

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİSİNİN KARŞI KARŞIYA
OLDUĞU YENİ PSİKOSOSYAL RİSKLER :
PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN İHLÂLİ, YAŞLANAN İŞGÜCÜ,
İŞ-ÖZEL YAŞAM DENGESİZLİĞİ
VE MOBBİNG (PSİKOLOJİK TACİZ)**

Yrd.Doç.Dr.Ahmet F.ÇAKMAK

Yrd.Doç.Dr.Gökhan OFLUOĞLU

Arş.Gör.Ozan BÜYÜKYILMAZ

ZKÜ İİBF İşletme Bölümü

Özet

Son yıllarda iş yaşamında meydana gelen önemli değişimler, iş güvenliği ve sağlığı alanında yeni risk faktörlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Fiziksel, biyolojik ve kimyasal riskler dışında kalan ve iş sağlığı ve güvenliğini olumsuz etkileyen bu faktörler psikososyal risk faktörleri olarak isimlendirilmektedir. Psikososyal riskler, iş yaşamına ilişkin yönetim uygulamalarının ve düzenlemelerinin ortaya çıkardığı sosyal ve örgütsel olumsuzlukların potansiyel olarak meydana getireceği psikolojik ve fiziksel zararlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknoloji alanındaki değişimler doğrultusunda bireyin çalışma hayatını etkileyebilecek yeni psikososyal riskleri tanımlamak ve bu tehditler karşısında insan kaynakları birimlerinin hangi tedbirleri almaları gerektiğini belirlemektir. Bu kapsamda psikolojik sözleşmeler, yaşlanan işgücü, iş-özel yaşam dengesizliği, işyerinde psikolojik taciz ve mobbing (psikolojik taciz) konuları olmak üzere ön plana çıkan dört psikososyal risk ayrıntısıyla ele alınmaktadır. Ayrıca risk unsurlarını en aza indirmek amacıyla insan kaynakları yöneticisinin alması gereken önlemler tartışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikososyal Risk, Psikolojik Sözleşme, Yaşlanan İşgücü, İş-Özel Yaşam Dengesizliği, Mobbing

ABSTRACT

Important changes that has recently taken place in working-occupational-professional life has led to new risk factors to emerge in the realm of occupational safety and health. These factors which remain outside physical, biological and chemical risks and has adverse effects on occupational health and safety are termed psychosocial risk factors. Psychosocial risks are identified as social and organizational adversary activities which emerge due to the methods applied and arranged in relation to work life that give rise to psychological and physical harms.

The main aim of this study is to identify the new psychosocial risks that may influence the working lives of the individuals that take part in the social, economic, cultural and particularly technological changes and state which precautions the human resources units have to take under such menace. The subjects of psychological agreements, ageing workforce, work – private life conflicts, psychological harrassment at work place and mobbing are the four prominent psychosocial risk components that are dealt with in this context. Hence the precautions that the human resources executive has to take is discussed to reduce the components of the risks to a minimum.

Key Words: Psychosocial Risk, Psychological Agreement, Aging Workforce, Work-Private Life Conflicts, Mobbing

GİRİŞ

Bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim, iş hayatına ilişkin yeni çalışma biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, esnek çalışma gibi yeni çalışma biçimleri günümüz çalışma hayatında önemli hale gelmektedir. Bu yeni çalışma biçimleriyle birlikte yoğun bir iş ortamında çalışmak zorunda kalan personel, sürekli yükselen iş temposuyla birlikte yepyeni psikososyal risklerle karşı karşıya kalmaktadır. İşletmeler verimlilik düzeylerini yükseltebilmek için insan kaynaklarına gerekli değeri vermek zorundadır. Hiç kuşkusuz bir işletmenin kendi bünyesindeki maddi kayıpları telafi etmesi mümkündür. Ancak entelektüel sermaye açısından meydana gelebilecek kayıpların telafi edilmesi çok zorlu bir süreçtir. Bir işletme açısından üretim faktörleri içinde etkin ve başarılı bir şekilde yönetilmesi ayrı bir çaba gerektiren en önemli unsur beşeri sermayedir.

Çalışanlardan en yüksek verimin alınabilmesinin yanında, örgütlerin sahip olduğu beşeri sermayenin güdülenmesi ve korunması da önemli bir husustur. Modern insan kaynakları yönetiminin temel işlevi örgütün stratejik hedeflerine ulaşmada sahip olduğu insan kaynağının nasıl etkin bir şekilde yönetebileceğinin cevabını aramaktır. Bu işlevi gerçekleştirmek için çalışanların işyerinde daha mutlu ve daha üretken olmaları konusunda ne yapıldığı, ne yapılabileceği ve ne yapılması gerektiği belirlenmelidir (Bingöl, 2006: 5). Bu kapsam, insan kaynakları yöneticisine çalışma yaşamının kalitesini artırma görevini yüklemektedir. Çalışma yaşamının kalitesi, çalışma ortamının iyileştirilmesine ve çalışanların karşı karşıya oldukları risk faktörlerini asgariye indirilmesine bağlıdır.

Son yıllarda iş yaşamında meydana gelen önemli değişimler iş güvenliği ve sağlığı alanında yeni risk faktörlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Fiziksel, biyolojik ve kimyasal riskler dışında kalan ve iş sağlığı ve güvenliğini olumsuz etkileyen bu faktörler psikososyal risk faktörleri olarak isimlendirilmektedir (Brun ve Milczarek, 2007: 4). Örgütsel yapıdaki sorunlar, işyerinde stres yaratıcı faktörler ve çalışanların iş görme şeklindeki olumsuzluklar psikososyal risk faktörlerinin belirleyicileri olarak sayılabilir (IAPA, 2007). Psikososyal risk faktörleri, çalışanın yaptığı işi olumsuz etkileyebilen ve işyeri şartlarına karşı geliştirdiği (yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerini de kapsar şekilde) psikolojik tepkiler olarak tanımlanmaktadır (HSE, 2010). Diğer bir tanıma göre psikososyal risk faktörleri, çalışanın işe ve işyeri durumlarına karşı geliştirdiği psikolojik tepkilerini etkileyen ve potansiyel olarak psikolojik sağlık sorunlarına neden olan unsurlar olarak belirlenmiştir (Samra ve diğerleri, 2009). Leka ve Cox ise psikososyal risklerini, iş yaşamına ilişkin yönetim uygulamalarının ve düzenlemelerinin ortaya çıkardığı sosyal ve örgütsel olumsuzlukların potansiyel olarak meydana getireceği psikolojik ve fiziksel zararlar şeklinde tanımlamaktadır (Leka ve Cox, 2008: 1).

Çalışma ortamını etkileyen psikososyal faktörler, Dünya Sağlık Örgütü tarafından 10 kategori altında tanımlanmıştır (Leka ve Cox, 2008: 2). Tablo 1’de yer verilen çalışma yaşamına ilişkin risk faktörleri sırasıyla iş içeriği, iş yükü, mesai düzenlemesi, gözetim, iş ortamı ve kullanılan malzeme, örgüt kültürü, işyerinde kişilerarası ilişkiler, örgütsel rol tanımlamaları, kariyer gelişimi, ve iş-özel yaşam etkileşimidir.

Tablo 1: Çalışma Yaşamına İlişkin Psikososyal Risk Faktörleri

İş içeriği	Yapılan işe ilişkin çeşitlendirmenin olmaması, işin çok küçük ve anlamsız olması, işin çalışan yeteneğine göre verilmemesi ve yüksek memnuniyetsizlik sağlaması.
İş yükü	Aşırı veya az iş yükü, işlerin daha çok makineler aracılığıyla yapılması, aşırı zaman baskısı.
Mesai düzenlemesi	Vardiyalı çalışma, gece vardiyası, mesailerin esnek olmaması, öngörülemeyen çalışma saatleri, uzun çalışma saatleri.
Gözetim	Kararlara katılımın sınırlı olması, iş yükü üzerinde kontrol eksikliği.
İş ortamı ve kullanılan malzeme	Kullanılan malzemenin yetersizliği, uygun olmaması ve bakımının yapılmaması, iş ortamındaki sorunlar (dar çalışma ortamı, yetersiz ışıklandırma, aşırı gürültü).
Örgüt kültürü	İletişim eksikliği, problem çözme ve kişisel gelişime ilişkin yetersiz destek, örgütsel amaçların tanımında ve çalışanlar tarafından kabulünde eksiklik.
İşyerinde kişilerarası ilişkiler	Sosyal veya fiziksel tecrit, amir ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerde zayıflık, bireyler arası çatışma, sosyal destek eksikliği.
Örgütsel rol tanımlamaları	Rol belirsizliği, rol çatışması ve sorumluluklar.
Kariyer gelişimi	Terfi alamama ve belirsizlik, düşük ücret, iş güvensizliği, işe ilişkin düşük toplumsal değer.
İş-özel yaşam etkileşimi	İş ve özel yaşam isteklerinde çatışma, aile desteğinin azlığı, iş ve özel yaşama ilişkin sorunları

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarına göre, iş kaynaklı stres çalışanlar arasında en fazla görülen hastalık nedeni olarak belirlenmiştir ve 40 milyondan fazla bireyi etkilemektedir. Aynı raporda son 12 ayda çalışanların %6'sının fiziksel şiddet tehdidiyle karşılaştığı, %4'ünün başka kişilerin şiddetine maruz kaldığı ve %5'inin zorbalık ve/veya tacize uğradığı belirtilmektedir(Leka ve Cox, 2008: 1). Sistematik olarak yapılan zorbalık ve taciz için kullanılan ancak içinde fiziksel şiddet unsurları içermeyen bir diğer terim psikolojik yıldırma'dır. Türkiye'de yapılan araştırmalarda, özellikle hizmet sektöründe çalışanların daha yüksek oranda psikolojik yıldırma maruz kaldığı belirtilmekte ve görülme sıklığının %25-90 arasında değiştiği belirtilmektedir(Gül, 2009: 517). Çalışanların karşılaştığı bu ve benzeri riskler, çalışma yaşamının kalitesini düşürmekte ve çalışanların iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir. Bu durum doğal olarak iş performansı üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, günümüzde yaşanan sosyal, ekonomik, kültürel, toplumsal ve özellikle teknoloji alanındaki değişimler

doğrultusunda bireyin çalışma hayatını etkileyebilecek yeni psikososyal riskleri tanımlamak ve bu tehditler karşısında insan kaynakları birimlerinin hangi tedbirleri almaları gerektiğini belirlemektir. Bu kapsamda psikolojik sözleşmelerin ihlali, yaşlanan işgücü, iş özel yaşam dengesizliği, işyerinde psikolojik taciz ve mobbing (psikolojik taciz) konuları olmak üzere ön plana çıkan dört psikososyal risk ayrıntısıyla ele alınmaktadır. Daha sonrasında ise risk unsurlarını en aza indirmek amacıyla insan kaynakları yöneticisinin alması gereken önlemler tartışılmaktadır.

Psikolojik Sözleşmenin İhlâli

Günümüzde artık çalışanların işe başlarken imzaladıkları iş sözleşmelerinin, örgütlerine bağlılık göstermede, vatandaşlık davranışı sergilemede, yüksek performansla sahip olmada ve iş tatmini duymada yeterli olmadığı çeşitli araştırmalar tarafından ortaya konulmaktadır (Robinson ve Morrison, 1995; Kickul ve Lester, 2001; Coyle-Shapiro, 2002). Bu noktada, iş sözleşmelerinin dışında gerçekleşen ve çalışan ile örgüt (yönetici) arasındaki etkileşimi güçlendiren psikolojik sözleşme kavramı giderek daha önemli hale gelmektedir.

En genel anlamıyla, psikolojik sözleşmeyi, bireyin, kendisi ve örgütü arasındaki mübadele ilişkisinin koşullarına dair, örgüt tarafından biçimlenen bireysel inanç sistemi olarak tanımlamak mümkündür Rousseau (1989: 123). Psikolojik sözleşmenin bir ayağını, işverenin çalışandan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi beklentileri oluştururken, diğer ayağını; çalışanın işinde nasıl değerlendirildiği ve kendisine, bilgisini, yeteneklerini ve sorumluluklarını geliştirme olanakları verilip verilmediği, iyi iş ilişkilerinin oluşturulması ile ilgili psikolojik beklentileri oluşturmaktadır. Bu beklentiler, kişinin örgütle arasındaki psikolojik sözleşmenin temelini oluştururken, kişinin beklediklerini alamaması veya kendilerine verilen vaatlerin yerine getirilmediği düşüncesi kişide hayal kırıklığı yaratmakta ve böylece çalışanın zihninde yarattığı sözleşme bozulmaktadır(Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2-3).

Psikolojik sözleşme kavramının literatürde farklı tanımları bulunduğu görülmektedir. Levinson ve diğerleri (1962, 22), psikolojik sözleşme kavramını, çalışan ile örgütü arasındaki ilişkiyi düzenleyen konuşulmamış, üstü kapalı, karşılıklı yükümlülüklerle ilişkin beklentiler şeklinde tanımlamaktadır. Kotter (1973: 92)'e göre ise psikolojik sözleşme, çalışan ve örgütü arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden

almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır. Rousseau (1989: 124) ise kavramı, personel ve işveren arasındaki yazılı olmayan şart ve durumlara dair kişinin inançları olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlar çerçevesinde psikolojik sözleşme kavramının karşılıklı ilişki içerisinde bireysel inançlara dayanan yükümlülükler ve beklentilere ilişkin algılardan oluştuğu söylenebilir. Rousseau (2004: 126), psikolojik sözleşmenin yapısında ayrıca verilen sözlerin de bulunduğunu söylemektedir. Dolayısıyla yöneticinin çalışana veya çalışanın yöneticiye karşı verdiği sözler de, psikolojik sözleşmenin oluşumuna katkı sağlamaktadır.

Psikolojik sözleşme kavramının 1960'lerden sonra sosyal bilimcilerin ilgi alanına girdiği, 1980'lerden sonra ise kavramın yönetim literatüründe incelenmeye başlandığı ve örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel psikoloji alanlarında sıklıkla yer bulduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmenin kuramsal kökenleri Argyris'in ve Levinson ve arkadaşlarının çalışmalarına, Gouldner'in "karşılıklı normu"na ve Blau'nun "sosyal mübadele teorisi"ne dayanmaktadır (Özgen, 2010: 747). Psikolojik sözleşmenin yönetim literatüründe daha çok biçimsel (ilişki, işlem), içeriksel (algılanan yükümlülükler veya dönüşümün türü) ve ihlaller düzeyinde ele alındığı görülmektedir (Millward ve Brewerton, 1999: 254).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve hedefleri doğrultusunda hareket edebilmeleri, örgüt içindeki bireylerin amaçlara uygun davranması ile gerçekleşebilmektedir. Çalışanların örgüt amaçlarına uygun davranması amacıyla öncelikli yapılması gereken, bu çalışanların kendi amaçlarına da ulaşabileceklerini algılamalarını sağlamaktır. Bu durum örgüt içinde psikolojik sözleşmelerin etkin işlemesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Rousseau, 2004: 120).

Psikolojik sözleşmenin örgüt içerisinde etkin şekilde işlemesi hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli görülmektedir. Psikolojik sözleşmesinin etkin işlediğini düşünen bir çalışan gösterdiği performansın karşılığını alacağını ve böylece bireysel amaçlarına ulaşabileceğini algılamaktadır. İşveren ise yükümlülüklerini yerine getirerek çalışan motivasyonunu sağlamakta, bu durum işverende etkin ve verimli sonuçlar elde edebileceği algısını ortaya çıkarmaktadır. Böylece, taraflar ne yapmaları gerektiğini bilerek ona göre davranış göstermekte ve karşılıklı güven sağlanmaktadır.

Ancak taraflardan birinin diğerine karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda bu güven azalmakta, psikolojik

sözleşmenin ihlal edildiği algısı ortaya çıkmaktadır. Bu durum hem örgüt hem de çalışan için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Robinson ve Rousseau (1994: 247), psikolojik sözleşme ihlallerinin daha çok çalışanlara örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediği durumlarda ortaya çıktığını söylemektedir.

Tükeltürk ve diğerleri (2010: 521) ise psikolojik sözleşmenin bozulmasına veya bozulduğu şeklinde algılanmasına neden olan etkenleri şu şekilde sıralamaktadır:

- işveren-çalışan arasındaki ilişkide çatışma olması ve güven düzeyinin düşük olması,
- her iki tarafın birbirlerinin bakış açılarını anlayamadığı sosyal bir mesafenin olması,
- psikolojik kontratı sürdürmeye yönelik çabaların az olması,
- aksine ihlal etmeye yönelik çabaların fazlalığı,
- taraflar arasındaki ilişkiye sadece tek bir tarafın önem ve değer vermesi,
- taraflar arası iletişimin seyrek ve sığ olması,
- çalışanlara eğitim verilmesi konusunda söz verilmesine rağmen, bu durumun gerçekleşmemesi,
- ücret-fayda-diğer getiriler konusunda vaatler ile gerçekleşenler arasında olumsuz yönde fark bulunması,
- gerçekleşmesi vaat edilen terfilerin gerçekleşmemesidir.

Kickul ve Lester (2001: 193), bireylerin psikolojik sözleşme ihlali gibi adaletsiz bir durumla karşılaşması durumunda, davranışlarında ve tepkilerinde farklılıklar meydana geleceğini söylemektedir. Yazarlara göre psikolojik sözleşme ihlali, çalışanda olumsuz tutumlara neden olmakta, iş memnuniyetini azaltmakta ve çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme isteğini yok etmektedir. Robinson ve Rousseau (1994), psikolojik sözleşme ihlalinin çalışan üzerindeki sonuçlarını araştırmıştır. Yazarlara göre psikolojik sözleşme ihlali; çalışanın işverenine karşı sahip olduğu güveni azaltmakta, hem işine ilişkin hem de çalıştığı kuruma ilişkin memnuniyet seviyesinde bir

azalmaya neden olmakta, işvereniyle (yöneticisiyle) ilişkilerini olumsuz etkilemekte, aynı yöneticiyle çalışmaya devam etme isteğini azaltmakta, ve çalıştığı örgütten ayrılma isteğini arttırmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarına değerli olduklarını hissettirmeleri, onları kararlara katılmaları konusunda cesaretlendirmeleri, açık bir iletişim ortamı yaratmaları, güvene dayalı ilişkiler kurmaları ve onların beklentilerini karşılayabilmeleri, çalışanın psikolojik sözleşmesinin ihlal edildiği algısını ortadan kaldıracaktır. Psikolojik sözleşmesinin ihlal edilmediğini, verilen sözlerin yerine getirildiğini, beklentilerinin gerçekleştirildiğini düşünen çalışanların yaptıkları işten tatmin duyacaklarını ve örgüte bağlılıklarının artacağını söylemek mümkündür.

Yaşlanan İşgücü

Son yıllarda yaşlanma ve iş yaşamı arasındaki ilişkiyi inceleyen bilimsel çalışmaların sayısının günden güne arttığı görülmektedir. Bunun nedeninin gelişmiş ülkelerdeki işgücü yapısında meydana gelen değişimler olduğu söylenebilir(Zwart ve diğerleri, 1995: 1). Gerçekleştirilen çalışmalar sonucu Avrupa'da ve Amerika'da işgücünün giderek yaşlandığı ve bunun da gelecekte hem işletmelere hem de ülke ekonomilerine büyük sorunlar açacağı söylenmektedir(Remery ve diğerleri, 2003; Haight ve Belwal, 2006; Popkin ve diğerleri, 2008; Silverstein, 2008). Hatta Buyens ve diğerlerine (2009: 102) göre önümüzdeki yıllarda tüm dünyadaki hükümetler, kurumlar ve örgütler, işgücünün yaşlanması sorunu ile başa çıkmada yeni stratejiler geliştirmek amacıyla büyük bir çaba içine girecektir.

Buyens ve diğerleri (2009: 103), tüm dünyada işgücünde meydana gelen yaşlanmanın nedenlerini; süregelen sosyal güvenlik sistemleri, sağlıklı yemek ve hijyen alışkanlığı sonucu insan hayatının uzaması, eğitim süresinin uzaması sonucu çalışanların işgücü piyasasına girişinin geç olması şeklinde sıralamaktadır. Benzer şekilde Griffiths (2000: 473)'de işgücünün yaşlanmasının asıl nedeni olarak insan yaşamının giderek uzamasını göstermektedir.

Bir ülkede, doğurganlık oranının azalması ve ortalama ömür süresinin uzamasıyla nüfusun yaşlanması şeklinde ortaya çıkan demografik değişimler; ekonomik büyüme, istihdam, işgücü üretkenliği, özel tasarruflar, vergi yükü ve yaşam standartları gibi birçok ekonomik ve sosyal alanda sonuçlar doğurmaktadır. Yaşlanma problemine bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunlar çalışma hayatı açısından

incelendiğinde en önemli sorunun işgücü kapasitesi ile ilgili olduğu gözükmemektedir. Nüfusun yaşlanması, toplam işgücü arzı içerisinde yaşlı işçilerin sayısını arttırırken gençlerin sayısını da azaltmakta, bu da işgücünün yaşlanması sonucunu doğurmaktadır(Gündoğan, 2001: 99; Akın, 2009: 30). Ekonomik açıdan da yaşlı nüfusun desteklenmesi topluma olan ekonomik maliyeti arttırmakta, işgücünün demografik yapısını değiştirmek suretiyle de istihdamı ve işgücü piyasalarını önemli ölçüde etkilemektedir(Gündoğan, 2001: 99). Dolayısıyla nüfusun yaşlanması, bir yandan işgücü kapasitesinin ve toplam GSMH içindeki özel tasarrufların azalmasına sebebiyet vermekte, öte yandan, mali sorunları arttırarak kamu harcamalarının sürdürülebilirliği konusunda endişe yaratmaktadır. Yine yaşlanma probleminden dolayı, toplumlar da yaşlı bağımlılık oranı artacağından yeni nesillerin üzerindeki vergi yükü ağırlaşmaktadır(Akın, 2009: 32).

Konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar ve araştırmalar incelendiğinde, yaşlanan işgücünün üst limitinin hangi yaş olduğu konusunda kesin bir mutabakat sağlanamadığı görülmektedir. OECD tarafından gerçekleştirilen tanıma göre, çalışma hayatının ikinci yarısında bulunan fakat daha emeklilik yaşı gelmemiş tüm çalışanlar yaşlanan işgücü kapsamında bulunmaktadır. Almanya İşgücü Araştırmaları Enstitüsü'nün tanımına göre ise 45 ile 55 yaş arasındaki çalışanlar yaşlanan işgücünü oluşturmaktadır (Brun ve Milczarek, 2007: 68). Haight ve Belwal (2006: 22), bu tanımlardan farklı olarak 55 yaşında veya üzeri yaşta bulunan çalışanları yaşlanan işgücü içerisine katmaktadır. De Zwart ve diğerlerine (1995: 1) göre ise 45-64 yaş arasında bulunan çalışanlar yaşlanan işgücü kapsamında incelenmektedir. Bazı çalışmalarda ise 50 yaş ve üzerindeki yaşlarda bulunan tüm çalışanlar yaşlanan işgücü kapsamında değerlendirilmektedir (Koopman-Boyden ve MacDonald, 2003: 29; Remery ve diğerleri, 2003: 26; Loretto ve White, 2006: 341).

Yaşlanma, insanın yapısında çeşitli değişimlere neden olmaktadır. Yaşlanma sonucu insanda kültürel, davranışsal, fiziksel ve psikolojik değişimler görülebilmektedir(Griffiths, 2000: 474; Silverstein, 2008: 271; Perry, 2010: 22). Yaşlanmayla birlikte kavramsal yeteneklerde de azalma meydana geldiği söylenebilir. 25-88 yaş arası 6000 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda, 50 yaşının üzerindeki bireylerin diğerlerine göre algılayış hızlarında, kelime ezberlerinde ve sayısal yeteneklerinde düşme meydana geldiği ortaya konulmaktadır (Koopman-Boyden ve MacDonald, 2003: 31-32).

Çalışma hayatı açısından bakıldığında yaşlanan işgücünün çeşitli olumlu veya olumsuz yanlarının bulunabileceği görülmektedir. Bu bakış açısından yaşlanma, çalışanın bazı fonksiyonlarında ve yeteneklerinde azalmaya neden olan buna karşılık bazı fonksiyonlarının ve yeteneklerinin de gelişmesini sağlayan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yaşlanma sonucu azalan ve gelişen fonksiyon ve yetenekler Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Yaşlanma Sonucu Çalışan Yetenek ve Fonksiyonlarındaki Değişimler

Gelişen Fonksiyonlar ve Yetenekler	Azalan Fonksiyon ve Yetenekler
Deneyim	Kas Gücü
Bağımlılık	Görme, Duyuma ve Dokunma Duyuları
Yargılama Yeteneği	Kısa Dönemli Hafıza
İstikrar	Algılama Hızı
Sorumluluk Bilinci	Hızlı Cevap Verme Yeteneği

Kaynak: Emmanuelle Brun ve Malgorzata Milczarek, European Risk Observation Report 5: Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health, Belgium, European Agency for Safety and Health, 2007, s. 69.

Yaşlanan işgücünün örgütsel yaşam açısından doğurabileceği olumsuz sonuçların başında, yaşlanma sonucu performansın düşmesi gelmektedir. Fiziksel yeteneklerdeki düşüş, duyu ve algılardaki azalış çalışanın işe ilişkin performansında düşüşe neden olabilmektedir (Haight ve Belwal, 2006: 23). Fakat Koopman-Boyden ve MacDonald (2003: 33)’a göre yaşlanma ile birlikte, gerçekleştirilen işe ilişkin bilgi ve deneyim artmakta ve bu durum genel olarak performansta bir azalmaya neden olmamaktadır. Silverstein (2008: 271)’e göre de her ne kadar yaşlanma çalışanın fiziksel ve zihinsel fonksiyonlarında azalmaya neden olsa da, her zaman için çalışanın kapasitesinde bir düşüşe neden olacağı veya üretkenlik ve performansının azalacağı anlamına gelmediğini söylemektedir. Dolayısıyla yaşlanma ve iş performansı arasında kurulacak ilişkide gerçekleştirilen işin niteliği önem kazanmaktadır.

Örgüt yaşamında yaşlı çalışanların artması ile çeşitli değişimlerin meydana geleceği ve bu durumun örgütsel sonuçlarının olacağı açıktır. Yaşlanan işgücünün örgütsel sonuçları Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3: Yaşlanan İşgücünün Örgütsel Sonuçları

Olumsuz Sonuçlar	Olumlu Sonuçlar
İşgücü maliyetlerinde artış	Know-how ve deneyimde artış
Değişime karşı direnç	Örgütsel çatışmalarda azalma
İşe devamsızlıkta artış	Üretkenlikte artış
Yeni teknolojilere duyulan istekte azalma	
Örgütsel imajda negatif etki	

Kaynak: Chantal Remery ve diğerleri, "Managing An Aging Workforce and A Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers", Population Research and Policy Review, Vol. 22, No: 1, 2003, s.29.

Yaşlanan işgücünün örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçlarının bulunduğu görülmekte ve dolayısıyla bu sürecin iyi bir şekilde yönetilmesine ihtiyaç duyulmaktadır. Brun ve Milczarek (2007: 72), yaş yönetimi kavramından bahsetmekte ve yaş yönetiminin genel yönetim tarafından uygulanması gerekliliğini savunmaktadır. Yaşlanan işgücü sonucu ortaya çıkabilecek zararlar, işletmelerin insan kaynakları bölümleri tarafından gerçekleştirilen politika ve uygulamalar ile bütünleştirildiğinde ortadan kaldırılabilir. Koopman-Boyden ve MacDonald (2003: 35)'a göre de insan kaynakları politikalarıyla bütünleştirilmeyen yaşa ilişkin uygulamaların başarı şansı az olmaktadır.

İşgücünde meydana gelen yaşlanma ile birlikte örgüt yapısının da değişmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Remery ve diğerleri (2003:32), bu durumun örgütün büyüklüğü veya küçüklüğüne göre değişebileceğini söylemektedir. Şöyle ki, büyük örgütlerde yaşlanmayla birlikte yapısal değişikliğe duyulan ihtiyaç artmaktadır. Nispeten küçük örgütlerde ise yapısal değişime çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır.

Yaşlanan işgücünün yönetilmesine ilişkin işletmeler tarafından gerçekleştirilmesi gereken uygulamalar şu şekilde sıralanabilir (Brun ve Milczarek, 2007: 73):

- Çalışanların emekliliklerine kadar işlerinde kalmalarını sağlayacak, yaşa uygun iş dizaynı ve koruyucu iş sağlığı ölçümleri,
- Çalışma ortamının ergonomik şekilde dizayn edilmesi,

- Çalışan üzerinde zaman baskısının azaltılması,
- Esnek zamanlı çalışma modellerinin uygulanması,
- Bilgi temelli yaşam boyu öğrenme uygulamalarının sürekli güncellenmesine önem verilmesi,
- Daha bilgili ve deneyimli olan yaşlı çalışanların bu deneyim ve bilgilerinin sürekliliğini sağlamak amacıyla genç ve yaşlılardan oluşan takımların oluşturulmasıdır.

Yaşlanan işgücü dikkate alınmaması ve yönetilmemesi durumunda işletmeler açısından olumsuz durumlara neden olabilmektedir. Dolayısıyla işletmeler tarafından gerçekleştirilen insan kaynakları politikalarında yaşlanan işgücüne ilişkin uygulamaların da dikkate alınması, sürecin iyi şekilde yönetilmesi için gereklidir.

İş-Özel Yaşam Dengesizliği

İş ve aile, bireyin hayatındaki en önemli alanlar durumundadır (Frone ve diğerleri, 1992: 65). Fakat günümüzde iş hayatı, birey açısından günlük yaşamın büyük bir bölümünü doldurmakta ve kişinin yaşam tarzını ve gelecekle ilgili düşüncelerini etkilemektedir. Dolayısıyla birey genel olarak iş hayatının gerektirdiği rolleri daha fazla önemsemektedir. Fakat bireyin işinde olduğu gibi ailesel yaşamında da çeşitli rolleri bulunmaktadır. Huzur ve tatmin duygusuna ulaşabilmek için de her iki taraftaki rollerin en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde bireyin iş ve özel yaşamı arasında bir dengesizlik durumu meydana gelecek ve birey hem işinde hem de özel yaşamında sorunlar yaşayacaktır (Ofluoğlu ve diğerleri, 2009:165).

İş-özel yaşam dengesizliği kavramı 1980'lerden sonra araştırılmaya başlanmış ve o yıllardan bugüne yapılan birçok çalışma, aile hayatının iş hayatı üzerinde ve iş hayatının aile yaşamı üzerinde birçok etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Netemeyer ve diğerleri, 1996: 400). Bu çalışmalarda daha çok iş ve özel yaşam arasında meydana gelen dengesizliğin, iş yaşamı üzerinde ne tür olumsuz etkilerinin bulunduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Frone ve diğerleri, 1992; Çarıkçı, 2001; Pasewark ve Viator, 2006).

Literatür incelendiğinde bireyin iş ve özel yaşamı arasında dengesizlik durumlarının "iş-aile yaşam çatışması" kavramı çerçevesinde incelendiği görülmektedir. İş ve aile yaşamı arasında meydana gelen

çatışmanın temel nedeni olarak, bireyin işine ve ailesine ilişkin rollerinde meydana gelen bir çelişkinin varlığı gösterilebilir. Dolayısıyla da iş-aile yaşam çatışması bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucu ortaya çıkmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 238). Çünkü hem işe ilişkin hem de aileye ilişkin roller, bireyin üstlendiği en önemli rollerdir ve bu rollere ilişkin üstlenilen sorumluluklar kişinin tüm hayatını kontrol altında tutmaktadır (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007: 5).

Genel olarak iş-aile yaşam çatışması, iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol taleplerinin bazı yönlerden karşılıklı olarak uyumsuz hale gelmesi sonucu ortaya çıkan roller arası çatışma şeklinde tanımlanabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Benzer şekilde Carlson ve diğerlerine (2000: 249) göre de iş-aile yaşam çatışması, iş ve aile hayatına ilişkin bazı durumlardaki uyumsuzluklar sonucu kişinin rollerine ilişkin hissettiği baskının rol çatışmasına neden olması durumudur.

İş ve aile süreci incelendiğinde, çatışmanın ortaya çıkmasında etkili olan nedenlerin bireyin kendisiyle, ailesiyle ve işiyle ilgili özelliklere bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla iş-aile yaşam çatışmasına neden olan faktörler üç grupta incelenmektedir (Çarıkçı, 2001: 4-5; Pasewark ve Viator, 2006: 148-149; Ofluoğlu ve diğerleri, 2009: 166-168).

- Kişisel özellikler: cinsiyet, kişilik, yaş
- İş hayatına ilişkin özellikler: uzun ve düzensiz çalışma saatleri, fazla mesai, düşük ücret, üst yönetimin olumsuz tutumu, katı iş programları
- Aile hayatına ilişkin özellikler: aileye bağlılık, iş dışında geçirilen zamanın fazlalığı, aile desteğinin azlığı, aile içi çatışma, çocuk sayısının fazlalığı

İş-aile çatışmasının ne şekilde ortaya çıkabileceği ve hangi biçimlerde görülebileceği çeşitli şekillerde araştırılmıştır. Literatür incelendiğinde iş-aile yaşam çatışmasının üç türü olduğu görülmektedir. Bunlar, **zaman esaslı iş-aile çatışması**, **gerginlik esaslı iş-aile çatışması** ve **davranış esaslı iş-aile çatışması** şeklinde sıralanabilir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77-81; Netemeyer ve diğerleri, 1996: 401; Carlson ve diğerleri, 2000: 250).

İş ve aile yaşamına ilişkin gerçekleşecek her türlü çatışmanın ve olumsuz durumun birey üzerinde kötü sonuçlar doğuracağı açıktır. Bu tür çatışmalar kişinin hem iş hayatını hem de aile hayatını olumsuz olarak etkileyecektir. Bunun yanında iş-aile çatışması, kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde de olumsuz etkilere neden olabilmektedir. Mullen ve diğerleri (2008: 199), iş-aile çatışmasının bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde meydana getirdiği olumsuzlukları aşırı stres, genel psikolojik gerginlik, alkoliklik, bedensel ve psikolojik çöküntü, tükenme ve depresyon, ilaç kullanımında artış olarak sıralamaktadır. İş-aile çatışmasının bireyin fiziksel sağlığı üzerindeki etkilerini araştıran bir diğer çalışma da Frone ve diğerleri (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, iş-aile çatışması bireyin fiziksel sağlığını olumsuz olarak etkilemekte (kan basıncında artış, hipertansiyon) ve depresyona neden olmaktadır. Yine çalışma sonuçlarına göre iş-aile çatışması ile aşırı alkol kullanımı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

İş ve aile yaşamı arasında meydana gelebilecek çatışmaların bireyin içinde bulunduğu örgütler açısından da birçok sonucu olabilmektedir. Carlson ve diğerleri (2000: 268), iş-aile çatışmasının iş memnuniyetinde ve örgütsel bağlılıkta azalmaya, yaşam kalitesinin düşmesine dolayısıyla yaşam memnuniyetinde azalmaya ve personel devir hızında artışa neden olacağını belirtmektedir. Benzer şekilde Netemeyer ve diğerleri (1996) tarafından gerçekleştirilen çalışma da iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılığı, iş ve özel yaşam memnuniyetini, ilişkilerindeki mutluluğu azalttığını, buna karşılık kişinin yaşadığı rol çatışmasını, rol belirsizliğini, işten ayrılma niyetini arttırdığını ortaya koymaktadır.

İş-aile çatışmasının hem bireyler hem de örgütler açısından ortaya çıkarabileceği sonuçlar; iş ve yaşam memnuniyetinde azalma, örgütsel bağlılıkta azalma, kariyer memnuniyeti ve bağlılığında azalma, işten ayrılma niyetinde artış, işe ve aileye olan ilgide azalma, iş stresi ve iş doyumunda artış, işe ilişkin sorumluluk almama, stres ve tükenmede artış, performansta düşüş şeklinde özetlenebilir(Ofluoğlu ve diğerleri, 2009:170).

İş-aile çatışmasının sonuçları incelendiğinde, çatışmanın hem bireyin kendisi hem bireyin ailesi hem de içinde bulunduğu örgüt açısından birçok negatif etki doğurduğu ortadadır. Dolayısıyla iş-aile çatışmasının bireyin tüm hayatını doğrudan etkilediği ve bireyin yaşam kalitesinde bir azalmaya neden olduğu söylenebilir(Ofluoğlu ve diğerleri, 2009:170).

İş-aile yaşam çatışmasının, çalışanların kişisel mutluluklarını ve yaşam tatminlerini doğrudan etkilediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun yanında bu tür çatışmalar, bireyin içinde bulunduğu örgüt açısından da önem taşıyacak şekilde iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İş ve aile yaşamı arasındaki çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesi için uygun insan kaynakları politikalarının üretilmesi, örgütsel düzenlemelerin ve uygulamaların gerçekleştirilmesi önemlidir. Bunun için ise, farklı kurumsal ortamlarda ve pazarlarda faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların iş-aile yaşam çatışması düzeylerinin, işleriyle ilgili tutum ve davranışlarını ne yönde ve ne derecede etkilediğinin belirlenmesi önemlidir.

Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz)

Mobbing kelimesi, şiddete yönelmiş topluluk, kararsız kalabalık gibi anlamlar taşıyan Latince “mobile vulgus” sözcüğünden türetilmiştir. İngilizce’de “mob” kökünden gelen aşırı şiddete yönelmiş kalabalık anlamındaki sözcüğün eylem biçimi olan “mobbing” birine karşı cephe oluşturma, duygusal saldırıda bulunma ya da işyerinde psikolojik taciz olarak ifade edilmektedir(Leymann, 2010).

Mobbing kelimesi, ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışlarını inceleyen Avusturalya’lı bilim adamı Konrad Lorenz tarafından kullanılmıştır. Lorenz mobbing kavramını, hayvanların bir yabancı hayvanı veya avlanmakta olan bir düşmanı kaçırmak için yaptıkları davranışları tanımlamak için kullanmıştır. Daha sonraları ise çocukların okul dışı ilişkilerini inceleyen İsveçli bir doktor olan Heinemann, mobbing kavramını, küçük gruplar oluşturan çocukların yalnız bir çocuğa karşı sergiledikleri zararlı davranışları tanımlamak amacıyla kullanmıştır(Leymann, 1996: 167).

Mobbing kavramı 1980’li yıllardan sonra işyerinde bireyler arası saldırgan davranışları tanımlamak amacıyla kullanılmaya başlanmıştır. Kavramı 1980’li yıllarda iş hayatında çalışanlar arası ilişkileri incelemek amacıyla kullanan ilk kişi Heinz Leymann olmuştur. Leymann mobbing terimini, iş hayatındaki baskı, şiddet ve yıldırma hareketlerini tanımlamak amacıyla kullanmıştır. Leymann’a göre iş hayatında psikolojik terör veya mobbing, bir veya daha fazla bireyin diğer bir çalışma arkadaşını çaresiz ve savunmasız bir duruma düşürmek amacıyla süreklilik taşıyan düşmanca ve etik dışı davranışlarını kapsamaktadır (Leymann, 1996: 167-168).

Mobbing, iş yaşamındaki toplumsal stres kaynaklarının aşırı türlerinden biri durumundadır. Diğer toplumsal stres kaynaklarından

farklı olarak mobbing, belirli bir bireyi hedef alan ve sistematik tacizkar davranışları kapsayan uzun süreli, şiddetli çatışma durumu şeklinde ortaya çıkmaktadır (Zapf, 1999: 70; Einarsen, 2000: 380).

Mobbing kavramı günümüzde birçok yazar tarafından farklı şekilde tanımlanmaktadır. Leymann (1996: 165) mobbingi *bir bireye karşı birden çok kişinin sistematik olarak düşmanca ve etik dışı hareketler ve davranışlarla kişinin yardımsız ve savunmasız bir duruma itilmesi uygulamaları* şeklinde tanımlamaktadır. Zapf (1999: 70)'a göre ise mobbing kişiye karşı işyerinde, tacizkar, zorbaca ve saldırganca davranarak onu sosyal ortamdan dışlamak veya işyerindeki pozisyonunun ve kapasitesinin altında işler vererek küçük düşürmek anlamına gelmektedir. Einarsen (2000: 380) ise kavramı bir çalışanın, amirin veya yöneticinin, iş arkadaşı, astı veya yöneticisi tarafından sistematik ve sürekli olarak kötü davranışa uğraması ve sömürülmesini kapsayan tüm durumlar olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlar çerçevesinde mobbing; işyerinde gerçekleşen, bir veya daha fazla kişi tarafından, bir veya daha fazla kişiye, sistemli bir şekilde, düşmanca ve ahlakdışı bir yaklaşımla, süreklilik gösteren bir sıklıkla, çok çeşitli sebepleri olabilen, kişiyi sindirme maksadı taşıyan, kişinin özgüvenine uygulanan psikolojik ve hatta fiziksel saldırgan davranışları ifade etmektedir.

Cusack (2000: 2118), mobbing kavramına ilişkin gerçekleştirilen tanımların olarak üç ortak unsuru bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar mobbing eyleminin; mobbingi uygulayanın niyetine bakmaksızın mağdur üzerindeki etkileri, bu etkilerin, mağdura zarar verme derecesi ve olumsuz sonuçları ile mobbing davranışının sürekliliğidir.

Mobbing ve benzeri davranışların, çok uzun zamandır varolduğu bilinmekte, fakat açığa çıkarılmaktan kaçınılmakta veya görmezden gelinmektedir. Özellikle ekonomik krizler nedeniyle çalışanların işten çıkarılma ve işlerini kaybetme korkusu, bu kişilerin mobbingi katlanılması gereken bir durum olarak görmeleri sonucunu doğurmaktadır. Bu sebepten dolayı da çalışanlar, işkenceye dönüşmüş olan mobbinge uzun süreler dayanmaya çalışmaktadır. Bu durum mobbing uygulayıcılarına daha da cesaret vererek adeta olayı bir paradoksa çevirmektedir. Sonuç olarak da mobbingin etkileri iyice ağırlaşmaya başlamaktadır (Paksoy, 2007: 10). Leymann, 'a göre de mobbing ile karşı karşıya kalan bireyler çoğu zaman bu saldırılara katlanmakta ve hemen istifa etmemektedir. Leymann (1996: 174)'a göre bunun nedeni, bireyin yaşlanması veya yeteneklerinin yeni bir iş bulabilmek için yeterli olmaması gibi durumlardır.

Mobbing, işyerinde diğer çalışanlar veya işverenler tarafından tekrarlanan saldırılar şeklinde uygulanan bir çeşit psikolojik terördür ve mobbing süreci, mobbinge uğrayan kişinin saygısız ve zararlı bir davranışın hedefi olmasıyla başlamaktadır (Işık, 2007: 47). Leymann (2010), 45 ayrı mobbing davranışı tanımlamakta ve bu davranışları beş başlık altında toplamaktadır. Bunlar; mobbing mağdurunun iletişim olanaklarını engellemek, sosyal ilişki kurabilme olanaklarını engellemek, itibarını zedeleyici davranışlarda bulunmak, meslek hayatını engelleyici davranışlarda bulunmak ve fiziksel sağlığını olumsuz etkileyecek davranışlarda bulunmaktır.

Mobbing davranışlarının, hem maruz kalan birey hem de bu uygulandığı işletme için yıkımsal düzeyde zararlara neden olacağı söylenebilir. Mobbing uygulamalarından en fazla etkilenen de şüphesiz ki mağdurun kendisidir. Leymann (1996: 174)'a göre mobbing birey üzerinde oldukça yıkıcı sonuçlar meydana getirmektedir. Mobbing sonucu, mobbing mağdurunun hem psikolojik hem de fiziksel sağlığı büyük ölçüde etkilenmektedir.

Fiziksel, zihinsel ve psikosomatik sağlık problemleri mobbing sonucu yaygın görülen temel sorunlardır. Bu sorunlara örnek olarak, stres, depresyon, kendine güvenin azalması, kendini suçlama, fobilerin oluşması, uyku bozuklukları, sindirim ve kas sistemi bozuklukları sayılabilir (Işık, 2007: 58). Gül (2009: 517), mobbingin bireysel sağlığa etkilerinin üç aşamada ortaya çıkacağını belirtmektedir. İlk aşamada sık ve nedensiz ağlama, uyku bozuklukları, hemen sinirlenme ve odaklanma güçlüğü görülmektedir. İkinci aşamada yüksek tansiyon, mide şikâyetleri, depresyon, işyerine gitmek istememe, işe geç kalma gibi belirtiler eklenmekte ve üçüncü aşamada ise depresyonun şiddeti artmakta, panik atak ve endişe durumu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca son aşamada kazalar ve intihara yönelme görülebilmektedir. Mobbinge maruz kalan bireylerin sağlık sorunları dışında yaşayacakları problemler ise; işe yabancılaşma, iş arkadaşlarıyla uyumsuzluğun artması, üretkenliğin düşmesi, bağlılığın azalması, yaşam ve iş kalitesinin düşmesi, sosyal ilişkilerde sorunlar, iş arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı güvensizlik, işten ayrılma eğilimi şeklinde sıralanabilir (Einarsen, 2000: 387; Solmuş, 2005: 10; (Paksoy, 2007: 45; Gül, 2009: 518).

Örgüt içerisinde gerçekleşen mobbing davranışlarından birey kadar örgütün kendisi de etkilenmektedir. Mobbing, tabandan tavana kadar örgütün bütününe etkilemekte ve adı konulamayan birçok huzursuzluğun, çatışmanın ve karmaşanın oluşumuna yol açmaktadır

(Gül, 2009: 518). Mobbing davranışları sonucu örgütsel çalışma ortamı bozulmakta, verimlilik ve etkinlik istenen standartlara ulaştırılmamaktadır (Gül, 2006: 70). Leymann (1996: 174), mobbing davranışlarının örgütsel yapıyı olumsuz etkileyeceğini ve psikososyal işyeri çevresini kötüleştireceğini belirtmektedir. Mobbingin olası örgütsel sonuçlarını üretim maliyetlerinde artış, personel devir hızında artış ve motivasyonda azalma şeklinde sıralamaktadır.

Mobbing, günümüzde birçok işletmenin ve çalışanın tecrübe ettiği psikososyal risklerden biri durumundadır. Çalışma yaşamında birçok birey fark etsin veya etmesin mobbinge maruz kalmaktadır. Mobbing sonucunda ise bireyin fiziksel ve zihinsel sağlığı bozulmakta, iş hayatına ilişkin problemler ortaya çıkmakta ve örgütsel yaşam kalitesi azalmaktadır. Bu nedenle örgüt içerisindeki tüm çalışanların ve yöneticilerin konunun önemini kavramasını sağlamanın ve bu konuda eğitim vermenin, mobbing ile mücadelede yapılması gereken temel faaliyetler olduğu söylenebilir. Dolayısıyla günümüzde yeni psikososyal risklerden biri olarak karşımıza çıkan mobbingin yönetimi ve mobbing ile mücadele yöntemleri hem örgütler hem de bireyler tarafından büyük önem arz etmektedir.

PSİKOSOSYAL RİSK FAKTÖRLERİNİN YÖNETİMİ

Psikososyal risk faktörlerinin önlenmesi veya azaltılması, temelde işletmelerin, işçi ve işveren sendikalarının ve devlet kuruluşlarının bir araya gelerek, işe bağlı risklerin önlenmesine ilişkin örgütsel politikalar geliştirmesine bağlı görünmektedir. Daha sonra ise oluşturulacak bu politikalar, işletme seviyesindeki uygulamalara dönüştürülmeli ve sistematik olarak geliştirilmelidir(Leka ve Cox, 2008: 48).

Fiziksel risklerle karşılaştırıldığında, psikososyal risklerin azaltılması daha çok katılım ve çalışma ortamının geliştirilmesiyle ilişkilendirilmektedir (HSE, 2010). İşletmelerin psikososyal risk faktörlerini yönetebilmesi için gerekli olan stratejiler şu şekilde özetlenebilir (IAPA, 2007);

- Çalışanları yönetimsel kararlara katılım yönünde cesaretlendirmek,
- Yönetimsel uygulamalarda ve örgütsel politika uygulamalarında adaletin sağlanması,

- Örgüt içi gelir dağılımında adaletin sağlanması,
- Yöneticilerin iletişim ve insan ilişkileri konusunda eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Mesailere ilişkin esnek çalışma düzeninin sağlanması,
- İş ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanmasına yönelik uygulamaların faaliyete geçirilmesi ve bunu destekleyici kültürün örgüte yerleştirilmesi,
- Çalışanların iş gayretlerini destekleyici yönde takdir gösterilmesi,
- İşyeri ortamında tüm çalışanların birbirine saygı duymasının sağlanması,
- Çalışanların iş memnuniyetlerinin düzenli olarak ölçülmesi ve sonuçlar çerçevesinde düzenlemeler yapılması,
- Çalışanların iş yükünü ağırlaştırıcı sorunlar belirlenmesi ve önlenmesi.

Leka ve Cox (2008) tarafından yayımlanan PRIMA-EF (Avrupa Psikososyal Risk Yönetimi Raporu), Avrupa Birliği'nde psikososyal risk faktörlerinin yönetimine ilişkin hem ulusal hem de örgütsel çapta uygulamalar ve politikalar belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu rapora göre psikososyal risk yönetimi için önemli beş faaliyetin sırasıyla uygulanması gerekmektedir. Bunlar; tanımlanmış işgücünün, çalışma ortamının ve örgüt içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin tekrardan gözden geçirilmesi, ortaya çıkan sorunların doğasını ve altında yatan nedenleri daha iyi anlayabilmek amacıyla risklerin değerlendirilmesi, risklerin azaltılması veya ortadan kaldırılması amacıyla uygulanacak faaliyetlerin tasarlanması ve oluşturulması, uygulanacak bu faaliyetlerin değerlendirilmesi ve sürecin etkin ve dikkatli bir şekilde yönetimidir(Leka ve Cox, 2008: 4).

Psikososyal risk faktörlerinin yönetimi amacıyla oluşturulacak işletme politikaları, hem çalışanlara hem de paydaşlara işletmenin bu konuları önemseydiği ve önleme konusunda ciddi uygulamalar gerçekleştirdiği şeklinde bir mesaj iletmektedir. Psikososyal risk yönetiminin

tüm aşamalarının önemli paydaşların katılımıyla ve gerekli görüldüğü takdirde uygun uzman desteğiyle oluşturulması ve uygulanması gerekmektedir(Leka ve Cox, 2008: 48).

SONUÇ

Bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa götüren en önemli faktör insan kaynaklarıdır. Bir işletmenin en ileri teknolojiyi getirmesi ya da ciddi maliyet gerektiren yatırımlar yapması o işletmenin başarılı olacağı anlamına gelmemektedir. İşletmenin başarısı ancak bu teknolojileri kullanabilme becerisine sahip insan kaynağını elinde bulundurması ile mümkün olur. Günümüzde ortaya çıkan yeni psikososyal risklerle mücadele edebilmek için öncelikle tüm çalışanların görev tanımlarının ve çalışmaları ile ilgili hedeflerin net bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Birçok kurumda çalışanlardan beklenenler, hiyerarşik yapılanma, kurum içi iletişim, çalışanların birbirlerine ve yönetime karşı sorumlulukları iyi tanımlanmamış olduğu için yaşanan belirsizlikler, yanlış anlaşılmalara, işyerlerinde gerilime ve huzursuzluğa yol açmaktadır. Kurum içi iletişim kanalları geliştirilmeli, etkin ve yapıcı bir iletişim kurulabilmesinin önü açılmalıdır. Bunlarla birlikte çalışanların başarılarının takdir edilerek motive edilmeleri de huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasına çalışılmalıdır.

Çalışanlar açısından değişim fikri her zaman ürkütücü olmaktadır. Günümüzün rekabet ortamında kurumların gelişmeleri yakından izlemeleri ve kendilerini bu yönde değiştirebilmeleri zorunluluk haline gelmiştir. İşletmelerin yeni gelişmelere kendilerini adapte edebilmesi, çalışanların değişime katılmaları ile mümkündür. Ancak birçok kurumda çalışanlar yeni değişime adapte olamamaktadır. Bunun temelinde yatan sebep, değişime olan dirençtir. Bu direncin kırılabilmesi için çalışanların kaygılarını ifade etmelerine imkan tanınmalı, hangi alanda değişimi güç buldukları öğrenilmeli, değişimin neden gerekli olduğu konusunda ikna olmaları için kendilerine süre tanınmalı ve elbette yeni değişikliklere uyum için iyi bir eğitim sürecinin planlanması sağlanmalıdır.

İşletme yöneticileri kurumsal hedefler ve politikalar konusunda bilgili olmalı, çalışanların beklentilerine önem vermeli ve kendilerini ifade etmelerinin önündeki engelleri kaldırmalıdır. Çalışanlarla kurulan iletişimde geri bildirimlerin yöneticiler tarafından etkin bir biçimde değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Dünyada ve ülkemizde

otoriter yönetim anlayışı zayıflarken, çalışanların memnuniyet düzeyinin önemli olduğu yönetim anlayışları önem kazanmaktadır. Günümüzde başarılı bir yönetici artık çalışanların tatmin düzeylerinin yükselmesini sağlayacak düzenlemeleri yapmak zorundadır. Örgütsel çatışma söz konusu olduğunda da durumun iyi analiz edilmesi, örgütsel çatışmayı hazırlayan faktörlerin tespit edilmesi, var olan koşulların kurum yararına olacak şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Günümüzde kurumların başarısı çok büyük ölçüde çalışanlara bağlıdır. Bu nedenle çalışanların kurum hedeflerini benimsemelerine, kurum kültürünü kazanmalarına ve etkili iletişim becerilerine sahip olabilmelerine katkı sağlamak üzere eğitilmesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte günümüz insanların yaşamlarında iş yeri, iş ilişkileri, iş yerinde başarı çok önemli bir yere sahip olduğundan bireylerin çalışma ortamında doyum alabilmeleri giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle birçok kurumda çalışanların memnuniyetini yükseltmeye yönelik çok ciddi çabalar gösterilmektedir.

İşletmeler artan rekabet ortamında örgütsel yaşamlarını sürdürebilmek için çalışma hayatında beşeri sermayenin etkinliği üzerinde olumsuz etkiler yapan psikososyal risklerle mücadelede yeni yöntemler geliştirmek zorundadırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKIN, Burcu Gökçe Yılmaz (2009), "Avrupa Birliği'nin Yaşlanma Sorununa Bir Çözüm Olarak Türkiye'nin Üyeliği", Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, s.27-37.

BİNGÖL, Dursun (2006), İnsan Kaynakları Yönetimi, Arıkan Basım Yayım, 6. Baskı, İstanbul

BRUN, Emmanuelle and Malgorzata Milczarek (2007), European Risk Observation Report 5: Expert Forecast on Emerging Psychosocial Risks Related to Occupational Safety and Health, European Agency for Safety and Health, Belgium.

BUYENS, D., H. V. Dijk, T. Dewilde and A. De Vos (2009), "The Ageing Workforce: Perceptions of Career Ending", Journal of Managerial Psychology, Vol. 24, No: 2, s.102-117.

- CARLSON, D. S., K. M. Kacmar and L. J. Williams (2000), "Construction and Initial Validation of A Multidimensional Measure of Work-Family Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, s.249-276.
- CIHANGİROĞLU, Necmettin ve Bayram Şahin (2010), "Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme", *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 11, s.1-14.
- COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A.-M. (2002), "A Psychological Contract Perspective on Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No: 8, s.927-946.
- CUSACK, Sean (2000), "Workplace Bullying: Icebergs in Sight, Soundings Needed", *The Lancet*, Vol. 356, No: 9248, s.2118.
- ÇARIKÇI, İlker H. (2001), "İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler - Türkiye'deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama-", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, Mayıs 2001, s.24-26.
- DE ZWART, B. C. H., M. H. W. Frings-Dresen and F. J. H. Van Dijk (1995), "Physical Workload and The Ageing Worker: A Review of Literature", *Concepts in Occupational And Environmental Health*, Vol. 68, No: 1, s.1-12.
- EFEÖĞLU, Efe ve Hüseyin Özgen (2007), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 16, No: 2, s.237-254.
- EINARSEN, Stale (2000), "Harassment and Bullying at Work: A Review of The Scandinavian Approach", *Aggression and Violent Behavior*, Vol. 5, No: 4, s.379-401.
- FRONE, M. R., M. Russell and M. L. Cooper (1992), "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing A Model of the Work Family Interface", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No: 1, s.65-78.
- FRONE, M. R., M. Russell and M. L. Cooper (1997), "Relation of Work-Family Conflict to Health Outcomes: A Four-Year Longitudinal Study of Employed Parents". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No: 4, s.325-335.
- GREENHAUS, Jeffrey. H. and Nicholas J. Beutell (1985), "Sources of Conflict Between Work and Family Roles", *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No: 1, s.76-88.

- GRIFFITHS, Amanda (2000), "Designing and Managing Healthy Work for Older Workers", *Occupational Medicine*, Vol. 50, No: 7, s.473-477.
- GÜL, Hasan (2006), "Etik Dışı Davranışlar ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 9, s.65-79.
- GÜL, Hülya (2009), "İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik Yıldırma", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, Vol. 8, No: 6, s.515-520.
- GÜNDOĞAN, Naci (2001), "İşgücünün Yaşlanması ve İşgücü Piyasalarına Etkileri", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 56, Sayı 4, s.95-108.
- HAIGHT, Joel M. and Umang Belwal (2006), "Designing for An Aging Workforce", *Professional Safety*, Vol. 51, No: 7, s.20-33.
- HSE (Health and Safety Executive), (15 Aralık 2010), "What Are Psychosocial Risk Factors?", *Health and Safety Executive*, <http://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm> adresinden alınmıştır.
- IAPA (Industrial Accident Prevention Association), (2007), "Psychosocial Risk Management: What Every Business Manager Should Know!", http://www.iapa.ca/pdf/2006_hwp_psychosocial_risk.pdf adresinden alınmıştır.
- İŞİK, Emre (2007), "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile İş Stresi İlişisine Yönelik Bir Araştırma", *Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- KICKUL, Jill and Scott W. Lester (2001), "Broken Promises: Equity Sensitivity as a Moderator Between Psychological Contract Breach and Employee Attitudes and Behavior", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16, No: 2, s.191-217.
- KOOPMAN-BOYDEN, Peggy G. and Lesley MacDonald (2003), "Ageing, Work Performance and Managing Ageing Academics", *Journal of Higher Education Policy and Management*, Vol. 25, No: 1, s.29-40.
- KOTTER, John Paul (1973), "The Psychological Contract: Managing The Joining-Up Process", *California Management Review*, Vol. 15, No: 3, s.91-99.
- LEKA, Stavrolua and Tom Cox (2008), *PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives*, World Health Organization Protecting the Workers' Health Series 9, United Kingdom.

- LEVINSON, H. C. R. Price, K. J. Munden, H. J. Mandl and C. M. Solley (1962), *Men, Management and Mental Health*, Harvard University Press, Cambridge.
- LEYMANN, Heinz (1996), "The Content and Development of Mobbing at Work", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, No: 2, s.165-184.
- LEYMANN, Heinz, (20 Aralık 2010), "The Mobbing Encyclopedia", <http://www.leymann.se/English/frame.html> adresinden alınmıştır.
- LORETTO, Wendy and Phil White (2006), "Population Ageing and Older Workers: Employers' Perceptions, Attitudes and Policies", *Population, Space and Place*, Vol. 12, No: 5, s.341-352.
- MILLWARD, Lynne J. and Paul M. Brewerton (1999), "Contractors and Their Psychological Contracts", *British Journal of Management*, Vol. 10, No: 3, s.253-274.
- MULLEN, J., E. Kelley and E. K. Kelloway (2008), "Health and Well-Being Outcomes of Work Family Interface", *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory and Best Practice*, Ed: Karen Korabik, Donna S. Lero and Denise L. Whitehead, Elsevier, London, s.191-214.
- NETEMEYER, R. G., J. S. Boles and R. McMurrian (1996), "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No: 4, s.400-410.
- OFLUOĞLU, G., A. F. Çakmak ve O. Büyükyılmaz (2009), "İş-Aile Yaşam Çatışmasının Nedenleri ve İş Sağlığı Açısından Sonuçları", V. Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi, 16-18 Nisan 2009, Adana.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylin Aktaş (2007), "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, s.1-20.
- ÖZGEN, Hande Mimaroglu (2010), "Psikolojik Sözleşme ve Boyutlarının Güven Üzerindeki Etkileri: Sivas İli Kamu Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma", 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs 2010, Adana, s.747-759.
- PAKSOY, Nurettin (2007), "İşyerinde Psikolojik Taciz-Yıldırma (Mobbing)", Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi).

- PASEWARK, William R. and Ralph E. Viator (2006), "Sources of Work-Family Conflict in the Accounting Profession", Behavioral Research in Accounting, Vol. 18, No: 1, s.147-165.
- PERRY, Lance S. (2010), "The Aging Workforce: Using Ergonomics to Improve Workplace Design", Human Factors, Vol. 55, No: 4, s.22-28.
- POPKIN, S. M., S. L. Morrow, T. E. Di Domenico and H. D. Howarth (2008), "Age is More Than Just A Number: Implications for An Aging Workforce in the US Transportation Sector", Applied Ergonomics, Vol. 39, No: 5, s.542-549.
- REMERY, C., K. Henkens, J. Schippers and P. Ekamper (2003), "Managing An Aging Workforce and A Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers", Population Research and Policy Review, Vol. 22, No: 1, s.21-40.
- ROBINSON, Sandra L. and Denise M. Rousseau (1994), "Violating Psychological Contract: Not the Expectation But the Norm", Journal of Organizational Behavior, Vol. 15, No: 3, s.245-259.
- ROBINSON, Sandra L. and Elizabeth W. Morrison (1995), "Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations on Civic Virtue Behavior", Journal of Organizational Behavior. Vol. 16, No: 3, s.289-298.
- ROUSSEAU, Denise M. (1989), "Psychological and Implied Contracts in Organizations", Employee Responsibilities and Rights Journal, Vol. 2, No: 2, s.121-139.
- ROUSSEAU, Denise M. (2004), "Psychological Contracts in The Workplace: Understanding the Ties That Motivate", Academy of Management Executive, Vol. 18, No: 1, s.120-127.
- SAMRA, J., M. Gilbert, M. Shain and D. Bilsker (2009), "Psychosocial Risk Factors", Consortium for Organizational Mental Healthcare (COMH), <http://www.guardingmindsatwork.ca/docs/Psychosocial%20Risk%20Factors.pdf> adresinden alınmıştır.
- SILVERSTEIN, Michael (2008), "Meeting The Challenge of An Aging Workforce", American Journal of Industrial Medicine, Vol. 51, s.269-280.
- SOLMUŞ, Tarık (2005), "İş Yaşamında Travmalar: Cinsel Taciz ve Duygusal Zorbalık/Taciz (Mobbing)", "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 2, s.1-14.

Kamu-İş; C:12, S:3/2012

TÜKELTÜRK, Ş. A., B. Güzel ve N. Ş. Perçin (2010), “Psikolojik Kontrat İhlal Algısı ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, s.521-525.

ZAPF, Dieter (1999), “Organizational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work”, International Journal of Manpower, Vol. 20, No: 1-2, s.70-85.