret, ayakkabı, gözlük, eldiven, kulaklık vb.) kullanmaması, belli aralıklarla çalışanlara işçi sağlığı ve güvenliğiyle ilgili konularda eğitimler ve seminerler verilmemesi vb.

İş kazalarına neden olan tehlikeli davranışların çoğu zaman kasıtsız olduğu tespit edilmiştir. Bu tür davranışlara, çalışanların fiziksel ve zihinsel olarak yorgun olması, eğitim eksikliği, bilgi eksikliği, yöneticilerin çalışanları uyarmada yetersiz kalması gibi birçok neden gösterilebilir (Tan ve Çalışkan, 2018).

Günümüzde işletmelerinde iş kazalarından dolayı yapılan harcamalar, iş kazalarını önlemek amacıyla yapılan harcamalardan daha yüksek rakamlara ulaşabildiği tespit edilmiş ve iş kazalarının önlenmesi sürecinde makine ve teknolojiye kaynaklanan hataların yanında çalışanların hatalı davranışlarından kaynaklanan kazaların da önüne geçilmesi gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların işlerini anlayarak yapmaları için eğitilmesi, onların kaza yapma olasılıklarını da düşürecektir (Uzun, 2007, s. 65). Yönetim, sağlık ve güvenlik problemlerini ortadan kaldırmak için sağlam bir koruma tekniği geliştirse o zaman kazaların önüne geçme şansı yakalayabilir. Dolayısıyla bu süreçte işin en uygun şekilde nasıl yapılacağı, hangi araç gereçlerin nasıl kullanılacağına ilişkin konularda yöneticiler tarafından çalışanlara eğitim verilerek iş kazalarının önüne geçilebilir (Balcı vd, 2013, s. 69).

2.2.1.2.Çalışanları meslek hastalıklarından korumak

İnsan kaynakları yönetiminin, çalışanları koruma işlevinde diğer boyut meslek hastalıklarıdır. Meslek hastalığının ortaya çıkmasında, çalışan davranışından bağımsız olarak yapılan iş ve işyeri koşulları rol oynamaktadır. Çalışanların yaptıkları işten ya da ağır üretim koşullarından kaynaklanan (örneğin zararlı maddeler, ses, titreşim vb.) nedenlerden dolayı çalışanların sağlıklarının bozulması meslek hastalıklarına yol açmaktadır. İş kazaları, meslek hastalıkları ve mesleki yaralanmaların başlıca nedenleri, teknik nedenler, organizasyonel nedenler,

psikolojik nedenler, hijyenik nedenler, yangın nedenleri, maddi nedenler olarak altı gruba ayrılmaktadır (Abbasov, 2014, s. 9):

1. *Teknik nedenler:* Teknolojik süreçlerin gelişmemiş olması, makine, ekipman, araç ve gereçlerdeki beklenmedik kusurlar, sinyal ve engelleme araçlarının arızalanması, ağır ve tehlikeli işlerdeki koruyucu malzemelerin yetersiz olması.
2. *Organizasyonel nedenler:* Çalışanlar tarafından iş disiplini kurallarının ihlali, iş düzenlemelerinin yanlış uygulanması, çalışanlara yetersiz eğitim verilmesi, çalışanların koruma araçları ile yetersiz şekilde temin edilmesi, iş ortamındaki kusurlar.
3. *Psikolojik nedenler:* İnsan vücudundaki bozukluklar, yorgunluk, dikkatsizlik, hafıza kaybı vb.
4. *Hijyenik nedenler:* İş ortamındaki havalandırma sistemi sorunları, olumsuz aydınlatma, gürültü ve titreşim, kişisel hijyen kurallarının ihlali vb.
5. *Yangın nedenleri:* Yangın güvenliği kurallarının ihlali vb.
6. *Maddi nedenler:* Doğal afetler (deprem, fırtına vb.)

İnsan kaynakları yöneticileri, yaralanmalara ve kazalara neden olabilecek risk faktörlerini ortadan kaldırarak, çalışma alanlarını ve üretim süreçlerini işçi sağlığı ve iş güvenliği tekniklerine uygun olarak düzenlemeli, çalışanları bedensel ve ruhsal olarak uygun işlere yerleştirmelidir. Bu durumda, çalışanların refahına uygun iş ortamı yaranacaktır (İLO, 2005). İşyerinde iş kazaları ve olası meslek hastalıklarını önlemek için insan kaynakları yöneticilerinin yapması gerekenleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Özen, 2016, s. 41-42):

- İş kazalarını veya meslek hastalıklarını önlemek amacıyla güvenli çalışma eğitimleri vermek,
- Çalışanların sağlığa ve güvenliğe ilişkin konulara dikkatini çekmek amacıyla görsel medya (poster, afiş vb.) kullanmak,
- Çalışanların kişisel koruyucu ekipmanlarını (baret, gözlük, kulaklık, eldiven, ayakkabı vb.) düzenli kullanıp kullanmadıkları kontrol altında tutmak,
- Çalışanların işçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin şikayetlerini yönetime rahatça aktarmaları için her türlü olanak sağlamak.

2.2.1.3.Çalışanları fiziksel şiddetten korumak

İş ortamında yaşanan saldırı, tehdit, eşyalara zarar verme gibi suç oluşturan davranışlar şiddet kavramını oluşturmaktadır. Genel olarak şiddet, bir insana ya da bir gruba karşı fiziksel güç kullanarak ölüm, yaralanma, mallarına ve kültürel değerlerine zarar verebilecek şekilde gerçekleşen sert davranışları ifade etmektedir (Yıldız ve Kaya, 2009, s. 2). Diğer bir tanımda ise işyerinde şiddet, bir veya birden fazla çalışanın işgören veya iş görenlere karşı gösterdiği fiziksel saldırı olarak nitelendirilmiş ve bunun sonucunda karşısındakini fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz etkileyen davranış türü olarak tanımlanmıştır (Sadullah, 2008, s. 545). İşyerinde şiddetin 4 türü vardır (Yeşilbaş, 2016, s. 46). Bunlar:

1. *Ceza amacı güden şiddet*: İşletme ve işletmedeki çalışanlarla bir ilişkisi bulunmayan bireyler tarafından gerçekleştirilen ve kasıtlı olarak izinsiz giriş, hırsızlık, fiziksel saldırı gibi suçları kapsayan şiddet türüdür.
2. *Müşteri tarafından gerçekleştirilen şiddet*: İşletmeyle hiçbir alakası olmayan, çalışan iş başındayken müşteri tarafından maruz kaldığı şiddet türüdür.
3. *Çalışanın çalışana karşı uyguladığı şiddet*: Bu tür olaylar günümüz işletmeleri için büyük bir risk arz etmektedir. Bu şiddetin nedeni kişiler arası anlaşmazlıktan kaynaklanmaktadır.
4. *Kişisel nedenlerden kaynaklanan şiddet*: Kişinin özel hayatında gerçekleşen herhangi bir şiddet olayının işyerine yansımından doğan olaylardır.

İşletmelerin son yıllarda üzerinde en çok durduğu problemlerden biri işyerinde şiddettir. İşyerinde yaşanan şiddet olaylarının çalışanlar üzerinde motivasyon düşüklüğüne, depresyona, sinirliliğe, strese, performans azalmasına, fiziksel ve psikolojik hastalıklara, iş kazalarına, alkol ve ilaç kullanımına kadar neden olduğu görülmektedir (Yıldız ve Kaya, 2009, s. 5). Şiddet, günümüz işletmelerinde işverenler ve çalışanlar için giderek artan bir endişe kaynağına çevrilmiştir. İnsan kaynakları yöneticilerinin şiddete karşı alması gereken önlemlerden biri de şiddet olaylarına suç olarak bakılan, bunun için altyapının oluşturulduğu iş ortamının yaratılmasıdır. Yöneticilerin çalışanları şiddet olaylarından uzak tutma yöntemlerinden en iyisi işyerinde şiddete karşı sıfır tolerans politikasının oluşturulması olacaktır. Bu politika tüm çalışanları ve çalışanlarla iletişime geçebilecek herkesi kapsamalıdır (Dillon, 2012, s. 17).

Çalışanlar işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitim programlarında şiddet kavramının ne olduğu ve buna karşı alınacak önlemler, şiddet içeren davranışlara karşı nasıl davranılacağı vb. prosedürler

öğretilmelidir. Çalışanlara verilen eğitim programlarının içeriği aşağıdaki şekilde oluşturulmalıdır (Sadullah, 2008, s. 549):

- İşletmenin işyerinde şiddete karşı politikası,
- Şiddet içerikli tutum sergileyen kişilerle başa çıkma yolları,
- Öfke yönetimi,
- Şiddet içeren davranışlarda gösterilmesi gereken tepkiler ve iletişim prosedürleri,
- Çalışanları hoşgörülü olmaya teşvik edecek bilgilendirme programları.

Yöneticiler işyerinde şiddet problemi olmadığını veya şiddet olaylarının seyrek yaşandığını düşünüyor olabilir. Fakat buna rağmen çalışanlar farklı görüşlerde olabilir. Bu nedenle işletmelerde şiddetin varlığı konusunda çalışanların görüşleri, algıları ve tutumları araştırılmalıdır. Çalışanlara kısa bir anket uygulanarak, çalışmanın sonuçları açıklandıktan sonra çalışanların işyerinde şiddet durumunun farkında olması sağlanabilir. Yöneticiler tarafından şiddet uygulamalarının ayrıntılı kayıtları tutulmalıdır. Özellikle sözel şiddet ve tehditleri de içerecek şekilde meydana gelen olayların kayıtları düzenli olarak tutulduğunda meydana gelen olayların sayısı, kurbanların, suçluların ve olaya şahit olanların özellikleri, olayın sonuçları, olay yerinin ayrıntıları hakkında bilgi sahibi olunur. Fakat şiddet sorununu tamamen ortaya koyabilmek için meydana gelen bütün olayların kayıtları tutulmalı, çalışanların olayları zamanında ve tamamen rapor etmeleri için teşvik edilmelidir (Yıldız vd, 2011, s. 52).

Sonuç olarak, işletmeler işyerinde fiziksel şiddeti önlemek için çalışanların duygu ve davranışlarını yönetme konusunda eğitim gibi konularda iyileştirme yaparak iş ortamlarında çalışan refahını en üst seviyelere taşımalıdır. İşyerinde şiddete yönelik politikaların belirlenmesinin ardından yönetsel düzenlemeler yapılmalı ve işyerinde şiddetle ilgili riskler belirlenmelidir (Yeşilbaş, 2016, s. 48).

2.2.2. Ruhsal Koruma

Ruhsal sağlık, bireylerin kendilerini geliştirdikleri, hayatın normal stresleriyle mücadele ederek başa çıkabildikleri, verimli çalışarak toplumla ilişkilerde yeteneklerini geliştirdiği ve uyguladığı bir alandır (Erdoğan, 2009, s. 319). Ancak çalışma yaşamında, en fazla işgücü kaybına neden olan sorunlardan biri de ruhsal sağlık problemleridir. Bireyin ruh sağlığı da onun fiziksel

sağlığı gibi dış koşullara göre farklılık gösterebilir. Çalışma ortamındaki baskılar belli bir ölçüyü aşınca, bireylerin ruhsal dengesi sarsılabilir. Bireyin ruhsal sağlığının bozulması ise, kişinin çalışmasını, iş yaşam dengesini, çevreyle ilişkisini, kısacası tüm yaşamını etkileyebilir (Yörükoğlu, 1993, s. 18) Bu durumda stres, üzüntü, kaygı, çatışma ve davranış bozuklukları gibi ruhsal sağlık sorunları ortaya çıkabilir. İşyerindeki ruhsal sağlık sorunlarına neden olarak, çalışma ortamı, psikolojik taciz, çatışma, şiddet, çalışan ilişkileri örnek olarak gösterilebilir (Palaz, 2008, s. 44).

2.2.2.1. Çalışanları psikolojik tacizden korumak

İşyerinde psikolojik taciz, çalışanlar üzerinde oldukça yıpratıcı sonuçlar doğuran bir süreç olup, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik taciz, iş ortamında, bir grup ya da yönetici tarafından uygulanan fiziksel ve duygusal istismarı içerir. Psikolojik taciz daha çok duygusal istismara neden olan bir dizi olayı içeren bir süreçtir (Reichert, 2003, s. 5). Psikolojik taciz konusundaki ilk kitabın yazarı Leymann'a göre psikolojik taciz, işverenler veya çalışanlar tarafından tekrarlanan psikolojik baskı, sürekli eleştiri, tehdit, iftira gibi eylemleri içeren süreç olarak tanımlanmaktadır (Leymann, 1990, s. 26). Psikolojik taciz farklı alanlarda farklı şiddetlerde karşımıza çıkmaktadır. Kişinin haklarına bir saldırı olan psikolojik taciz tüm dünyada karşılaşılan ve önlem alınması gereken bir problemdir. Mobbing kelimesi psikolojik şiddeti tasvir etse de ülkemizde genellikle çalışma hayatında uygulanan psikolojik tacizle özdeşleşmiştir. İşyerinde yaşanan rekabetçi atmosferi göz önüne aldığımızda, psikolojik taciz olaylarının yaşanmasına sürpriz olarak bakılmamalıdır. Ekip çalışması kültürünü teşvik etme ve işyerinde ahenkli iş ilişkilerini destekleme çabalarına rağmen, duygusal istismarın yaygın bir varlık olması nedeniyle işletmeler, işyerinde yaşanan çatışmalar, düşük işçi verimliliği ve genel olarak düşük işçi memnuniyeti gibi konularla karşılaşmaktadırlar (Erdoğan, 2009, s. 322). Psikolojik tacizin mağduru genellikle işçilerdir. Ancak işverenin veya işçi niteliğinde olan işveren vekillerinin de psikolojik tacizin mağduru olması mümkündür. Saldırının bireylere üstleri tarafından gelebileceği gibi eşit düzeyde çalışanlar veya astları tarafından gelebileceğini ve tacizin sistematik bir şekilde uygulanan her türlü olumsuz davranış şeklinde gerçekleşebileceği ifade edilmiştir. İşverenlerin de psikolojik tacizin mağduru olması mümkündür. İşverenin mağdur olduğu hallerde saldırının işçi tarafından geldiğini ispat etmesi gerekmektedir. Ancak işveren

psikolojik taciz unsurlarını taşıyan saldırıya maruz kaldığını ispatlasa bile, saldırının psikolojik taciz olarak kabul görmemesi mümkündür. Çünkü iki tarafın da kendine özgü silahları varsa ve kendilerini korumak amacıyla bu silahlarını kullanıp saldırıda bulunabiliyorlarsa, bir mobbing olgusu değil, karşılıklı rekabetten bahsedilecektir. Örneğin, işverene yapılan taciz davranışına karşılık işçinin sözleşmesinin feshedebilmesi gösterilebilir. Fakat işgören bakımından aynı şeyi söylemek mümkün olmayacaktır. Bu nedenle mobbing mağdurları genellikle bu kesimden karşımıza çıkmaktadır.

İşyerlerinde psikolojik tacize karşı mücadelede bireysel ve işletme bazında bazı önlemler alınabilir. Psikolojik tacize maruz kalan kişi, içinde bulunduğu durumu sağlıklı bir şekilde değerlendirmelidir. Bu konuda yönetici kesin bir karara varırsa aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Sarıipek, 2016, s. 120-121):

- Birey, çatışmadan kaçınarak sakin olmaya gayret etmelidir.
- İşletmelerde psikolojik taciz olayları asla hoş görülmemelidir.
- İşletmelerde herhangi bir psikolojik taciz olayı yaşandığı zaman derhal fark edilmeli ve ilgili bireylere gerekli yaptırımlar uygulanmalıdır.
- Yaşanılan sürece şahit olan iş arkadaşları ile görüşmeler yapılmalıdır.
- Yazışma, ses kaydı, e-posta gibi kanıtlar varsa bu belgeler saklanmalıdır.

Yapılan araştırmalarda, kurumun yanlış işe alım ve personel seçimi, işyerinde statü kazanmak için yaşanan rekabet, işçilerin görüşlerini dikkate almamak, bölümler arasında yetersiz iletişim, personelin azaltılması veya çalışanların rollerini ve sorumluluklarını netleştirilememesi ve yüksek iş hacmi gibi zor çalışma şartları da psikolojik taciz nedenleri olarak gösterilmiştir. Örgütten kaynaklanan psikolojik taciz nedenleri aşağıda belirtilmiştir (Atik ve Akoğlan, 2016, s. 344):

- Örgüt içi çalışanların eğitimine önem verilmemesi,
- Yöneticilerin liderlik özelliklerindeki zayıflık,
- Takım çalışması anlayışının olmaması,
- Çalışan ilişkilerinde iletişimin zayıf olması,
- İnsan kaynakları masraflarını düşürmek.

Günümüz işyerlerinde birçok psikolojik taciz türü vardır. Bunlardan en yaygın olanları, dikey ve yatay olarak uygulanan psikolojik taciz türleridir (Işık, 2007):

1. *Dikey psikolojik taciz:* Dikey psikolojik taciz, sadece üst yönetimden alt kademelere yöneltilmiş taciz biçimi değildir, aynı zamanda hiyerarşik psikolojik taciz biçimi olduğu için, çift yönlü (yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya) olabilmektedir. Dolayısıyla dikey psikolojik taciz, çalışanların üstlerine karşı uyguladıkları psikolojik taciz şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca işletmelerde yönetici tarafından aşırı sert davranışlar, soğuk ve mesafeli davranışlar, başkalarının yanında çalışanı azarlayarak onu küçük düşürme gibi davranışlar sergileniyorsa dikey psikolojik taciz olduğunu söylemek mümkündür.
2. *Yatay psikolojik taciz:* Yatay psikolojik taciz, örgütsel hiyerarşi içinde, eşit statüde bulunanlar arasında söz konusu olan şiddet biçimidir. Yatay psikolojik taciz, aralarında fonksiyonel ilişkilerin bulunduğu kişiler arasında söz konusu olur. Yatay psikolojik taciz genellikle, kıskançlık, yarışma, çekememezlik, rekabetten dolayı aşırı yarışma ortamının olması gibi nedenlerden kaynaklanır. Bu durum psikolojik taciz mağdurunun işyerinden soğuması ve işyerinden uzaklaştırılması gibi sonuçlara neden olmaktadır.

Psikolojik tacizin çalışan üzerinde uykusuzluk, depresyon, çaresizlik, geleceğe dair umutsuzluk gibi birçok stres belirtileri vardır. Genel olarak psikolojik taciz olaylarının işyerlerine olumsuz etkileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Uysal vd, 2015, s. 990):

- Kurumun verimliliğini olumsuz etkileyebilir,
- Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki barışı bozar, uyumsuzluklar başlayabilir,
- Örgütsel bağlılığın yok olma derecesine kadar yol açabilir,
- Tecrübeli çalışanların işten ayrılmalarına sebep olabilir.
- Psikolojik taciz olayının işletme dışından duyulması halinde, kurumun marka değeri ve saygınlığı zarar görebilir

2.2.2.2. Çalışanları psikolojik tacizden koruma konusunda kararlılık göstermek

Psikolojik tacizle mücadeleyle ilgili alınan tedbirler arasında, sağlam bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu konuda uzman psikologlardan yardım almak, örgüt içerisinde çalışanlar için huzurlu bir ortam yaratmak psikolojik tacizi önleyici tedbirlerin başında gelmektedir. Psikolojik

tacizin işletme bazında önlenmesi için aşağıdaki tedbirler hayata geçirilmelidir (Tınaz, 2006, s. 188):

- İşletmeler psikolojik tacizi önlemek için politikalar geliştirmelidir.
- Psikolojik taciz konusunu anlatan broşürler dağıtılmalı, örgüt içi eğitim ve bilgilendirme amaçlı seminerler düzenlemelidir.
- Çalışanların psikolojik taciz konusuyla ilgili farkındalıklarını arttırıcı paylaşımlar yapılmalıdır.
- İşletmemizde psikolojik tacizle mücadele etmeyi sağlayacak bir kültür oluştururken uzman psikologlardan destek alınmalıdır.
- Psikolojik tacizi önlemek amacıyla alınan tedbirlerde, konuyu incelerken gizliliği korumaya dikkat edilmelidir.
- İşletmelerde psikolojik tacize maruz kalan çalışanların üst yöneticilere kolayca ulaşması sağlanmalıdır.

İşyerlerin çıkan tartışmalar, çatışmalar ve anlaşmazlıklar ise psikolojik taciz olarak değerlendirilmemelidir. İşletmelerde çalışanların ruhsal sağlıklarını etkileyen bir diğer konu olan çatışmayla ilgili literatürde pek çok tanıma yer verilmiştir. Bunun nedeni ise, bilim adamlarının farklı bakış açıları ile ele alınmış psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimi gibi birçok bilim dalında farklı şekilde tanımlanmaya çalışmış olmasıdır (Topaloğlu, 2010, s. 99). Çatışma kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda bazı tanımlara yer verilmiştir:

- İki veya daha fazla kişi ya da gruplar arasında farklı düşünceler, değerler ve duygulardan kaynaklanan uyumsuzluktan ortaya çıkar (Kelly, 2006, s. 22).
- Bireylerin bir-birleriyle olan farklı iletişim stillerinden doğa bilecek yanlış anlaşılma yüzünden ortaya çıkan anlaşmazlıktır (Erol, 2008).
- Bireyin kişisel hedeflerine ulaşması için, örgütteki diğer arkadaşlarının fikirlerini, duygularını dikkate almamasından ortaya çıkabilecek uyuşmazlıktır (Şimşek Ş. , 2008).

Yukarıdaki tanımlardan da görüldüğü gibi, çatışmayla ilgili tanımların her birinde farklı noktalara odaklanılmıştır. Tanımlar incelendiğinde daha çok anlaşmazlık ve uyumsuzluk gibi dikkat çeken kavramlara yer verilmiştir. Buradan da anlaşılacağı gibi dikkat çeken kavramlar çatışmayı meydana getiren unsurlar olarak görülebilir.

Günümüzde kolaylıkça tanımlanabilen çatışma türleri vardır. Bunlardan en yaygın olan içsel çatışma, kişilerarası çatışma, grup içi çatışma ve gruplar arası çatışma türleri aşağıda belirtilmiştir (Tokat, 1999, s. 31-34):

- *İçsel çatışma*, bireyin kendi duygularını, düşüncelerini, değerlerini içeren psikolojik bir çatışma türüdür. Kişinin hangi işi yaparken daha yararlı olacağını belirleyememesi gibi durumlar içsel çatışmaya örnek olarak gösterilebilir. Yöneticiler çalışandan yapabileceğinden daha fazlasını istemesi durumunda ortaya çıkan çatışma türü de yine içsel çatışmaya örnek gösterilebilir. İçsel çatışma, birey üzerinde huzursuzluk, hatta depresyona bile neden olabilir.
- *Kişilerarası çatışma*, iki birey arasındaki yaşanan çatışmayı ifade eder. Kişilerarası çatışmalar bireylerin kişisel gelişimine ve başkalarıyla ilişkilerini geliştirebilecek doğal bir durum olarak görülür. Ancak kişilerarası çatışmanın daha da ileriye gitmesi halinde, bir arabulucu arayarak bu durumu çözüme kavuşturması gerekir.
- *Grup içi çatışma*, takım halinde çalışan kişilerin, kendi aralarında gerçekleşen bir çatışma türüdür. Görüş ve fikir ayrılıklarından doğan bu çatışma türü, takım olarak bireylerin hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Ancak çatışmanın şiddeti yükselirse, yöneticiler bu durumu çözmek için bazı ciddi rehberliğe gerek duyacaktır. Grup içindeki farklı takımların çatışmalarının sonucu bireyler arasındaki uyumsuzluklar ve yanlış anlaşılmalarda gruplar arası çatışmaya sebep olabilir.
- *Gruplar arası çatışma*, örneğin organizasyonun satış departmanı ile üretim bölümü arasında yaşanabilir. Örgüt içindeki bölümlerin güçlü ve yetkili olmak istemesi, diğer bölümlerin zayıflamasına neden olarak çatışmayı arttırabilir. Yani, rekabet gruplar arası çatışmanın ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Gruplar arası çatışmayı önlemek için birçok yöntem vardır. Çatışan grupların bir araya getirilerek çeşitli yüzleşme yöntemleriyle çözüme gidilebilir. Bir diğer yöntem ise, çatışan iki grubun dışında üçüncü bir uzlaştırıcı tarafın katıldığı çözüm yöntemine başvurmaktır.

Örgüt içindeki tüm çalışanların işinde ihtiyaçları ve belirli beklentileri vardır. Çalışanlar bu beklentilerin yöneticiler tarafından göz ardı edildiğini hissettiklerinde işyerinde çatışma ortaya çıkabilir. Literatürde çatışma ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanlar arasındaki zayıf iletişim, farklı ilgi alanları, yetersiz eğitim, kötü çalışma ortamı, çözümlenememiş işyeri

sorunları, iş yükünde artış ve en önemlisi zayıf yönetim gibi unsurlar çatışma nedenleri olarak gösterilmektedir (Ceylan vd, 2000, s. 47).

Çatışmayı önleme sürecinde her şeyden önce taraflar arasında yaşanan gerginliğin yatıştırılarak kontrol altına alınması gerekmektedir. Daha sonra çatışmanın kaynağı bulunarak, çatışmadaki tarafların kimler olduğu ve genel olarak çatışmanın kapsamının ne olduğu değerlendirilmelidir. Bu süreçte problemleri karşılıklı tartışma şeklinde çözmeye çalışarak olumlu bir hava oluşturulmalıdır. Burada beyin fırtınasından yararlanarak her iki tarafın da açık bir şekilde düşüncelerini ortaya koyması gerekir. Son olarak her iki tarafın da tutumları izlenerek adil bir anlayışla uzlaşmaya yönelik çözümler üretilmelidir (Akova ve Akın, 2015, s. 526). Çatışmayı önleme sürecinde İK yöneticilerinin dikkate alması gereken eylem noktaları şunlardır (Teicher ve Gramberg, 2006, s. 9-10):

- Çatışmayı yönetmek için bir strateji geliştirmek,
- Sağlam politika ve prosedürlere sahip olmak,
- Çatışma halindeki çalışanlar uzmanlar tarafından dinlenmeli ve onlara danışmanlık yapılmalıdır,
- İşyerinde iş güvenliği sağlanarak personelin refahını yüksek tutmak,
- Çalışanlara adil davranarak onlara değer vermek,
- Çalışanların kişisel ve iş ihtiyaçlarını dengede tutmak

2.2.2.3. Çalışanlara adil davranmak

Bazen çalışanların örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını sağlamaktadır. Çalışanları örgütte tutabilme ise, yöneticilerin çalışanlara adaletli davranmasına ve aynı zamanda çalışanların adalet algılamalarının bu yönde olmasına dayanır. Çalışanlar örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda yargıya varmakta ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmektedirler. Çalışanın örgütteki uygulamalarla ilgili olarak adalet algılaması, kazanımların nasıl yönetildiğini, dağıtıldığını, bu dağıtım kararlarının nasıl alındığını gösteren işlemler ve kişiler arasındaki uygulamalardır.

2.2.2.4. Çalışanların sorunlarına hassasiyet göstermek

Çalışanların iş veya özel yaşamlarındaki sorunlar, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. İş-yaşam dengesi, kurumdaki çalışanların iş hayatları ile kişisel yaşamları arasındaki dengeyi korumaya yardımcı olan bir yöntemdir. Bireyin hem iş hem de özel yaşamının dengede olması her iki alandaki sorumluluklarına eşit zaman ve ilgi ayırmasını ifade etmektedir (Erben ve Ötken, 2014, s. 105). İnsanların aile yaşamında ve iş yaşamındaki mutlulukları, başarıları, huzurlu olmaları iş-aile dengesini sağlamalarına bağlıdır (Korkmazer, 2018, s. 24).

İş-aile yaşam dengesi, bir birey için denge, diğer birey için dengesizlik olarak algılanabilmektedir. Yani, bir çalışan işini hayatının merkezine koyarak aile içi sorumluluklarını bir kenara iterek iş-aile dengesini bozmaktadır. İş-aile yaşam dengesizliği yaşayan bu çalışanlar iş ve aile yaşamındaki rollerinin üstesinden gelemeyerek üzerlerinde baskı oluşturmaktadır (Topgül, 2016, s. 218). Kişinin özel yaşamı ve iş hayatı arasındaki dengesizlikten kaynaklanan sorunları, birey ve örgüt için birçok sorun teşkil etmektedir. Bu sorunları birey için sonuçları davranışsal sonuçlar, psikolojik sonuçlar ve fiziksel sonuçlar olarak üç grupta ele almak mümkündür (Küçükusta, 2007, s. 245):

- Davranışsal sonuçlar, çalışanın alkol, sigara gibi kötü alışkanlıklarında artış, şiddet içeren davranışlarının artması ve iş kazalarının artmasına yol açan sonuçlar olarak ele alınmıştır.
- Psikolojik sonuçlar, kişinin özel yaşamı ve iş yaşamı arasındaki dengeyi koruyamaması sonucu birey üzerinde stres, depresyon, tükenmişlik gibi ruhsal olarak olumsuz etkilerden kaynaklanan sonuçlardır.
- Fiziksel sonuçlar ise, davranışsal ve psikolojik sonuçlardan ortaya çıkan ve bireyin tıbbi olarak sağlık sorunu yaşamasına neden olan durumlardır.

İş-yaşam dengesinin sağlanamamasının birçok örgütsel sonuçları vardır. Çalışanlar üzerinde iş performansının azalması, işe geç kalma, devamsızlık, işten ayrılma isteği, endişe ve korkunun artması, takım çalışmasında özgüven kaybı yaşayarak verimin azaldığı, kendine güven kaybı gibi birçok olumsuz sonuçları örgüte zarar vermektedir (Arslan, 2012, s. 104).

İşletmenin çalışanları elinde tutması için iş-aile dengesini sağlamak için çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde stratejik uygulamalar geliştirmeleri gerekir. İş-yaşam dengesini sağlamak için yöneticiler çalışanlara esnek çalışma saatlerinde düzenlemeler getirerek

bazı avantajlar sağlayabilir. Bu avantajlar, bireylerin iş, aile ve özel yaşamlarını dengede tutmaya yardımcı olacaktır (Turgut, 2011, s. 159-161). Diğer bir yöntem, çalışanlar arasında iş paylaşımını doğru yaparak, çalışma süresi içerisinde, bir çalışanın herhangi bir nedenle çalışmadığı zaman, diğer çalışanın onun yerine geçmesini sağlamaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, işi paylaşanların aynı düzeyde yetenek becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Başka bir uygulama ise işletmenin insan kaynakları yöneticileri çalışanlarına eğitim programları, çocuk bakım ve yaşlı bakım programları, acil kredi programları gibi iş-yaşam destek programları düzenleyerek onların iş ve özel yaşamlarındaki sorunlarına çözüm bulmalarına yardımcı olabilir (Küçükusta, 2007, s. 258-262). Çalışanların iki vazgeçilmez ögesi işi ve ailesidir. Bazı çalışanlar ailelerine önem verirken, bazıları işlerine daha çok zaman ayırmaktadır. İşlerine önem veren bireyler özel yaşamlarında sorun yaşayabilirler (Altıok, 2018, s. 31). İş-aile çatışması çalışan üzerinde iş yükü, iş güvensizliği gibi stres yaratıcı faktörlerin oluşmasına neden olmakla birlikte, bireyi fiziksel ve zihinsel olarak yıpratarak işyerindeki görevini olumsuz yönde etkileyebilir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 154).

İnsan kaynakları yöneticileri için iş-aile çatışmasının artmasını engellemenin yollarından biri de çalışanlar arasında adaletli ölçüde iş bölümünü yaparak, esnek çalışma saatleri uygulamaktır. Örnek olarak, bireyler işe başlama ve bitirme saatlerinde değişiklik yapma imkanına sahiplerse, iş-aile dengesini koruyarak, yaşanabilecek herhangi bir iş-aile çatışmasının önüne geçip stresten kurtulmuş olacaktır (Turgut, 2011, s. 173). Çalışanların sorunların hassasiyet gösterme denetçiler ve yöneticilerin sorumluluğunda olmasına rağmen genellikle insan kaynakları yöneticilerini de içerir (Gramberg ve Teicher, 2005, s. 2).

2.2.2.5. Çalışanlara değer vermek

Çalışan ilişkileri, örgüt içindeki yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkileri yönetme çabasıdır. Bireylerin birbirini anlamaya çalışma, davranışlarını diğer çalışma arkadaşlarının ruhsal durumlarına göre ayarlayabilme becerisi, çalışan ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır (Demirel, 2009, s. 142). İşletmelerde çalışanlar üzerinde güven ortamının oluşturulması için çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek gerekir. İşini en iyi performansla yaptığı sırada iletişim eksikliği yaşayan çalışanlarda verimlilik ve iş bütünlüğü sağlanamaz. İletişim, günümüzdeki işletmelerin

çok önemli bir parçasıdır. Organizasyon yapısına göre iletişimin 3 farklı türü vardır (Berk, 2017, s. 37):

- *İçsel iletişim*: Organizasyon içinde gerçekleşen bu iletişim türü, çalışanlar ve işverenler arasında gerçekleşir. İçsel iletişim, kurum içindeki çalışanları bilgilendirmeye, eğitmeye, geliştirmeye, motive etmeye hizmet eder.
- *Yukarıya doğru iletişim*: çalışanlardan şeflerine, şeflerden yöneticilere, yöneticilerden işletme müdürüne, işletme müdüründen bölge müdürüne, bölge müdüründen genel müdürlüğe, vb. her türlü iletişim yukarı doğru iletişim olarak kategorize edilebilir.
- *Aşağı doğru iletişim*: Yukarıdan aşağıya doğru, yani üst düzey yöneticilerden aşağıya doğru hareket eder.

İyi bir çalışan ilişkilerinin olmasını isteyen kurumların, öncelikle açık bir şekilde yazılmış politikaları olması gerekir. Çalışan ilişkileri politikaları, şirketin kurallarını ve çalışanlarla ilgili konuları ele alarak işyerindeki sorunları çözmeye prosedürlerini kapsamaktadır. Günümüzde birçok şirketin, bu politikaları adil ve tutarlı bir şekilde yönetmesi için insan kaynakları departmanında, çalışan ilişkileri temsilcisi vardır. Çalışan ilişkileri temsilcileri sorunları çözmek ve bireylerin endişelerini gidermek için çalışanlarla ve denetçilerle birlikte çalışır (Karavardar, 2012, s. 145).

Çalışan ilişkileri programları, genel olarak insanların en etkili şekilde kullanımı sağlayarak kurumun misyonunu gerçekleştirmek için tasarlanmış insan kaynakları yönetiminin bir parçasıdır. İyi bir çalışan ilişkileri programı olan işletmeler, tüm çalışanlara karşı adil bir davranış sergileyerek onların işlerine ve şirkete sadık kalmalarını sağlayacaktır (Kütükçü, 2007, s. 29). Burada en önemli nokta yöneticilerin çalışanlara önem verdiğini hissettirerek güven ortamını oluşturmaktır. Bu konuda yöneticilerin izlemesi gereken yollar aşağıdaki gibidir (Berk, 2017, s. 35-36., Şimşek M. , 2006, s. 148):

- *Takdir etme*: Diğer çalışanlara göre performansı yüksek olan çalışanları yapılan grup toplantılarında takdir etmek, bireylerin motivasyonunu arttıracaktır.
- *Bilgi*: Çalışanların ilk başladıkları zamandaki performansları ile şimdiki performansları arasındaki farkı kendilerine göstererek, onların hedefledikleri noktaya gelebileceklerini görmek çalışanların daha verimli çalışmalarına yardımcı olacaktır.

- *Performansa göre ödüllendirme*: Çalışanların göstermiş oldukları performanslara göre onları ödüllendirerek motivasyonlarının artması sağlanacaktır.
- *Günlük iltifatlar*: Yöneticilerin, çalışanların göstermiş oldukları çabaları görerek onlara destek verici cümleler kurması çalışanların işlerine verdikleri özeni sürdürmelerini sağlayacaktır.
- *Yetki verme*: Çalışanlardaki güven duygusunu arttırmanın en önemli yollarından biri, yöneticilerin onlara yetkinlikleri seviyesinde yetki vermesi olacaktır. Herhangi bir sorumluluğu üstlenen çalışan, işte kendine güvenildiğini hissetmesini sağlayacaktır.
- Çalışanlara özel günlerde çeşitli hediyeler sunarak onları mutlu etmek,
- Spor turnuvaları düzenlenerek takım halindeki sosyal aktivitelere katılım sağlamak,
- Örgütsel bağlılığı arttıracak etkinlikler düzenlemek.

2.2.3. Zihinsel Koruma

Kötü çalışma ortamlarına sahip işletmelerde çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel açıdan daha çok zorlandıkları yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkmıştır (Doğan, 2017, s. 294). Çalışanların endişelerinden ve kaygılarından, aşırı iş yükünden ve zaman baskısından dolayı ortaya çıkan stresin çalışanlar üzerinde zihinsel olarak değişikliklere sebep olabilir. Böyle durumlarda insan kaynakları yöneticileri çalışanları adil bir şekilde yönetirse, çalışan ilişkilerine destek verirse, işletmenin üretkenliğini arttırmakla kalmaz, çalışanların yaşadığı stresleri azaltarak zihinsel sorunlarına çözüm bulabilir (Myers, 1987, s. 477).

2.2.3.1. Çalışanların iş yüklerini dengelemek/azaltmak

İş yaşamındaki yoğunluk, çalışanın iş yükü olarak bilinir. İş yükü bazen çalışanların daha hızlı öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olurken aynı zamanda stres kaynağı olarak görülmektedir (Gökkaya, 2014, s. 2). İş yükü fiziksel ve zihinsel olarak çalışmanı yoran, iş görenin sağlık durumunu negatif yönde etkileyen, sosyal hayatını, performansını, bireylerin odaklanma sorunu yaşaması ve işe karşı motivasyon kaybı gibi sorunların bir sonucu olarak hata yapma, verimlilik ve performansta düşüş yaşama gibi etkilere neden olan bir süreç olarak tanımlanabilir (Tatlı ve Akın, 2017, s. 51).

Literatürde yer alan diğer çalışmalarda iş yükleri fiziksel, zihinsel, duygusal faktörler olmak üzere 3 ana başlık altında incelenmiştir:

1. *Fiziksel iş yükü*: İş sırasında çalışanın harcadığı fiziksel kaynağın ölçülebilir bir ifadesidir. Fiziksel iş yükü işletmelerde çalışanların bir işi yapmak için fiziksel gücünü kullanmak zorunda kaldığı işlerdir (Helvacı, 2002, s. 158).
2. *Zihinsel iş yükü*: Hesaplama, karar verme, iletişim kurma, hatırlama, araştırma gibi zihinsel ve algısal aktivitelerin oluşturduğu iş yüküdür. Çalışanın işinde hem fiziksel hem de zihinsel açıdan zorlanması ise duygusal olarak yıpranmasına getirir. (Chaffin, 1975, s. 505-510).
3. *Duygusal iş yükleri*, daha çok insanlarla, birebir sık ve yoğun ilişkiler kuran mesleklerde görülüyor. Duygusal iş yükleri üzerine yapılan araştırmalarda, duygusal iş yüklerine bağlı olarak duygusal emek davranışları sergilemenin üç genel başlık altında toplandığı, bunların; yüzeysel davranış, derinlemesine davranış ve samimi davranış oldukları görülmektedir (Karacaoğlu ve Çetin, 2015, s. 47).

Yüzeysel davranış, duygusal emek davranışlarının bir türü olan yüzeysel emek davranışı, çalışanın hissetmediği duyguları hissediyormuş gibi davranması, bir diğer ifade ile çalışanların sahte duygular sergilemesidir. Bu davranış türünde çalışan, mesleğinin gerektirdiği duygusal kurallar çerçevesinde kendisinin gerçek duygularını değiştirerek ya da bastırarak maske takmış gibi karşısındaki müşteri ya da alıcıya mesleğinin gerektirdiği duyguları yansıtır. Çalışanlar bu psikolojik gerilimden ötürü stres, tükenmişlik ve depresyon gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşmaktadır (Eroğlu, 2014, s. 147-160).

Derinlemesine davranış, çalışanların içsel duygularını, sergilemesi gereken duygulara adapte etmesidir. Derinlemesine davranışta, çalışan kendisini rolündeki duyguları yaşayan ve kendisini rolüne kaptıran bir aktör ya da aktris gibi davranır. Yüzeysel davranış ve derinlemesine davranış arasında ortak nokta, iki davranışında çalışan için çaba gerektirmesi ve ne kadar çaba gösterirlerse gösterinler bu davranışların örgüt kuralları gereği kendilerinden sergilemesi istenen davranışlar olmasıdır (Kaya ve Serçeoğlu, 2013, s. 311-346). Çalışanların herhangi bir çaba içerisine girmeden kendisinden beklenen duygusal davranış kurallarını gerçekten hissederek yapabileceğini, bu davranışın üçüncü davranış türü olarak “samimi davranış” şeklinde tanımlanmaktadır (Karadağ ve Cankul, 2015, s. 29).

İş yükü denilince akla gelen ilk şey çalışanın yapabileceğinden daha fazla işi üstlenmesi anlamına gelen aşırı iş yükü gelmektedir. Aşırı iş yükü çalışana belirli bir zaman içinde, onun bilgi ve beceri çerçevesi dışında yapması istenen işlerin verilmesi olarak tanımlanmıştır. Aşırı iş yükü çalışana yapabileceğinden daha çok yüklenme ve talepte bulunma durumudur (Atasoy ve Yorgun, 2013, s. 71). Literatürde yapılan araştırmalarda aşırı iş yükünün iki türü vardır (Karacaoğlu ve Çetin, 2015):

- *Niceliksel aşırı iş yükü:* Yapılan işin miktarının fazla olması, çalışanın daha hızlı ve daha çok çalışması sonucu çalışanlara aşırı yüklenme durumudur. Niceliksel olarak az iş yükü ise yapılması gereken iş için ayrılan zamanının gereğinden fazla olmasıdır. Sonuç olarak böyle durumda çalışan zamanının çoğunu boş geçirerek can sıkıntısı, monotonluk, iş tatminsizliği ile karşı karşıya gelecektir.
- *Niteliksel aşırı iş yükü:* İşin gerektirdiği bilgi ve beceri özelliklerinin işi yapacak kişide olmaması durumunda ortaya çıkar. Niteliksel olarak az iş yükünde ise, tekrarlanan, bilgi ve becerilerin kullanılmadığı rutin işlerde çalışanın sürekli aynı işi yapmaktan can sıkıntısı ve fiziksel rahatsızlıklara neden olacaktır.

Çalışan performansı ile yakından ilişkili konulardan biri olan iş yükü konusu, insan kaynakları departmanlarında önemli bir konudur. Çalışanlardaki aşırı veya az iş yükünün önlemek için İK yöneticileri öncelikle, çalışanların performansını gözleyerek iş yükünden kaynaklanan stres belirtileri olup olmadığı tanımlanmalıdır. Stres belirtisi olması durumundaysa, çalışanlar bu konuda bilgilendirilir ve iş yükü normal düzeye indirilmeye çalışılır (Büyüközkan ve İnandı, 2013, s. 1535-1550). İlk olarak çalışanların yaptıkları işle uyumları sağlanmalıdır. Bunun için çalışanların işle ve sorumluluklarla ilgili belirsizlikleri ortadan kaldırılmalı, gerektiğinde işler yeniden düzenlenmelidir. Çalışanlara ihtiyaçları olan eğitimin sağlanması, verimlilik ve performanslarındaki artışa neden olmakla birlikte işle ilgili korkularını da ortadan kaldırmış olacaktır (Tunçer, 2007, s. 87-108). Ayrıca iş yükü konusu insan kaynakları planlaması, iş güvenliği ve işçi sağlığı, performans değerlendirme ve iş-aile çatışması konuları açısından değerlendirilebilmektedir (İnan, 2017, s. 187);

İnsan kaynakları planlama bölümündeki doğru nitelikte çalışanın belirlenmesi aşamasında iş yükü değerlendirme konusu da ele alınmaktadır. İnsan kaynakları planlamasında iş yükü konusu, gelecekteki insan kaynakları ihtiyacının tahmin edilmesi çalışanların iş tatmini ve üretkenliklerini

artırdığı ve dolaylı olarak iş yükünü azaltabileceği düşünülmektedir. İK yöneticileri iş yüklerini planlarken, işin zorluğuna ve çalışanların enerjisinin günün hangi saatlerinde ne seviyede olacağına bağlı olarak çalışmalarını planlamaları gerekir (Dolgun ve Çiftçi, 2012, s. 23). İK Planlama yöneticilerinin çalışanlardaki iş yükünü hesaplaması, başa çıkılabilir bir miktarda işin çalışanlar arasında dağılımının sağlanması, aşırı iş yükü veya tam tersi bir durumun ortaya çıkmasının önlenmesi açısından önemlidir (Tongür, 2016, s. 551). Bu nedenle, çalışanların iş yüklerinin hangi faktörlerden oluştuğunun bilinmesi ve sonuçlara göre gerekli düzeltmelerin yapılması önemlidir (Atik ve Akoğlan, 2016, s. 345)

İşçi sağlığı ve iş güvenliği fonksiyonu bağlamında ise özellikle iş kazaları iş yükü konusu ile ilişkilendirilir. İş kazaları ve çalışan sağlığını bozan etmenler aynı zamanda iş yükü ile ilgili çalışmalarda iş yükünü artıran unsurlar olarak da değerlendirilmektedir. Bu durumda, iş güvenliği ile ilgili unsurlardaki olumsuzlukların çalışanlarda iş yükü yaratabileceği söylenebilir (Gümüştekin ve Öztemiz, 2013, s. 61-87).

İSG yöneticileri, endüstri mühendisliği teknikleri (çalışma yerinin insana uygun olarak düzenleyerek, gerekli işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri alarak, makine koruyucuları, kişisel koruyucular, iş güvenliği levhaları ile çalışanları bilgilendirmek) uygulayarak iş yüküne karşı önlemler alabilir. Çalışma çevresinin insana uygun olarak düzenlenmesi, çalışma zamanlarının düzenlenmesi, psikolojik motive edici faktörler çalışanlar üzerinde iş yükü anlamında olumlu etki yaratmaktadır (Demirci ve Armağan, 2002).

2.2.3.2.Çalışanların tehlikelere karşı endişelerini dengelemek/azaltmak

Risk, bir işçinin iş kazası ve mesleki hastalığa yakalanma olasılığı ile ilgili algısını ve kaygısını ifade eder. Risk algısı, çalışan tarafından tehlike ve risklerle ilgili bilgilerin zihinde işlenerek olayların muhtemel sonuçlarının ve zarar verebilecek muhtemel durumların tamamını kapsayan bir bilinç durumudur. En basit ifade ile risk herhangi kaza veya olayın meydana gelme olasılığının çalışanları ilgilendirdiği ya da endişelendirdiğinin genel değerlendirilmesidir (Erdem, 2014, s. 17).

İş ortamında yaşanan tehlikeli durumlar, çalışanlarda endişe, sıkıntı ve gerginlik yaratmaktadır. Özellikle, çalışanlarda hem fiziksel hem de zihinsel yorgunluğa yol açabilecek

durumlardan biri de riskli bir çalışma ortamına maruz kalmaktır. Riskli ortamlarda çalışan bireyler, yaşanabilecek kaza veya olayların öngörülemez olduğundan belirsizlik yaşayabilirler (Küpeli, 2014, s. 63). Bireylerin yaşları arttıkça riski algılama biçimleri farklılık göstermektedir. Örnek olarak bekar erkekler sorumlulukları az olduğundan daha fazla risk alabilmektedirler. Buna göre çalışanların risk algısı değerlendirilirken, kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır (Erdem, 2014, s. 64).

İşçi sağlığı ve iş güvenliği çalışmalarında asıl önemli nokta, riskler ortaya çıkmadan önlemeye çalışmaktır. Bu nedenle, ilk başta çalışanların seçimi aşamasında birey-iş uyumu sağlanarak işin gerekleri ile çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel nitelikleri arasındaki uyuma dikkat edilmelidir. Böylelikle başlangıç aşamasında, çalışan niteliklerinin yetersizliği nedeniyle oluşabilecek iş kazalarının önüne geçilebilir. Çalışma koşulları yeteri kadar güvenli olsa bile çalışanların güvensiz davranışları sonucunda çeşitli kazalar yaşanabilir, bu nedenle çalışanlarda iş güvenliği bilincinin oluşturulması ve bu doğrultuda gereken eğitimlerin verilmesi, örgüt içinde “önce sağlık ve güvenlik” anlayışının yerleştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Kılıkış, 2013, s. 23). Kurum yöneticilerinin doğrudan insan kaynağı ile ilgili olumsuz bir hususun tespit edildiği durumlarda, meselenin insan boyutunu da göz önüne alıp bir risk tanımlaması yapabilir. İnsan kaynakları yöneticileri, öncelikle riski tanımlayabilmelidir. Örneğin kurumun hizmetlerinde nitelik ve nicelik olarak yavaş ama sürekli bir düşüş gözlemlenmişse, insan kaynakları yöneticileri, çalışanların motivasyon ya da eğitim sorunlarının olabileceği, birim yöneticilerinin çalışanlarla etkin bir iletişim kuramayabileceği, birimlerde çalışanlara gerekli değer verilemediği şeklinde tanımlamalara da gidebilir. Bu durumlarda, kurum içinde yaşanabilecek riskler ve tehlikeler çalışanlara açık bir biçimde paylaşılmalı ve gerekli önlemler tartışılmalıdır (Bozkurt ve Baştürk, 2009, s. 44-57).

2.2.3.3. Çalışanların üzerlerindeki zaman baskısını dengelemek/azaltmak

Zaman baskısı, bir kişinin bir görevi tamamlamak ya da bir sonuç elde etmek için gerekli olandan daha az zamana sahip olduğunda ortaya çıkan bir psikolojik stres türüdür. Yetersiz zaman aralığında çalışan bireyler zaman baskısıyla mücadele ederek iş sırasında stres, iş yükü, belirsizlik gibi stres faktörleriyle karşılaşır. Böylece, zaman baskısı, bilgileri değerlendirmek ve karar

vermek için mevcut zamanın yeterince olmadığı, zamanın sınırlı algılanması olarak değerlendirilebilir (Shauna , 2008, s. 121).

Yapılan araştırmalarda zaman baskısının ana nedenleri olarak genellikle yöneticiler olarak gösterilmektedir. En sık yapılan hatalar verilen emirlerin açık ve anlaşılır olmaması, sık-sık görüşme talep etmek, astlarını bekletmek ve onları işlerinden alıkoymaktır. Zaman baskısı, işin zamanla uyumlu kullanılmaması çalışan üzerinde stres ve daha da ileri seviyede panik reaksiyonu yaratır (Timms vd, 2007). Çalışanların üzerindeki zaman baskısı, işletmede görevlendirilmiş herkesin ne yapacağını, kimlerle yapacağını, ne gibi sorumluluk ve yetkilerinin olduğunu açık bir şekilde bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bütün bunlar işletmede iyi bir haberleşme mekanizmasının gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Zaman yönetimine ekip çabası olarak bakılırsa, zamanlarını iyi kullanan elemanların etkinliği ve verimliliği ortaya çıkar (Vatan ve Özsoy, 2002, s. 92).

Çalışanlar zaman baskısını yönetmek için yöneticilerin yol göstermesine ihtiyaç duyarlar. Burada yöneticilerin üretimde ve çalışanlar üzerinde verimliliği arttırmak için, uyguladığı iş ölçümü tekniklerinden biri olan zaman etüdü, iş görenin çalışma düzenini oluşturarak bir işin belirli zaman içinde görülmesi için yapılan sistematik ölçekler ve analizlerdir. Yöneticiler, çalışanların iş sırasında zamanın nasıl geçtiğini anlamaları için etkili bir zaman çizelgesi oluşturmalıdır. Çalışan üzerindeki zaman baskısını önlemek için yapılan işlere uygun zaman planlaması yapmak yöneticilerin önceliği olmalıdır (Moore ve Tenney, 2012, s. 310). Yöneticiler işçinin hangi işi nasıl ve ne kadar zamanda yapacağını önceden belirlemeli ve duyurmalıdır. Bunun için, zaman standartları hesaplanmalıdır. Böylece işlerin yapılma hızları artarak çalışanların performansının iş sürelerinin denetlenmesi kolaylaşacaktır (Lindner, 2017, s. 58).

3. YÖNTEM

3.1. Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Anket tasarımımda hazır bir ölçek kullanılmamıştır. Bunun yerine, bu çalışmanın başlangıcında ayrıntılı bir literatür taraması yapılmış ve özellikle söz konusu alanda çalışmalar incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de hizmet veren tüm işletmelerin insan kaynakları yöneticileri oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket, ölçek puanlarının ilişkisi korelasyon testi ile analiz edilmiştir.

Anketin insan kaynakları yöneticilerine uygulanmasından önce, ankette yer alan her değişkene ilişkin ifadenin araştırma amacına uygunluğu ile dilbilgisi, kolay anlaşılabilir olması gibi özellikler uzman kişiler tarafından incelenerek anket formuna son şekli verilmiştir. Anket temel olarak iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yer alan 5 soru ile katılımcıların demografik bilgileri istenmiştir. İkinci bölümde ise fiziksel koruma 1-6, ruhsal koruma 7-28, zihinsel koruma 29-37 boyutlarının yer aldığı 37 soru ile de insan kaynakları yöneticilerinin koruma işlevine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılanlara anket formunun ilk sayfasında, araştırmanın amacı, anketi nasıl doldurabilecekleri ve ankete ait diğer bilgiler sunulmuş ardından katılımcılardan ankette sunulan sorularla insan kaynakları yöneticilerinin koruma işlevine ilişkin görüşlerini 1(Hiçbir zaman) 2(Nadiren) 3(Bazen) 4(Sıklıkla) ve 5(Her zaman) seçeneklerini içeren 5’li likert tipi derecelendirmeli ölçekte işaretlemeleri istenmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Anket formu ile elde edilen veriler, IBM SPSS v23.0 (Statistical Package For Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında ilk olarak güvenilirlik testleri ve faktör analizi yapılmıştır. Son olarak koruma işlevinin alt boyutları arasındaki ilişkileri ölçmek üzere Pearson korelasyonu hesaplanmış ve yorumlanmıştır.

Cronbach Alpha, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonuç verme derecesini, yani güvenilirlik kat sayısını gösteren bir değerdir (Field, 2009, s. 674). Faktör analizi ise, çok sayıda değişkenin daha az sayıda bir değişken grubuna indirgenmesi, kişisel olarak hazırlanan modellerin geçerliliğinin test edilmesi, değişkenler ve gizil yapılar arasındaki temel boyutların belirlenerek teori oluşturulması ve geliştirilmesi amaçlarına hizmet eden istatistiksel bir analiz

yöntemidir. (Williams, Onsman and Brown, 2010, s. 2). Faktör analizi ölçümün kalitesini ve geçerliliğini ortaya koyan, sosyal bilimlerde kullanılabilen önemli analizlerdendir (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75).

Faktör analizinin, analizin amacına göre doğrulayıcı ve açıklayıcı olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi, genellikle daha önce kurulmuş olan hipoteze ilişkin teori test edilmesi, yani daha önce oluşturulmuş ölçeğin doğrulanması amacıyla kullanılırken; açıklayıcı faktör analizi, yeni oluşturulmuş bir ölçeğin altında yatan temel ilişkilerin belirlenmesi, daha açık bir ifadeyle birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişkenin birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni değişkenlere dönüştürülmesi amacıyla kullanılır (Williams, Onsman and Brown, 2010, s. 2). Bu çalışmada hazır ölçek kullanılmamıştır. Bu nedenle, kullanılması gereken analiz yönteminin açıklayıcı faktör analizi olması gerektiğine karar verilmiştir.

Faktör analizinin ön koşulları, örneklem sayısının değişken sayısından büyük olması, örneklem sayısının en az 50 olması ve ifade başına düşen gözlem sayısının en ideal oranla 1'e 5 olmasıdır (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75). Bu çalışmada, soru sayısı 37 ve örneklem sayısı 185'dir. Bu durum, bu çalışma için, ön koşulların sağlandığının bir göstergesidir.

3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren organizasyonların insan kaynakları bölümlerindeki yöneticileri kapsamaktadır. Araştırmanın ana kütlesi, Türkiye'de faaliyette bulunan organizasyonların, insan kaynakları bölümlerinde çalışan cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve sektör ayırt etmeksizin belirli bir bilgi ve beceri düzeyine erişmiş tüm insan kaynakları yöneticileridir. Bu ana kütleyi temsil edecek Türkiye'nin farklı şehirlerinde insan kaynakları bölümlerinde çalışan 1500'e yakın yöneticiye LinkedIn (profesyonel ağ), e-posta aracılığıyla ulaşılmış ve anket formunu doldurmaları rica edilmiş ve 186 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anket formunda tüm cevapları aynı olan 1 kişinin değerlendirmesi çıkarılmıştır. Geriye kalan 185 insan kaynakları yöneticilerinin cevapları araştırma hakkında genel bir değerlendirme yapmak için uygun bir oran olarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında tüm insan kaynakları yöneticilerine ulaşılamadığından örnekleme yapılması zorunlu görülmüştür. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme metodu tercih edilmiştir.

4. BULGULAR ve ANALİZ

4.1. Faktör Analizi

Tablo 4.1. Faktör analizi

Varyans Açıklanma oranı %71						
	1	2	3	4	5	6
S1	,117	,009	,148	,799	,056	,028
S2	,346	-,086	,216	,592	,012	,189
S3	,120	,111	,228	,723	,039	,181
S4	,103	,296	-,023	,709	,193	,084
S5	,057	,319	,073	,710	,303	,044
S6	,102	,162	,172	,819	,086	,041
S7	,168	,212	,233	,246	,382	,659
S8	,168	,200	,084	,191	,318	,732
S9	,267	,158	,189	,089	,137	,816
S10	,224	,183	,174	,027	,118	,776
S11	,283	-,059	,129	,411	,562	,075
S12	,280	,153	,230	,020	,549	,459
S13	,123	,128	,148	,070	,799	,137
S14	,186	,137	,238	,120	,768	,208
S15	,364	,201	,301	,246	,500	,220
S16	,381	,278	,329	,184	,427	,199
S17	,619	,223	,275	,132	,365	,172
S18	,734	,181	,213	,122	,098	,281
S19	,805	,112	,160	,218	,209	,062
S20	,768	,239	,214	,197	,192	,295
S21	,697	,288	,177	,123	,179	,335
S22	,667	,318	,211	,202	,341	,198
S23	,237	,584	,209	,226	,522	,118
S24	,225	,582	,225	,159	,547	,140
S25	,316	,574	,159	,173	-,098	,466
S26	,181	,641	,230	,121	-,059	,305
S27	,155	,684	,290	,221	,153	,150
S28	,214	,673	,237	,128	,268	,091
S29	,209	,648	,358	,065	,363	,221
S30	,196	,462	,521	,161	-,032	,312
S31	,218	,391	,603	,132	,294	,112
S32	,347	,412	,531	,259	,266	,145
S33	,317	,238	,628	,366	,146	,039
S34	,292	,232	,633	,411	,141	,152
S35	,175	,324	,686	,135	,204	,331
S36	,152	,394	,670	,177	,305	,185
S37	,194	,103	,751	,117	,302	,183

Literatürde faktör analizi bir veya daha fazla faktörlerin sonucu olarak birden fazla sonuç arasındaki korelasyonu açıklamaya çalışan istatistiksel bir veri azaltma analiz tekniği olarak bilinmektedir. Araştırmada açıklayıcı faktör analizi tekniği uygulanmış olmasının nedeni ise çok sayıda değişkeni birbiriyle bağımsız şekilde az sayıda faktöre dağıtmak olduğudur.

Çalışmamızda faktör analizi sonrası 6 boyut oluşturulmuş, boyutlar arasında 0.1 değerden daha yakın görülen ifadeler rastlanmadığı için rotasyon işlemlerine gerek duyulmadan faktörler son halini almıştır. Son durumda birinci faktör işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerini almak, ikinci faktör fiziksel şiddeti önlemek, üçüncü faktör çalışanları psikolojik tacizden korumak, dördüncü faktör çalışanları psikolojik tacizden koruma konusunda kararlılık göstermek, beşinci faktör çalışanlara değer vermek, adil davranmak ve sorunlarına hassasiyet göstermek, altıncı faktör ise çalışanların endişelerini, iş yüklerini ve üzerlerindeki zaman baskısını dengelemek/azaltmak olarak belirlenmiş, açıklanan varyans oranı ise %71 olmuştur. Bu oranın, %50'yi geçiyor olması faktör analizinin önemli kriterlerinden biridir. Son olarak faktör analizi sonrası faktörlerin son hali Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Faktörler ve boyutlar

<i>Faktör No.</i>	<i>İlgili konu başlığı</i>	<i>Faktör adları</i>
<i>Faktör 1</i>	Fiziksel koruma	İşçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerini almak
<i>Faktör 2</i>	Fiziksel koruma	Fiziksel şiddeti önlemek
<i>Faktör 3</i>	Ruhsal koruma	Çalışanları psikolojik tacizden korumak: Psikolojik tacizden koruma
<i>Faktör 4</i>	Ruhsal koruma	Çalışanları psikolojik tacizden koruma konusunda kararlılık göstermek: Psikolojik tacizden korumada kararlılık
<i>Faktör 5</i>	Ruhsal koruma	Çalışanlara değer vermek, adil davranmak ve sorunlarına hassasiyet göstermek: Değer verme ve adil davranma
<i>Faktör 6</i>	Zihinsel koruma	Çalışanların endişelerini, iş yüklerini ve üzerlerindeki zaman baskısını dengelemek/azaltmak: İş baskısını azaltmak

4.2. Güvenirlilik Analizi

Cronbach'ın alfa istatistiği, istatistik literatüründe uygulanan anketlerin tutarlılığını, yani soruların herkesçe anlaşılıp anlaşılmadığı ve soruların açıklığı gibi anketin sonuçlarını doğrudan ilgilendiren konuların araştırılmasında kullanılan ve bu işlemleri gerçekleştirirken boyutlar arasındaki korelasyon yapısını dikkate alan bir analizdir. Cronbach Alfa'ya göre istatistik değeri ne kadar yüksekse (0 ile 1 arasında 1 'e ne kadar yakınsa) soruların tutarlılığı da o derece iyidir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018, s. 2).

Analizlere geçmeden önce toplamda 185 kişiye uygulanan ve 5 sınıflı likert tipinde 37 değişkenden oluşan anketin uygulama yönteminin güvenilirliğini test edebilmek için literatürde Cronbach'ın Alfa (veya güvenilirlik) testi olarak da bilinen test uygulanmıştır. Elde edilen değerler Tablo 3.1'de verilmiştir;

Tablo 4.3. Cronbach Alfa Testi Sonuçları

Boyut	Değişken Sayısı	Cronbach Alfa
Genel Güvenilirlik	37	0,968
• İşçi Sağlığı ve İş güvenliği Önlemleri Almak	6	0,872
• Çalışanları Psikolojik Tacizden Korumak	6	0,871
• Çalışanları Psikolojik Tacizden Koruma Kararlılık	4	0,893
• Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma	7	0,903
• Fiziksel Şiddeti Önlemek	6	0,931
• İş baskısını azaltmak	8	0,932

Anketin uygulama yönteminin güvenilirliği için yapılan Cronbach testi sonucunda tüm sorular için hesaplanan genel güvenilirlik değerinin 0,968 (%96,8) gibi son derece yüksek bir değer çıktığı görülmüştür. Boyut bazında incelendiğinde de genel olarak güvenilirliğin iyi düzeyde çıktığı görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi; alt boyut değerleri kendi arasında 0,871- 0,968 arasında değişiklik göstermektedir ve her bir alt boyut güven aralığı içindedir. Güvenilirlik analizi sonuçları anketin yapılabilmesi adına alt boyutların güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu durumda katılımcıların soruları cevaplarırken birbirlerinden etkilenmedikleri ve sorular arasındaki bağımsızlığın sağlandığı, dolayısıyla anketin uygulama yönteminde herhangi bir problemin olmadığı söylenebilir.

4.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 4.4. Katılımcılara ait Demografik Bilgiler

		Sayı	Oran
Cinsiyetiniz	Kadın	112	60,5%
	Erkek	73	39,5%
Yaşınız	25 yaş altı	23	12,4%
	25-36 Yaş	104	56,2%
	37-47 Yaş	42	22,7%
	48 Yaş ve üzeri	16	8,7%
Eğitim durumunuz	Ortaöğretim	4	2,2%
	Ön Lisans	13	7,0%
	Lisans	106	57,3%
	Lisans Üstü	62	33,5%
Eğitim alanınız	Fen	36	19,5%
	Mühendislik	6	3,2%
	Sosyal	125	67,6%
	Sağlık	4	2,1%
	Diğer	14	7,6%
İnsan kaynakları bölümündeki kıdeminiz	1 Yıldan az	28	15,1%
	1-10 Yıl	95	51,4%
	10-15 Yıl	35	18,9%
	15 Yıl ve üzeri	27	14,6%

Tablo 3.3’de çalışmaya katılan 186 insan kaynakları yöneticilerinin demografik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde; katılımcıların %60,5’i kadın, %39,5’i erkek, %12,4’ü 25 yaşın altında, %56,2’si 25-36 yaş, %22,7’si 37-47 yaş, %8,6’si 48 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların çoğunluğu %90,8’i üniversite mezunu yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin eğitim alanları incelendiğinde büyük çoğunluğun yani %67,6’sı sosyal, %19,5’i fen, %3,2’si mühendislik, %2,1’i sağlık, geri kalan %7,6’sı diğer eğitim alanından mezunlardır. Görüşülen yöneticilerin insan kaynakları bölümünde çalıştıkları süreye bakıldığında katılımcıların %15,1’i 1 yıldan az, %51,4’ü 1-10 yıl, %18,9’u 10-15 yıl, %14,6’sı 15 yıl ve üzeri sürede çalışma tecrübesinin bulunduğu görülmektedir.

4.4. Faktörler Arası Korelasyon Analizi

Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasında bir istatistiksel olarak ilişki olup olmadığını, eğer ilişki varsa bu ilişkinin gücünü ve yönünü belirlememizi sağlayan istatistiksel bir tekniktir. Hesaplanan korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır. Değişkenler arası korelasyon değerinin pozitif (+) olması durumunda değişkenler aynı yönde değişmiş demektir. Değişkenler arası korelasyon katsayısının (+) olması iki değişkenin aynı yönde bir ilişkide içinde bulunduğunu, korelasyon katsayısının negatif (-) olması ise iki değişkenin ters yönlü bir ilişki içinde bulunduğunu gösterir (Özer A. , 2007, s. 1).

Tablo 4.5. Faktörler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

		İşçi sağlığı ve İş güvenliği önlemleri almak	Psikolojik Tacizden Koruma	Psikolojik Tacizden Korumada Kararlılık	Değer Verme ve Adil Davranma	Fiziksel Şiddeti Önleme	İş Baskısını Azaltma
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Önlemleri Almak	P	1	,491**	,400**	,494**	,490**	,558**
	p.		,000	,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Psikolojik Tacizden Koruma	P	,491**	1	,652**	,672**	,713**	,694**
	p.	,000		,000	,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Psikolojik Tacizden Korumada Kararlılık	P	,400**	,652**	1	,639**	,630**	,605**
	p.	,000	,000		,000	,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma	P	,494**	,672**	,639**	1	,684**	,788**
	p.	,000	,000	,000		,000	,000
	N	185	185	185	185	185	185
Fiziksel Şiddeti Önleme	P	,490**	,713**	,630**	,684**	1	,699**
	p.	,000	,000	,000	,000		,000
	N	185	185	185	185	185	185
İş Baskısını Azaltma	P	,558**	,694**	,605**	,788**	,699**	1
	p.	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	185	185	185	185	185	185

** . %99 güvenilirlikle anlamlı korelasyon katsayılarını göstermektedir.

Korelasyon analizinde, koruma işlevinin tüm alt boyutları arasında pozitif yönlü orta veya güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Boyutları tek tek değerlendirmek gerekirse;

Tabloya bakıldığında İş Baskısını Azaltma ile Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma arasında ($\rho=0,788$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin iş baskısını azaltma algı seviyeleri arttıkça, çalışanlara değer verme ve adil davranma seviyeleri artmaktadır.

Tabloya bakıldığında Fiziksel Şiddeti Önleme ile Psikolojik Tacizden Koruma arasında ($\rho=0,713$) pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin fiziksel şiddeti önleme algı seviyeleri arttıkça, psikolojik tacizden koruma seviyeleri artmaktadır.

Tabloya bakıldığında Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma ile Psikolojik Tacizden Koruma arasında ($\rho=0,672$) orta şiddetli pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara değer verme ve adil davranma algı seviyeleri arttıkça, psikolojik tacizden koruma seviyeleri artmaktadır.

Tabloya bakıldığında Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma boyutuyla Fiziksel Şiddeti Önleme boyutu arasında ($\rho=0,684$) orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlara değer verme ve adil davranma algı seviyeleri arttıkça, fiziksel şiddeti önleme seviyeleri artmaktadır.

İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Önlemleri Alma boyutu ile diğer tüm boyutlar arasında ($\rho=0,400 - 0,558$) orta şiddette ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle yöneticilerin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Önlemleri Alma seviyeleri arttıkça, Psikolojik Tacizden Koruma, Psikolojik Tacizden Korumada Kararlılık, Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma, Fiziksel Şiddeti Önleme ve İş Baskısını Azaltma algı seviyelerinin de arttığını söylemek mümkündür.

Tablo 4,6'da koruma işlevinin alt boyutlarının önem derecesine göre sıralanmıştır. En çok önem verilen konuya 5, en az öncelikli konuya 1 puan verilmiş, sonuçlar Tablo 4,6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. *Yöneticilerin koruma işlevi algısı*

Boyutlar	N	Ortalama	Std. Sapma
İşçi Sağlığı ve İş güvenliği Önlemleri almak	185	4,2099	,77510
Psikolojik Tacizden Koruma	185	3,6955	1,01784
Psikolojik Tacizden Korumada Kararlılık	185	2,7676	1,17724
Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma	185	3,4633	1,03177
Fiziksel Şiddeti Önleme	185	3,5396	1,14231
İş Baskısını Azaltma	185	3,5432	1,00457
Genel Ortalama	185	3,5466	1,00470

Tablo 4.6’da ankete katılan insan kaynakları yöneticilerinin, koruma işlevi alt boyutlarına ilişkin değerlendirmelerine yönelik görüşlerinin (boyutlar bazında) aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri verilmiştir. Bu doğrultuda Tablo 4.6’a göre katılımcıların koruma işlevi boyutunun geneline ilişkin aritmetik ortalaması 3,54 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların koruma işlevinin alt boyutlarına ilişkin verdikleri cevaplar incelendiğinde en yüksek aritmetik ortalama değere sahip olan ($X=4,20$) işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri almak alt boyutu olarak belirlenmiş olup, en düşük aritmetik ortalama değere sahip ($X=2,76$) psikolojik tacizden korumada kararlılık boyutu olarak belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların fiziksel şiddeti önleme ($x=3.83$) ve iş baskısını azaltma ($x=3.75$) psikolojik tacizden koruma puanları ($x=3.69$), çalışanlara değer verme ve adil davranma ($x=3.46$), puanlarının orta ve yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu çerçevede konuyla ilgili olarak işletmelerde çalışanları koruma işlevini uygulama düzeyini belirlemeye yönelik ifadeleri genel olarak değerlendirildiğinde, elde edilen ortalama değerlerinin 4,20 ile 2,76 arasında dağıldığının sonucuna ulaşılmıştır.

5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Çalışmada kolayda örneklem ile seçilen 185 insan kaynakları yöneticilerinin verdikleri yanıtlara göre işletmelerde koruma işlevinin ne kadar yerine getirildiği ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan toplanan veriler IBM SPSS v23.0 istatistiki analiz programına yüklenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında öncelikle grubun demografik özellikleri anlatılmıştır. Ardından ise güvenilirliği test edilmiş ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi ile koruma işlevinin alt boyutları arasındaki ilişki test edilmiş, katılımcıların koruma işlevinin alt boyutlarına verdiği önem derecesine göre veriler yorumlanmıştır.

İşletmelerin çalışanları koruma işlevinin ne kadar yerine getirildiğini belirleme amaçlı yapılan bu çalışmada işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri almak, psikolojik tacizden korumak, çalışanlara değer vermek ve adil davranmak, fiziksel şiddeti önlemek ve iş baskısını azaltmak uygulamalarının incelenmesi açısından yöneticiler için hazırlanan anket sorularına verilen yanıtlar neticesinde elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir. Ayrıca bu çalışmayla birlikte gelecekte bu alanda yapılması yararlı olacak çalışmalar için de bir ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Tablo 5. Koruma işlevinin alt boyutlarının önem sıralaması

1	İşçi Sağlığı ve İş güvenliği Önlemleri almak
2	Psikolojik Tacizden Koruma
3	İş Baskısını Azaltma
4	Fiziksel Şiddeti Önleme
5	Çalışanlara Değer Verme ve Adil Davranma
6	Psikolojik Tacizden Korumada Kararlılık

Katılımcıların verdiği yanıtlara göre işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri alma düzeylerinin yüksek çıktığı görülmüştür. Elde edilen bulgularda diğer boyutların önem dereceleri orta düzey olduğu görülmektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği önlemleri almak hem işletmelerin hem de devletin yükümlülükleri arasında olmakla beraber, yöneticilere de bu yükümlülükleri uygulama aşamasında sorumluluk düşmektedir. Araştırmamızdan elde edilen bulgunun işletmelerin mevzuat gereğince işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarına özen göstermelerinin zorunlu olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Zira mevzuat yöneticilere gereken özeni gösterme yükümlülüğü getirmiştir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin temel amacı çalışanların sağlıklarını ve güvenliklerini korumaya yönelik uygulanmasıyla beraber işletmelerin, işverenlerin, ülkenin maddi

ve manevi kayıplarını da önlemektir. İş kazalarının önlenmesinde tehlikelerin kaza olmadan görülmesi ve ortadan kaldırılması ya da etkilerinin azaltılması daha anlamlı olmaktadır. Bu yüzden yöneticiler işletme giderlerini azaltmaya yönelik olduğunu düşünerek, işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemek için yalnızca öz kaynaklarını kullanmaya yönelik eğilimleri olduğu düşünülmektedir. Dış kaynakları kullanarak işçi sağlığı ve iş güvenliğini tesis etmeye çok fazla yaklaşmamasının nedeni olarak işletme giderlerini azaltmak olduğu düşünülmektedir. Boyut bazında işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin alınması konusunda yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun eğilimlerinin olduğu görülmüştür. Ayrıca işçilerin iş başı eğitimleri işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri verilerek iş kazalarının ve meslek hastalıklarının önüne geçilmeye çalışıldığı görülmektedir. Fakat bunlara kıyasla işletmenin giderlerinin arttıracak işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerini almak yerine daha hesaplı yöntemlerle işçi sağlığı ve iş güvenliğini tesis ettikleri görülmektedir.

Elde edilen bulgularda, verilen yanıtlara göre önem derecesine bakıldığında diğer boyutların ortalamalarının orta düzey olduğu görülmektedir. Bunun sebebi ise, diğer boyutlarda, psikolojik tacizden koruma, psikolojik tacizden koruma kararlılık gösterme, çalışanlara değer verme ve adil davranma, fiziksel şiddeti önleme ve iş baskısını azaltma boyutlarında bir hukuki zorunluluğun olmamasının yöneticilere geniş hareket alanı bıraktığı düşünülmektedir. Yani, istediği çalışana istediği gibi davranmak, değer verme ve adil davranma, adaleti tahsis etmede eşitsizlikler, sınırlar içerisinde iş baskısını çalışana göre arttırma ya da azaltma yöneticinin inisiyatifine dayandığı düşünülmektedir.

Elde edilen bulgulara bakıldığında psikolojik tacizden koruma ve psikolojik tacizden korumada kararlılık gösterme konusunda yöneticilerin eğilimi olduğu fakat bunun gereken düzeyde sağlanamadığı görülmektedir. Yöneticiler psikolojik tacizden korumaya yönelik farkındalığı arttırma yönünde eğilim göstermelerine karşı psikolojik taciz olaylarını sürekli gündemde tutmadıkları görülmüştür. Bunun sebebi olarak ise, yöneticiler psikolojik tacizin farkına varır ama psikolojik tacizi önlemeye/korumaya yönelik çok fazla girişimde bulunmaz, bunun sebebi olarak ise yöneticilerin de psikolojik taciz uygulaya bileceğini göz önünde bulundurmamak gerekir. Ayrıca işçi sağlığı ve iş güvenliğini önlemeye yönelik gösterdikleri özeni psikolojik tacizden korumada göstermedikleri görülmüştür. İşçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimleri sıklıkla verilirken psikolojik taciz konusunda eğitimlerin nadiren verildiği görülmüştür. Ayrıca bu boyuttaki en az bileşen olarak herhangi bir psikolojik taciz durumunda yöneticilerin gerekli

tahkikatı yapmadıkları görülmüştür. Bunun sebebi ise kurum içi huzursuzluğun fazla artmaması ve iç paydaşlar nazarında itibarın kaybedilmemesi amaçlı olduğu düşünülebilir. Fakat psikolojik taciz olayı katılımcılar tarafından fiziksel taciz olarak mı psikolojik olarak mı değerlendirildiği konusunda daha net bir araştırma yapılabilir. Yani taciz kavramının psikolojik taciz mi, fiziksel taciz olarak mı algıladıkları konusunda daha net bir çerçeve çizebilecek bir çalışmanın yapılması daha yerinde olacaktır. İşletme içinde psikolojik taciz yöneticiler tarafından hoş görülmemesine rağmen yöneticilerin kesin olarak izlediği politikalar ve prosedürlerin her işletmede olmadığı görülmüştür. Ayrıca psikolojik tacize sebep olan bireylere gerekli yaptırımlar uygulanması konusunda kararlılık düzeyi fiziksel oranla daha düşüktür. Organizasyonların yapısı gereği yatay düzeyde iş görenlerin birbirine psikolojik taciz uygulama oranı azken, dikey düzeyde (hiyerarşik amir tarafında) uygulaması daha zor olduğu düşünülmektedir. Bu hiyerarşik amirlere yaptırım uygulanması alt düzey çalışanlara göre daha zordur. Bu sebeple işletmelerin kararlılık gösteremediği düşünülmektedir. Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre dikey psikolojik tacizin, daha çok yöneticilerden astlarına yöneltilmiş bir psiko-terör olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu araştırmada, yöneticilerin astlarına uyguladığı psikolojik taciz %85,5 iken, eşit statüde olanların birbirlerine uyguladıkları psikolojik tacizin %15,7 olduğu tespit edilmiştir. Bu oranlar, yöneticinin uyguladığı psikolojik tacizin, örgütsel güçle ve pozisyon gücüyle birlikte ortaya çıktığını göstermektedir¹.

Çalışanlara adil davranma ve değer verme konusunda işletmelerin gerekli özeni gösterdiği düşünülmektedir. Zira yöneticiler iş yükünü dağıtırken adaleti korudukları sonuca yansımıştır. Fakat çalışana değer verme konusunda çalışanın işyerine sadakatini geliştirecek uygulamaların yapıldığı düşünülmektedir. Bunlara örnek olarak çalışanların özel günlerinin hatırlanması ve onlara sürprizlerin yapılması söylenilebilir. Lakin bunu daha ileri götürerek çalışanların iş özel yaşam dengesini sağlamak için destek programları yapıldığı söylenemez. Bunun da sebebi olarak bu tür uygulamaların yani destek uygulamalarının işletmelerin giderlerini arttırdığı düşünülmektedir. Bu tür değer verme çalışmalarının kurumsal bağlılığı arttırdığını ve işçi devir hızını düşürmek için yapıldığı söylenebilir. Zira Zeki ve Akduman’ın (2017) yaptığı çalışmada

¹ UNISON (2004). ‘Unacceptable behaviour-the Unison workplace bullying survey’

personel devir hızını düşürmek için personel memnuniyetine yatırım yapmanın olumlu sonuç verdiği söylenmektedir.

İşletmelerde çalışanlara uygulanan fiziksel şiddette ya da çalışanlar arasında uygulanan fiziksel şiddette yöneticilerin müdahalesi psikolojik tacizden korumada kararlık gösterdiklerinden daha fazla olduğu düşünülmektedir. Fiziksel şiddet söz konusu olduğunda psikolojik tacizden korumada kararlılık göstermeye oranla tahkikat yapılması daha yüksektir. Bu fiziksel şiddet olaylarının psikolojik tacizden korumada kararlılık göstermelerinden işletmeler açısından daha fazla önemsendiği düşünülmektedir.

Elde edilen bulgularda, işletmelerde çalışanları koruma işlevini uygulama düzeylerinin orta düzey üzerinde olduğu söylenebilir. Çalışmada çıkan sonuçların ortalama düzeyi yeterli olsa da bu durum çalışanları koruma işlevinin uygulamalarının düzenli olarak yapıldığını göstermemektedir. Ancak katılımcıların koruma işlevi uygulamalarına yönelik görüşlerinin ortalama değer olan 3'ün üzerinde olması; işletmelerin veya yöneticilerin koruma işlevi uygulamalarının yeterli düzeyde olduğu ve denetimlerin yapıldığını göstermektedir.

Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel olarak korunması, sadece insan kaynakları yöneticilerinin değil, işletmelerin yönetim pozisyonunda çalışan herkesi ilgilendiren konu olmalıdır ve bu konuda gereken ciddi eğitim programları geliştirilmelidir. Dolayısıyla ileride konu ile ilgili yapılacak olan çalışmalara sadece insan kaynakları yöneticilerini değil, bütün yönetici pozisyonundaki çalışanların dahil edilmesi sonuçlar açısından fayda sağlayacaktır. Koruma işlevi konusunun daha geniş örneklerde yeniden test edilmesi, nitel araştırmalar ile desteklenmesi de literatüre büyük ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdoolla A. ve Grovender P. (2016). Workload issues and trends: Demographic influences. *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 321-329
- Acar, R. ve Özdaşlı, K. (2017). Bireysel kariyer planlama yapmanın öğrenci başarısı üzerindeki etkisi: SBMYO öğrenci üzerine bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 301-314.
- Akıllı, H. ve Aydoğdu, Ö. (2013). İş sağlığı ve güvenliğinin önemi. *MTA Doğal Kaynaklar Ve Ekonomi Bülteni*, (16), 245-250.
- Akova, O. ve Akın, G. (2015). Çatışma yönetimi. *Yönetmel ve Örgütsel Etkinliği Geliştirme Yöntemleri*, 516-549.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17.
- Aksoy, F. (2008). Psikolojik Şiddet'in (Mobbing) Sağlık Çalışanlarına Etkisi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, yayımlanmamış Doktora Tezi . İstanbul.
- Agyeman, C. M. ve Ponniah, D. (2014). Employee demographic characteristic and their effects on turnover and retention in MSME's. *An Online International Monthly Journal*, 1(1), 12-29.
- Altıok, P. G. (2018). İş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi: Lojistik regresyon analizi. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*(16), 31-44.
- Ardahan, F. (2011). Yöneticilerin oldukları ve olmak istedikleri yöneticilik ile çalışanların beklendikleri yönetici ile gerçek yöneticilerinin yönetsel özellikleri arasındaki farkların sorgulanması ve antalya ili örneği. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 203-226.
- Arslan, M. (2012). İş-aile ve aile-iş çatışmalarının kadın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi. *Birey ve Toplum Dergisi*, 2(3), 99-115.

- Atay, F. (2006). *Endüstri alanında çalışan bireylerin iş doyumu düzeylerinin iş güvenliği algıları açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Atik, E. ve Akoğlan, M. K. (2016). İş yükü algısı ve iş yükünün insan kaynakları yönetiminde kullanımı: Eskişehir’de otel işletmeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2016, 1(1),341-366.
- Avcı, K. ve Ağaoğlu, S. (2014). Türkiye’de sağlık insan kaynakları planlaması. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 1(7), 83-93.
- Aytaç, S., Özok, A. F., Yamankaradeniz, N., Akalp, G., Çankaya, O., Gökçe, A. ve Snaet, C. (2015). Metal endüstrisinde çalışan kadın işçiler arasında algılanan risk faktörleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 141-148.
- Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans değerlendirme: Çalışanların performans değerlendirme uygulamalarından beklentileri konusunda bir alan çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-127.
- Balcı, B., Taçkın, E., Balcı, Ö. ve Yerden, A. (2013). İş kazalarında mali kayıplar. *İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 66-83.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Gazi Kitabevi.
- Benli, A., ve Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar hotel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 113-124.
- Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Sözkesen Matbaacılık Tic. LTD. Şti.
- Bentley, T., Catley, B., Cooper, H. T., Gardner, D., O'Driscoll, M. P., Dale, A. ve Trenberth, L. (2012). Perceptions of workplace bullying in the new zealand travel industry: Prevalence and management strategies. *Tourism Management*, 351-360.

- Berk, T. (2017). *İşletmelerde sözsüz iletişimin çalışan ilişkileri üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: T.C Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Birik, I. (2009). *İşyerinde psikolojik taciz: Bir tıp fakültesi hastanesinde çalışan asistan doktor ve hemşirelerin algıları üzerine bir çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, V. ve Baştürk, Ş. (2009). Kobi girişimcilerinde risk ve belirsizlik algıları: Bursa örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(2), 44-73.
- Budak, G., Arpacı, S. Ç. ve Tolay, E. (2017). Performans ve yetkinliğe dayalı ücret ve ödül yönetimi arasındaki bağlantılar. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(4), 15-35.
- Bulut, Z. A. (2004). İşletmelerde performans değerlendirme çalışmaları ve uygulanan yöntemler. *Mevzuat Dergisi*, 7(79), 1-7.
- Büyükbayram, A. ve Okçay, H. (2013). Sağlık çalışanlarına yönelik şiddeti etkileyen sosyo-kültürel etmenler. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 4(1), 46-53.
- Blank, M., Spitzer, S., Seibt, R. ve Scheuch, K. (2009). Predictors of work ability in occupations with psychological stress. *Journal of Public Health*, 17(1), 9-18.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Apkan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51.
- Chaffin, D. (1975). Ergonomics guide for the assessment of human static strength. *American Industrial Hygiene Association Journal*, 36(7), 505-511.
- Chapin, A., Fossel, A. H. ve Hunt, A. (2000). Measuring the impact of organizational behaviors on work disability prevention and management. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 10(1), 21-38.
- Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009). İş-aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.

- Çavdar, H. ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(1), 79-93.
- Çetin, C. ve Özcan, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çimen, H., Elgezdi, C. ve Saç, F. (2017). Mobbin algısının demografik özellikler bakımından değerlendirilmesi: İnsan kaynakları programı öğrencileri üzerinde bir çalışma. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(12), 6-20.
- Çivilidağ, A., ve Sargın, N. (2013). Academics' mobbing and job satisfaction levels. *The Online Journal of Counseling and Education*, 2(2), 55-66.
- Çubukçu, Z. ve Dönmez, A. (2012). İlköğretim okul yöneticilerinin şiddet türlerine yönelik görüşleri ve şiddetle başa çıkma yöntemleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 18(1), 37-64.
- Demirci, M. K. ve Armağan, K. (2002). Bürolarda fiziksel ortamın düzenlenmesive olumsuz çevresel faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(7), 1-12.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: Farkli sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 137-154.
- Deniz, D. (2007). *İşyerinde örgütsel yıldırmaya maruz kalan çalışanların kişilik yapıları ve kullandıkları ego savunma mekanizmaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deniz, M. ve Ünal, A. (2007). İnsan kaynaklarının bir fonksiyonu olarak örgütsel kariyer yönetimi ve bir uygulama. *Yeni Dünya Bilimleri Akademisi Dergisi*, 2(2), 101-119.
- Dillon, B. L. (2012, February). Violence and aggression in the workplace. *Business*, 42(1), 15-20.
- Doğan, C. (2017). Bürolardaki fiziksel çevre koşullarının çalışma performansına etkileri. *International Journal of Academic Value Studies* (16), 294-306.
- Dolgun, U. ve Çiftçi, B. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.

- Einarsen, S., Raknes, B. ve 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(4), 381-401.
- Elkahlout, G. R. ve Algaed, A. O. (2003). The effect of some socio-demographic factors on job stress level in nursing work. *Umm Al-Qura University Journal of Educational and Social Sciences and Humanities*, 15(1), 34-53
- Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 1(22), 103-122.
- Erdem, E. (2014). *Kurumsal risk yönetiminde çalışanların risk algisi: Bir kalkınma ajansı örneğinde*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara: Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (işyerinde psikolojik taciz). *TBB Dergisi*(83), 318-352.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 147-160.
- Erol, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım, 11. baskı.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryılmaz, A. ve Mutlu, T. (2017). Yaşam boyu gelişim yaklaşımı perspektifinden kariyer gelişimi ve ruh sağlığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar Dergisi*, 9(2), 227-249.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Kitapevi Yayınları.
- Gelade, G. ve Ivery, M. (2003). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, 56(2), 383-404.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi*, 1-18.
- Göksu, N. ve Öz, B. (2008). Etkin ücret yönetiminin işletmeye sağlayacağı yararlar konusunda işgören algılamaları: Bir alan çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 419-436.

- Gramberg, B. V. ve Teicher, J. (2005). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The Dilemma of the HR manager. *School of management*, 1(5), 1-14.
- Ghofranipour, F. ve Kazemnejad, A. (2009). Evaluation of knowledge, attitude and behavior of workers towards occupational health and safety. *Iranian J Publ Health*, 38(2), 125-129
- Gümüştekin, G. E. ve Öztemiz, B. (2013). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 61-85.
- Güngör, M. (2006). İşyerinde yıldırma: Özel ve resmi ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gürer, A. (2017). Psikoteknik yöntemin personel seçiminde uygulanması: Kit'ler üzerine bir alan araştırması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 1008-1020.
- Hafizullah, B. (2007). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme etkinliği (örnek uygulama). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (17), 107-120.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-170.
- Hola, B. ve Szostak, M. (2017). An occupational profile of people injured in accidents at work in the polish construction industry. *Procedia Engineering*(208), 43-51.
- Hoonakker, P., Carayon, P., Gürses, A., Brown, R., McGuire, K., Khunlertkit, A. ve Walker, J. (2011). Measuring workload of ICU nurces with a questionnaire survey: The NASA Task Load Index (TLX). *IIE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 1(2), 131-143.
- İlhan, M., Özkan, S., Kurtcebe, Ö. ve Aksakal, N. (2009). Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan araştırma görevlileri ve intörn doktorlarda şiddete maruziyet ve şiddetle ilişkili etmenler. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 28(3), 15-23.
- İnan, İ. (2017). İş yükü algısı ve kariyer bağlılığının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 184-198.

- Işık, E. (2007). *İşletmelerde mobbing uygulamaları ile iş stresi ilişkisine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karacaoğlu, K. ve Çetin, İ. (2015). İş yükü ve rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: Afad örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*(5), 46-69.
- Karadağ, M. ve Cankul, İ. H. (2015). Hemşirelerde zihinsel iş yükü değerlendirilmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 18(1), 26-34.
- Karakaş, A. (2014). İnsan kaynakları yönetiminde işe alıştırma eğitimi programlarının önemi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-14.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak balanced scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırma Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 145-156.
- Kaymakçı, H. A. (2008). *Çalışma Hayatında Mobbing (Sakarya İmalat Sektöründe Bir Araştırma)* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kelly, J. (2006). An overview of conflict. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 1(15), 8-25.
- Koçak, O. ve Erdoğan, Z. B. (2011). Bankacılık sektöründe yeni insan kaynakları yönetimi yaklaşımları hakkında bir uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 1(60), 259-283.
- Korkmazer, F. (2018). *İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: İş- aile çatışmasının aracı rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Köklü, K. (2018). İş Analizi, iş analistliği ve iş zekası. *Sosyal Okuma Dergisi*, 2(2), 121-142.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-269.

- Küpeli, T. Ş. (2014). *Algılanan risk ve algılanan değer arasındaki ilişkilerin otel müşterileri üzerinde incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Kütükçü, M. (2007). *Çalışan ilişkileri yönetiminin şirket performansına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Leymann, L. (1990). Mobbing And Psychological Terror At The Workplace. *Violence Victims*, 5(2), 26-119.
- Lindner, F. (2017). No need for more time: Intertemporal allocation decisions under time pressure. *Journal of Economic Psychology*, (60), 53-70.
- Lopez, G. B., Antai, D., Oke, A. ve Braithwaite, P. (2014). The effect of economic, physical, and psychological abuse on mental health: A population-based study of women in the philippines. *International Journal of Family Medicine*(1), 1-11.
- Mamdouh, Z. E. (2015). The Role of Human Resources Development Climate in Building Positive Job Attitudes and Extra-Role Behaviors. *International Journal of Business and Management*, 10(5), 153-167.
- Mathis, R. L. ve Jackson, J. H. (2008). Nature of health, safety, and security. *Human Resource Management* (s. 455-462). United States of America: Thomson Higher Education.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetimi'nin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 128-144.
- Mondy, R. W. ve Mondy, J. B. (2012). *Human Resource Management*. Boston: Pearson Education Limited.
- Moore, D. A. ve Tenney, E. R. (2012). Time pressure, performance, and productivity. *Research on Managing Groups and Teams*(15), 305-326.
- Myers, J. A. (1987). Zihinsel sağlık sorunlarına davranış bilimlerinden çözümler. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 45(1-4).

- Narter, S. (2015). İş kazaları ve meslek hastalıklarında tüzel kişi organı olarak ortak işverenin cezai sorumluluğu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 229-265.
- Okan, Ö. F. (2008). Örgütlerde Psikolojik Şiddet (Mobbing): Üniversitelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen, S. (2007). İşyerinde psikolojik şiddet ve nedenleri. *"İş Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9(3), 1-24.
- Özer, A. (2007). Normallik testlerinin karşılaştırılması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özer, M. A. ve Çal, T. (2013). İşyerinde psikolojik taciz ve akademik araştırmalar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 48(2), 136-167.
- Özsoy, F. V. ve Vatan, S. A (2002). Zaman yönetimi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 18(1-3).
- Palaz, S. (2008). İş yerinde psikolojik taciz (mobbing) davranışları üzerine bir araştırma; Bandırma örneği. *"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 42-60.
- Reichert, R. (2003). Workplace mobbing: A new frontier for the social work profession. *Professional Development: The International Journal of Continuing Social Work Education*, 5(3), 4-12.
- Sadullah, Ö. (2008). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta basım yayım dağıtım AŞ.
- Sarıpek, D. B. (2016). Zaman baskısı altında çalışma ve boş zaman algısı. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 112-127.
- Shauna, O. (2008). The effect test anxiety and time pressure on performance. *The Huron University College Journal of Learning and Motivation*, 46(1), 118-133.
- Sivrikaya, S. Ö. ve Üzüm, B. (2018). Öğrencilerin işçi sağlığı ve güvenliğine yaklaşımları. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 4(7), 99-111.

- Sökmen, A. (2005). Konaklama işletmeleri yöneticilerinin stres nedenlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörü: Adana’da ampirik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*(1), 1-27.
- Stephen, J. İ. (2011). *Fundamentals of human resorce management*. Netherlands: African Studies Centre.
- Şahin, S. (2015). Yeni bir yaklaşım: İş sağlığı ve güvenliği’nde mobbing faktörünün önemi ve etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 3(9), 489-505.
- Şimşek, M. (2006). *İş hayatında önce insan*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Şimşek, Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset Yayınları.
- Şimşeker, E. Ü. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Detay Yayınları.
- Tan, F. Z. ve Çalışkan, S. (2018). Yöneticilerin iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına yönelik algılarının analizi üzerine bir araştırma. *Karaelmas İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi*, 2(1), 31-43.
- Tatlı, M. ve Akın, H. B. (2017). Tükenmişlik ile iş yükü arasındaki ilişki: Aksaray defterdarlığında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 49-62.
- Teicher, J. ve Gramberg, B. V. (2006). Managing neutrality and impartiality in workplace conflict resolution: The Dilemma of the HR manager. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 1-14.
- Tepekule, E. T. ve Gümüšoğlu, Ş. (2017). Dünya klasmanında üretim kapsamında iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarına yönelik bir model önerisi ve uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 24(1), 115-136.
- Timms, C., Cottrel, D. ve Graham, D. (2007). “I just want to teach”queensland independent school teachers and their workload. *Journal of Educational Administration*, 45(5), 569-586.
- Tınaz, P. (2006). Mobing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi* 4(11), 13-28

- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın önemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 23-41.
- Tongür, A. (2016). İş yükü, kişilerarası çatışma ve performans: bankacılık sektörünün karşılaştırmalı analizi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 547-565.
- Topaloğlu, C. (2010). Örgütiçi çatışmaların yönetim süreci: Otel işletmeleri açısından kuramsal bir değerlendirme. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 97-114.
- Topgül, S. (2016). İş ve aile yaşamı dengesi(zliği)nin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(1), 217-232.
- Tunçer, P. (2007). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 1(88), 87-108.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Uysal, Ş. (2010). *Çalışma yaşamında yıldırma (mobing) ve boyutları; manisa kamu kurumları üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uysal, T. H., Akbulut, H. ve Ertan, S. (2015, Haziran). Aşırı iş yükünün performans perspektifinden çalışma psikolojisinde negatifliğe etkisi: Muhasebe meslek mensuplarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 980-992.
- Uzun, Y. (2007). İnsan Kaynakları ile İlgili Risklerin Yönetilmesi. *Sayıştay Dergisi*(66-67), 53-66.
- Ünsar, A. S., İnan, A. ve Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 248-262.
- Vatan, F. ve Özsoy, S. A. (2002). Zaman yönetimi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 18(1-3), 89-104.

- Wiegl, M., Müller, A., Vincent, C., Angerer, P. ve Sevdails, N. (2012). The association of workflow interruptions and hospital doctors workload: A prospective observational study. *BMJ Quality and Safety*, 21(5), 399-407.
- Yar, N. S. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı üzerine etkilerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yavuz, H. (2007). *Çalışanlarda mobbing (psikolojik şiddet) algısını etkileyen faktörler: SDÜ Tıp Fakültesi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı,
- Yavuzer, Y. ve Çivilidağ, A. (2014). Mediator role of depression on the relationship between mobbing and life satisfaction of health professionals. *Düşünen Adam The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*(27), 115-125.
- Yeşilbaş, H. (2016). Sağlıkta şiddete genel bakış. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 44-54.
- Yıldırım, A. ve Bakır, M. Ş. (2014). İnsan kaynakları uygulamaları açısından işçi sağlığı ve işçi güvenliği tedbirleri üzerine bir değerlendirme. Şırnak: *Üretim Ekonomisi*.
- Yıldız, A. N. ve Kaya, M. (2009). İşyerinde şiddet. *Toplum Hekimliği Bülteni*, 28(3), 1-6.
- Yıldız, A. N., Kaya, M. ve Bilir, N. (2011). *İşyerinde şiddet*. Ankara: Ziraat Gurup Matbaacılık A.Ş.
- Yüksekbilgili, Z. ve Akduman, G. (2017). Personel memnuniyeti ve personel devir hızı ilişkisi: Tekstil perakendesinde bir alan araştırması. Uşak: *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi*.
- Yıldız, D., ve Uzunsakal, E. (2018). Alan araştırmalarında güvenilirlik testlerinin karşılaştırılması ve tarımsal veriler üzerine bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*(1), 1-15.
- Yıldız, G., Akbolat, M. ve Işık, O. (2013). Psikolojik taciz ve örgütsel bağlılık: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(6), 86-119.

- Yılmaz, F. ve Büyükakıncı, Y. (2019). Çalışanların demografik özelliklerinin iş sağlığı ve güvenliği algılarına etkisi. *İş Sağlığı ve Güvenliği Akademisi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Yılmaz, K. (2005). Performans değerlendirme sürecinde 360 derece geri bildirim sistemi. *Verimlilik Dergisi*(1), 27-45.
- Yörükoğlu, A. (1993). *Gençlik çağı ruh sağlığı ve ruhsal sorunları*. İstanbul: Özgür Yayınları.
- UNISON (2004). 'Unacceptable behaviour-the Unison workplace bullying survey', <http://www.library.psa.org>,Erişim: 08.06.2019.

EKLER

EK-1. Anket Formu

İŞLETMELERDE ÇALIŞANLARI KORUMA İŞLEVİNİN NE KADAR YERİNE GETİRİLDİĞİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Sayın katılımcı;

Yüksek lisans tezi kapsamında yapılan bu araştırmanın amacı; işletmelerde çalışanları koruma işlevinin ne düzeyde yerine getirildiğini ölçmektir. Bu amaca ulaşabilmek için insan kaynakları alanında bilgi ve deneyim sahibi olan sizin gibi uzmanların görüşüne ihtiyacımız var.

Sizden 10-15 dakikanızı ayırmanızı ve konuyla ilgili görüşlerinizi bizimle paylaşmanızı diliyoruz. Çalışmaya katılmaya gönüllü olduğunuz takdirde, size yöneltilen sorulara vereceğiniz samimi ve gerçekçi cevaplar araştırmanın güvenilirliğini artıracaktır. Verdiğiniz cevaplar kesinlikle araştırmanın amacı dışında kullanılmayacak, sadece bilimsel amaçla kullanılacağından emin olunuz. Değerli zamanınızı ayırıp, çalışmaya gösterdiğiniz ilgi ve yaptığımız katkıdan dolayı teşekkürlerimizi sunarız.

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Aslı Geylan

Anadolu Üniversitesi,

İİBF İşletme, Yönetim ve Organizasyon.

E-posta: asligeylan@gmail.com

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü, İşletme, Yönetim ve
Organizasyon programı.

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-posta: hbadalov@anadolu.edu.tr

Araştırmacı Hayal Badalov

Lütfen sizin için uygun olan özelliklerin yanına çarpı (x) işareti koyunuz.				
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Kadın			<input type="checkbox"/> Erkek
Yaşınız	<input type="checkbox"/> 25 yaş altı	<input type="checkbox"/> 25-36	<input type="checkbox"/> 37-47	<input type="checkbox"/> 48 üstü
Eğitim durumunuz	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> ön lisans	<input type="checkbox"/> lisans	<input type="checkbox"/> lisansüstü
Eğitim alanınız	<input type="checkbox"/> Fen	<input type="checkbox"/> mühendislik	<input type="checkbox"/> sosyal	<input type="checkbox"/> sağlık
	<input type="checkbox"/> Diğer _____			
Medeni haliniz	<input type="checkbox"/> Evli			<input type="checkbox"/> Bekar
İnsan kaynakları bölümündeki kıdeminiz	<input type="checkbox"/> Bir yıldan az	<input type="checkbox"/> 1-5 yıl	<input type="checkbox"/> 6-10 yıl	<input type="checkbox"/> 10 yıl ve üstü

	HİÇBİR zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1. İşletmemizde iş kazalarını önlemek için çalışanlara araç-gereçlerin kullanımını öğretilir	1	2	3	4	5
2. İşletmemizde çalışanların sağlığa ve güvenliğe ilişkin konulara dikkatini çekmek amacıyla görsel medya (poster, afiş vb.) kullanılır	1	2	3	4	5
3. Çalışanların kişisel koruyucu ekipmanlarını (baret, gözlük, kulaklık, eldiven, ayakkabı vb.) düzenli kullanıp-kullanmadıkları yakından takip edilir	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde çalışma ortamının fiziksel koşulları (ısı, aydınlatma, gürültü vb.) işçi sağlığı ve güvenliği tekniklerine uygun olarak düzenlenir	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde çalışanların işçi sağlığı ve güvenliğine ilişkin şikayetlerini yönetime rahatça aktarmaları için her türlü olanak sağlanır	1	2	3	4	5
6. İşletmemizde iş kazalarını veya meslek hastalıklarını önlemek amacıyla güvenli çalışma eğitimleri verilir	1	2	3	4	5
7. İşletmemizde çalışanlarımızla, psikolojik taciz konusunda ilgili farkındalıklarını artırıcı paylaşımlarda bulunuruz	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde psikolojik taciz konusu sadece belirli olaylara bağlı değil, sürekli olarak gündemimizdedir	1	2	3	4	5
9. İşletmemizde çalışanları psikolojik taciz konusunda bilinçlendirme amaçlı eğitim ve seminerler düzenlenir	1	2	3	4	5
10. İşletmemizde psikolojik tacizle mücadele etmeyi sağlayacak bir kültür oluştururken uzman psikologlardan destek alınır	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde herhangi taciz olayında sürece şahit olan çalışanlarla görüşmeler yapılır	1	2	3	4	5
12. İşletmemizde herhangi bir psikolojik taciz olayı yaşandığı zaman derhal fark edilir ve ilgili bireylere gerekli yaptırımlar uygulanır	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde psikolojik taciz uygulamaları asla hoş görülmez	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde psikolojik tacize maruz kalan çalışanlarımız kolayca tüm yöneticilerimize ulaşabilir					

15. İşletmemizde çatışmaları yönetmek için kullandığımız politikalar ve prosedürler mevcuttur	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde çatışma halindeki çalışanlar uzmanlar tarafından dinlenir ve onlara danışmanlık yapılır	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde şiddetin önlenmesine yönelik politikalar vardır	1	2	3	4	5
18. İşyerimizde şiddetle ilgili riskler belirlenmiştir	1	2	3	4	5
19. İşletmemizde şiddet uygulamalarının ayrıntılı kayıtları tutulur (olayların sayısı, kurbanların, suçluların ve olaya şahit olanların özellikleri, olayın sonuçları, olay yerinin ayrıntıları)	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde şiddeti önlemeye yönelik uygulamalar yapılır	1	2	3	4	5
21. İşletmemizde şiddetin varlığı konusunda çalışanların görüşleri, algıları ve tutumları araştırılır	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde çalışanlar şiddetle ilgili olayları zamanında ve doğru şekilde rapor etmeleri konusunda teşvik edilir	1	2	3	4	5
23. İşletmemizdeki çalışanlara gerekli değer verilir	1	2	3	4	5
24. İşletmemizdeki çalışanlara adil davranılmaya özen gösterilir	1	2	3	4	5
25. İşletmemizde çalışanların iş ve özel yaşamlarındaki sorunlarına çözüm bulmak amacıyla bazı destek programları (çocuk bakım ve yaşlı bakım programları, acil kredi programları) hazırlanır	1	2	3	4	5
26. İşletmemizde çalışanlarımızın iş-yaşam dengelerini kurmalarını kolaylaştırmak için esnek çalışma uygulamamız vardır	1	2	3	4	5
27. İşletmemizde çalışanlar arasındaki ilişkileri iyileştirmek ve geliştirmek amacıyla çeşitli etkinlikler düzenlenir (spor turnuvaları, yöneticilerle yemek vb.)	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde çalışanlarımızın özel günleri hatırlanır/fark edilir ve onlara ufak sürprizler hazırlanır	1	2	3	4	5
29. İşletmemizde çalışanlar arasında adil bir iş yükü dağılımı yapılır	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde çalışanların iş yükünü azaltıcı endüstri mühendisliği teknikleri uygulanır	1	2	3	4	5
31. İşletmemizde çalışanların çalışma saatlerine uygun iş bölümü yapılır	1	2	3	4	5
32. Çalışanların işçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin algıları değerlendirilir	1	2	3	4	5
33. İşçi sağlığı ve iş güvenliğine ilişkin risklerin önlenmesi sürecine tüm yöneticiler aktif bir şekilde katılır	1	2	3	4	5
34. İşletmemizde riskler ve tehlikeler çalışanlara açık bir biçimde paylaşılır ve gerekli önlemler tartışılır	1	2	3	4	5
35. Zaman baskısından doğacak iş yükünü önlemek için etkili bir zaman çizelgesi hazırlanır	1	2	3	4	5
36. İşletmemizde işlerin teslim tarihleri planlanırken, çalışanların fiziksel güçleri ve kapasiteleri dikkate alınır	1	2	3	4	5
37. İşletmemizde işlerin zaman standartları hesaplanır	1	2	3	4	5