

celenmesine Yönelik Öğretmenler Üzerinde Bir Uygulama, **Yüksek Lisans Tezi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kavanagh, P. (2007). “Understanding performance appraisal fairness”, Benson, J., **Asia Pasific Journal of Human Resources**, Brown, M., Vol.45.

Kıngır, Sait ve Taşkıran, Erkan. (2006), “Performans Değerleme Çalışmalarına İlişkin İşgören Görüşlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, ss:197.

Mccarthy, A.M., Garavan, T.N. (2001). “ 360 Degree Feedback Process; Performance, Improvement And Employee Career Development”, **Journal Of European Industrial Training**, Vol.25, Issue.1.

Örücü, E. Ve Köseoğlu M. (2003). İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme, Gazi Kitabevi, Ankara.

Şimşek, M. Ve Nursoy M.(2002). **Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme**, Hayat Yayıncılık, İstanbul, S: 43.

Turgut, H. (2005), “Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:42, S. 56 – 68.

Yılmaz, Fatma (2009), “360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama”, **Yüksek Lisans Tezi**, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ÇALIŞMA YAŞAMINDA PSİKOSOSYAL RİSKLERE PROAKTİF BİR YAKLAŞIM: ÖRGÜTSEL OMBUDSMANLIK MODELİ*

Ömer L. Met¹

Öz

Günümüz iş yaşamında, psikososyal riskler, çalışanların sağlık, güvenlik ve refah durumu üzerinde önemli tehditler oluşturmaktadır. AB İş sağlığı ve Güvenliği ajansının araştırmasına göre, iş ortamlarında bu tür riskler, kronik stres, depresyon, tükenmişlik gibi durumlara yol açtığı gibi, işletmeler ve toplum için de önemli maliyetlere neden olabilmektedir.

Kavramsal araştırmaya dayanan bu çalışma, psikososyal risklere karşı çözümler geliştirmek için önleyici bir yaklaşım olarak örgütsel ombudsmanlık modelini incelemeyi amaçlamaktadır. Konu, kamu hizmeti sunan kurumlar kadar sanayi ve turizm sektöründeki tüm işletmeleri kapsamaktadır.

Son beş yıl içinde psikososyal riskleri önlemeye yönelik yasal girişimler yapılmıştır. Mobing genelgesi, Psikolojik taciz ve şiddetle mücadele kurulu, “Alo 170 hattı” gibi girişimler bu tür riskleri önlemeye yöneliktirler. “Alo 170” hattına gelen en çok şikâyet konuları, kötü muameleyle maruz kalma, sözlü taciz, ayrımcılık, hakaret gibi nedenlere dayanmaktadır, Türkiye’de sağlık sektöründe yapılan kapsamlı bir araştırmada da, bu tür davranışların bireysel faktörler yanında kötü yöneticilik ve kurum kültürü gibi kurumsal faktörlere bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Ancak, söz konusu riskler, her zaman gözlemlenebilir ve kanıtlanabilir olmadığından, maruz kalanlar açısından tam bir çözüm bulunması ve sürdürülebilirliği zordur. Sadece, resmi yöntem ve prosedürlere dayalı çözüm yaklaşımları da tek başına yeterli olmamaktadır. Bu nedenle, bu tür riskleri minimuma indirmek için önleyici bir yaklaşım olarak, örgütsel ombudsmanlık işlevinin geliştirilmesi koruyucu bir sistem sağlayacaktır.

Anahtar kelimeler: İş sağlığı ve güvenliği, Psikososyal faktörler, Örgütsel ombudsmanlık

ORGANIZATIONAL OMBUDSMAN MODEL AS A PROACTIVE APPROACH TO PSYCHOSOCIAL RISKS IN WORKING LIFE

Abstract

Psychosocial risks are important threats for the safety and health of employees in contemporary business life. Researches show that these kind of risks in business environment lead to chronic stress, depression, exhaustion and they may cause significant costs to society

This study based on conceptual research, aims to examine the organizational ombudsman model as a preventive approach to developing solutions against psychosocial risks. Subject covers all business in industry and tourism sector as well as institutions providing public services.

In the last five years, legislative initiatives such as “Mobbing circular”, Psychological harassment struggle committee and “Alo 170 line” has made for the prevention of psychosocial risks. Most common complaints received by “Alo170 line”, has been ill-treatment, verbal abuse, discrimination and insults. A comprehensive survey in the health sector in Turkey also reveals that such behaviors are due to institutional factors, such as management and corporate culture, alongside individual factors

These risks are not always observable and demonstrable for people who are exposed. For this reason, only formal methods and procedures are not enough to solve the problems, so in order to minimize these kind of risks, development of organizational ombudsman model as preventive approach is going to provide a protective system..

Keywords: Occupational health and safety, Psychosocial factors, Organizational ombudsman,

JEL: M12, M14, M54

* 2014 yılında, VII. Uluslararası İş sağlığı ve Güvenliği Konferansında sözlü olarak sunulan bildiriden geliştirilerek makaleye dönüştürülmüştür.

¹ Yrd. Doç.Dr. Balıkesir Üniversitesi (omer_met@hotmail.com)

Giriş

Günümüzde, iş ve çalışma kavramı, genel olarak insan yaşamında ruh sağlığı ve kişisel refah için çok önemli role sahiptir. Aynı zamanda çalışma, bireylere bir amaç ve kimlik duygusu vermekte; Kişilerin yeteneklerinin kullanılmasına ve geliştirmesine, sosyal ilişkiler kurmasına ve özdeğer duygularının artırmasına katkıda bulunmaktadır.

Buna karşın, İş, organizasyonlarda çalışan kişilerin sağlık ve güvenliği üzerinde etkiler yapmaktadır. Organizasyonlar, sosyo-politik ortamdan etkilenirler ve maddi riskler olduğu kadar psikososyal riskleri de içinde barındırırlar. Çünkü, kurumlar, işletmeler, toplum ve paydaşlar arasında karşılıklı ilişkiler, Sosyo-politik değerler tarafından biçimlendirilen etik ve moral davranışlar üzerinde karmaşa, güvensizlik ve huzursuzluğu artırarak sorunlara yol açmaktadır. (Nivarthi vd., 2013 s.1) Dolayısıyla, Organizasyonlar, risklerin minimize edilmesi için kontrol altında tutulmak zorunda olan tehlikeleri içeren bir sistem olarak görülebilir. (Kirsten, 2012 s.6)

Araştırmalar gösteriyor ki, AB’de çalışanlar, gittikçe artan biçimde psikososyal risklere maruz kalmakta ve işe ilişkin stresten etkilenmektedir. Psikososyal tehlikelerden korunma ve önleme, iş sağlığı ve güvenliği uzmanları için en önemli sorunlardan biridir. Birçok yasal düzenlemeler ve yönetmelikler olsa da, bu konuda birçok politikalar geliştirilse de esas problem politikalar ve uygulama arasındaki açıklığın olmasıdır.(EU-OSHA ,2012)

AB ülkelerinin çoğunda, İş sağlığı ve güvenliği mevzuat ve yönetmeliklerde kural koyucu olmaktan ziyade kendi kendini yönetme modeline geçilmiş, İSG’nin korunması konusunda sorumluluk alması zorunlu kılınmış, ancak bu sorumluluğu nasıl yüklenecekleri konusunda daha az talimat verilmiştir. Kendi kendine yönetme gerekliliğine bir cevap olarak birbirinden farklı sistematik İSG yönetim sistemleri geliştirilmiştir. (ÇSGB, 2011 s.6) Türkiye’de 2012 yılında çıkarılan İSG yasası ve yönetmeliklerde de sorumluluklar belirlenmiş kendi kendine yönetme gerekliliği önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla, Türkiye’de geliştirilen politikalar ve uygulamalar arasındaki açıklığı minimuma indirebilmek amacıyla Türkiye’de de kendi kendine yönetme gerekliliğine uygun, İSG yönetim sistemleri geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

1. Çalışma Yaşamında Psikososyal Tehlikelerinin Ortaya Çıkması

Endüstrileşmiş ülkelerde, iş dünyasındaki önemli değişimlere üç neden yol açmıştır: Bunlar; demografik değişimler, artan ekonomik küreselleşme ve hızlı teknolojik değişimlerdir. Demografik gelişmeler, özellikle işgücü kompozisyonunda yaş, cinsiyet ve etnik yönden değişimlere yol açmıştır. Bunun yanında, artan ekonomik küreselleşme ve endüstrileşme, önceleri rekabetten uzak olarak faaliyet gösteren iş alanlarını etkilemiştir

Sözkonusu faktörler, iş dünyasında yeni istihdam biçimlerinin ortaya çıkmasına, iş güvencesinin zayıflamasına, iş yoğunluğunun artmasına, daha fazla esnek ve düzensiz çalışma sürelerine yol açmıştır.(EU-OSHA, 2012) İş dünyasındaki bu gelişmeler, iş yaşam kalitesinde bozulmaya ilişkin genel kaygıya neden olmuştur. Bu durum, sadece üretim işlerinde değil, aynı zamanda, gelişmekte olan ülkelerde, daha yüksek vasıflı, beyaz yakalı hizmet sektöründeki bilişim teknolojilerinde de söz konusu olmuştur. Dolayısıyla, bu güçler, iş

organizasyonlarını daha da yerinden yetime taşımış, şirketlerin sadece kendi temel işlerine odaklanması, dış kaynak kullanımı vb. yeni uygulamalar, sürekli yaşam boyu işlerden, daha az sürekli, hatta standart olmayan istihdam ilişkilerini(geçici istihdam, düzensiz, esnek çalışma gibi) ve çalışma modellerini ortaya çıkarmıştır. (EU-OSHA ,2012)

AB İş sağlığı ve Güvenliği örgütü (EU-OSHA,2012) yeni gelişmekte olan tehlike ve riskleri öngörebilmek için bir çalışma ekibi oluşturulmuş, ILO ve ABD den uzman kişilerin analizleri sonucunda 5 ana grupta 10 temel yeni tehlike tanımlanmıştır:

Tablo.1. Seçilen Alanında uzman kişiler tarafından belirlenmiş psikososyal tehlike² alanları

Tehlike Alanları	En önemli görülen tehlikeler
1. Yeni nesil iş sözleşmeleri ve iş güvencesinin olmaması	Değişken iş gücü piyasası bağlamında güvencesiz iş sözleşmeleri Küreselleşme bağlamında çalışanların kırılma eğilimi Yeni nesil iş sözleşmeleri İş güvencesinden yoksun olma duygusu Yalın üretim ve dış kaynak kullanımı
2. Yaşlanan işgücü	Yaşlanan işgücü
3. İşin yoğunlaşması	Uzun çalışma saatleri İşin yoğunlaşması
4. İşin duygusal yükünün ağır olması	
5. İş ve iş dışı yaşam dengesizliği	

Kaynak: Vatansever, 2014;120; Van Stolk ve diğ., 2012,15. EU-OSHA,2007

Tablo 1’de görüldüğü gibi, yeni nesil iş sözleşmeleri ve iş güvencesinin olmayışı, önemli tehlike kaynaklarından biri olarak görülmektedir. Bunun yanında, gittikçe yaşlanan işgücünün kendilerinden beklenen zihinsel ve duygusal talepleri yerine getirmekte zorlanmaları,

2 Tehlike, İşyerinde var olan ya da dışarıdan gelebilecek, çalışanı veya işyerini etkileyebilecek zarar veya hasar verme potansiyelini; Risk, tehlikeden kaynaklanacak kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimalini ifade etmektedir.(İSG risk değerlendirme yönetmeliği,(Resmi gazete,29 aralık 2012)

bunun da iş stresini artırdığıdır. İş yoğunluğu olarak, bireyler üzerinde artan iş yükü ve baskısı stresi artırdığı gibi, işlerin sonuçlarına göre değerlendirilmesi; Buna karşılık, yeteri kadar sosyal destek görmemeleri, bu baskının daha çok hissedilmesine neden olmaktadır. İşin duygusal yönüyle ilgili olarak, duygusal emek ve mobing bu grupta sayılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, bu durum rekabetin artmasıyla birlikte bir risk olarak görülmektedir.

Türkiye’de sağlık sektöründe yapılan araştırmada, duygusal emeğin bazı boyutlarının tükenmişliği artırdığını göstermektedir. (Vatansever, Köse ve Ark, 2011) Bu nedenle eskiden geleneksel olarak güvenli kabul edilen hizmet, finans ve sağlık sektörleri ve kamu sektörleri artık yüksek risk grubuna girmektedirler (ILO, 2011)

2. Psikososyal Risk Faktörleri

İş ortamında psikososyal faktörler, işyerinde çalışanların huzurunu (wellbeing) etkilemekte, işe ilişkin sonuçlar ve sağlık üzerinde güçlü risk faktörleri oluşturabilmektedir. (Gottetz, 2015:2) Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği ajansı, “psikososyal riskleri, işin ekonomik ve sosyal şartlarıyla birlikte, işin tasarlanması, düzenlenmesi ve yönetilmesine bağlı stres düzeyinin artmasına neden olan, fiziksel ve ruh sağlığında zamanla ciddi bozulmalara yol açan riskler” olarak tanımlamaktadır. (EU-OSHA, 2007, s. 1)

Tablo 2. Psikososyal risklerin sınıflandırılması

İş Özellikleri Tanımlanan Psikososyal risk örnekleri	
İşin içeriğine ilişkin riskler	
İş içeriği	İş’te değişkenlik yokluğu, parçalanmış, anlamsız, yeteneklerin altındaki işler
İş yükü ve iş hızı	Aşırı iş yükü, Yüksek derecede zaman baskısı, Sürekli işi tamamlama baskısı
Çalışma Programı	Vardiyalı işler, gece vardiyası, esnek olmayan çalışma programı, Öngörülmeyen, uzun süreli sosyalikten uzak çalışmalar, Yetersiz ve uyuşmayan ekipman. Kötü
İşin çevresiyle ilgili riskler	
Kontrol	İş yükü, hızı üzerinde kontrol yokluğu, kararlara katılmama vb.
Örgüt Kültürü	Zayıf İletişim, Organizasyon hedefleri üzerinde uzlaşma yokluğu,
İş’te Kişilerarası ilişkiler	Sosyal ve fiziksel izolasyon. Üstlerde zayıf ilişkiler, Kişilerarası çatışmalar, Sosyal destek yokluğu, Psikolojik taciz ve şiddet, Kaba davranışlar
Organizasyondaki role ilişkin	Rol belirsizliği, Rol çatışması, sorumluluk baskısı
Kariyer geliştirme	Kariyer durgunluğu ve belirsizlik aşırı terfi veya terfi alamama, Yetersiz ödeme, iş güvencesi yokluğu, İş’te “düşük sosyal değer”
Ev ve İş dengesi	İş ve ev gerekliliklerinin çatışması, Evden yetersiz destek almama

Kaynak: ESENER,2012:20

Beşinci Avrupa çalışma koşulları araştırmasında (EWCS) psikososyal riskleri altı boyut içinde gruplamıştır. Bunlar, İşin yoğunluğu ve İş yükü, duygusal çabalar, İş’teki otonomi derecesi, Etik çatışmalar, Zayıf sosyal ilişkiler, İş güvencesinin yokluğudur (Eurofound, 2010)

2012 yılında EU OSHA tarafından yayınlanan ESENER raporuna göre, Tablo 3 de görüldüğü gibi, psikososyal risklerin sınıflandırılmasıyla ilgili 10 madde sıralamıştır. Bu maddeler, işin içeriği ve iş ortamı ilgili faktörler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bu maddeler, yukarıdaki, EWCS deki faktörlerle benzer özellikler taşımaktadır.

2.1. İşin İçeriğine İlişkin Riskler

Strese neden olan veya zarar verme potansiyeli olan işin içeriğiyle ilgili birçok özellik bulunmaktadır. Örneğin, yeteneklerini kullanamama, iş’te değişkenlik yokluğu, anlamsız ve parçalanmış işler bunlardan birkaçıdır. Birçok araştırmada, İş içeriğinin, iş stresiyle ilişkisi araştırılmıştır. Şöyle ki,

Judge vd. (2000), objektif çalışma koşulları olarak iş yükü, tekrara dayalı veya değişken işler ve subjektif çalışma koşulları olarak da monotonluk, iş tatmini, psikolojik stresi inceleyerek İşin karmaşıklık derecesiyle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Lee ve Ashforth (1996) tarafından meta-analiz çalışmasında, daha yüksek yetenek kullanımının daha az duygusal tükenme ve yabancılaşmayla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Eurofound (2010) tarafından beş yılda bir yapılan Avrupa Çalışma koşulları anketine göre, Tekdüze işler, 1995-2010 yılları arasında % 40 dan 45 e yükselmiştir. İş’te yeni şeyler öğrendiklerini söyleyenlerin sayısı 2000-2010 arasında değişme göstermemekle birlikte, AB ülkelerinde tekrara dayalı işler önemini korumaktadır.

İş yükü, bir kişinin işini başarmak için iş hacmi, hızı ve niteliğine ilişkin (fiziksel ve zihinsel) göstermek zorunda olduğu çabadır. Çok az iş yükü problem kaynağı olsa da aşırı iş yükünün olumsuz sağlık etkileri daha çok görülmektedir. Çalışanların, aşırı iş yüküyle baş edebilmeleri için, destekleyici bir çalışma ortamının olması önemlidir.

İş hızı ve temposu önemli bir iş yükü faktörüdür, iş stresiyle eşlik eder. Yüksek iş temposu iş stresini negatif olarak etkileyebilmektedir. (Conti vd. 2006)

Eurofound(2010), Avrupa Çalışma koşulları araştırması, işin yoğunluğuyla çalışanların sağlık ve iyilik durumu arasında önemli ilişkiyi vurgulamaktadır, İş yoğunluğunda artışın, özellikle, serbestliğin düşük olduğu ve çalışma arkadaşlarından destek görmediği durumlarda, sağlık ve iyilik durumu üzerinde olumsuz etkisinin arttığı görülmektedir.

Beşinci EWCS raporu(2010), son 20 yıl içinde iş yoğunluğunda genel bir artış olduğunu göstermektedir. Çalışanların % 62 si işi tamamlamak için kısıtlı süreye sahip olduklarını; % 59 u yüksek iş temposu içinde çalışmak zorunda kaldıklarını rapor etmektedirler. Aynı şekilde, çalışma hızları dışsal faktörler tarafından(Makina, müşteri, yöneticiler vb.) belirlenen işlerde, son 20 yılda artış olduğu görülmektedir.

Diğer bir sorun da, işin karmaşıklık derecesi ve zihinsel iş yüküyle ilgilidir. Zihinsel iş yükü ve yoğunluk, bir problem getirmeyebilir. Problem çözme ve karmaşık sorunlarla baş edebilme, işi daha daha anlamlı kılabilir. Ancak, İş, kişinin yetenekleriyle tam örtüşmemesi ve çevreden destek alınamadığı durumlarda, zihinsel iş yükü sağlıklı bir stres düzeyine ulaşabilmektedir.

“Duygusal emek” işlerin başarılmasında duygularını göstermek veya duyguların kullanılması durumunu ifade eder. Örnek olarak, müşterilerle, hastalarla, tüketicilerle temas halinde bazı işgörenler duygularını gizlerler veya duygularını yönetmek zorunda kalırlar. (sınırlı empati, veya yakınlık göstermek gibi) Aşırı duygusal zorlanma, sağlık üzerinde olumsuz etkiye neden olabilmektedir. Sağlık, eğitim, Kamu yönetimi, bankacılık ve finans hizmetlerinde çoğu zaman duyguları gizleme daha sıklıkla görülebilmektedir. (Eurofound, 2010)

Fiziksel çevrenin birçok özellikleri, uygun ekipman yokluğu, alan darlığı, yetersiz ışıklandırma, aşırı gürültü gibi, zarar verme potansiyeli olan veya stresli olarak hissedilen durumlar, psikososyal risk olarak görülmektedir.

2.2. İşin Çevresiyle İlgili Riskler

Kararlara katılma düzeyinin işteki baskı ve zorlanmayla negatif ilişkili olduğunu görmektedir. Düşük katılım ve kontrol, yüksek derecede duygusal tükenme ve yabancılaşma duygusuyla birlikte bulunmuştur. (Parker vd., 2002).

Aşırı iş yükü ile birlikte düşük otonomi, ruhsal rahatsızlıklar kadar kas iskelet sistemi rahatsızlıklarını da beraberinde getirmektedir. Yine, Otonom olmayan işlerde çalışanların, daha düşük motivasyon ve iş tatminine sahip oldukları görülmüştür. (Pearson,1992)

2010 EWCS raporuna göre, işte otonomi düzeyi, 2000 ve 2010 yılları arasında değişmediğini göstermekte dolayısıyla, bu dönemde de risk faktörü olarak kalmaya devam etmektedir. (Eurofound, 2010)

Örgütsel kültürle ilgili risk faktörleri, zayıf iletişim, zayıf liderlik, örgütsel hedefleri tanımlama ve uzlaşma yokluğu (EU-OSHA,2012, Leka vd., 2004) olarak görülmektedir.

Çalışma ortamlarında, kişiler arası kötü ilişkiler, psikososyal bir risk olarak bilinir, stresli bir durum olarak yaşanır ve potansiyel olarak zarar verme olasılığı vardır. Bunun içine, fiziksel ve sosyal soyutlama, üstlerin zayıf ilişkileri, kişilerarası çatışmalar, destek yokluğu, işte psikolojik taciz ve şiddet, zorbalık ve kaba davranışlar girmektedir.

Sektörler arasında farklılıklar bakımından sağlık sektörü daha yüksek (%23) görülmekte Eğitim ve sağlık sektöründe (Her iki sektörde kadınlar çoğunlukta) erkekler, kadınlara göre daha çok olumsuz sosyal davranışlara maruz kaldıklarını rapor etmektedirler. (Eurofound, 2010) Türkiye’de 2008 yılında sağlık sektöründe yapılan bir araştırmada işyerinde psikolojik tacize maruz kalma ve /veya tanık olma oranının %23,2 - %46,5 arasında değiştiğini göstermiştir. (Karatuna ve Tınaz, 2010 s.164) Ülkemizde mobbing konusunda yapılan çalışmalarda tıp, banka ve sigorta çalışanları, satış elemanları ve teknik elemanların yüksek mobbing riski taşıyan meslekler olduğu gösterilmiştir. Mobbing sıklığı da %25–29 arasında

değişen bir oranda değişmektedir. (Gül, 2009 s. 517)

Psikososyal yönden zayıf bir iş ortamı, psikolojik taciz, şiddet, kabalık zorbalık vb. gibi arzu edilmeyen davranışları beslediği gibi, işletmeye de maliyeti artmakta; Sağlık giderlerinde artış, devamsızlık, işgücü devir hızı, kazalar, hatalar, şikayet, davalar, tazminat giderleri, azalan performans ve verimlilik gibi, sonuçlar da doğurmaktadır. Bunun yanında toplumsal maliyetlerde artışa da neden olmaktadır. Kardiyovasküler rahatsızlıklar ve tedavi masrafları sosyal güvenlik harcamalarının %14.4 ünü; iş stresinin maliyeti % 24.2 sini oluşturmaktadır. (EU-OSHA,2012 s.27)

Sağlık sektöründe Psikolojik tacize ilişkin yapılan kapsamlı bir araştırmada (Karatuna ve Tınaz, 2010) psikolojik taciz sürecinde bireysel faktörler yanında kötü yöneticilik ve kurum kültürü gibi faktörlerin de rol oynadığını belirlemiştir.

Kariyer geliştirmeyle ilgili iş özellikleri, iş güvensizliği, terfi beklentisi yokluğu, terfi edememe, aşırı terfi “düşük sosyal değer” de işler, düşük ücret, açık olmayan ve adil olmayan performans değerlendirme sistemleriyle ilgilidir. (Leka vd.,2003, EU OSHA, 2000) İş güvensizliği, çalışanların tutumları (iş tatmini ve işe bağlılık vb. gibi) örgütsel bağlılık ve davranışsal ilişkiler üzerinde olumsuz etkilere sahiptir. Eurofound (2010) raporuna göre, iş güvensizliği duygusunda artış 2005de %14 iken, 2010 da %16 ya çıkmıştır.

İş-Yaşam dengesi de bir risk faktörü olarak görülmüştür. Çalışanlar, işlerinin artan yükünü kişisel yaşamlarıyla dengeleyemedikleri zaman yaşadıkları baskı, problemlere ve rahatsızlıklara yol açabilmektedir. Beşinci EWCS nin bulgularına göre, çalışanların %18 i iş-yaşam dengesinden memnun olmadıklarını ifade etmektedirler (Eurofound, 2010).

3. Psikososyal Risklere Karşı Geliştirilen Önlemler

6331 sayılı İSG yasası, (Resmi Gazete, 20.06. 2012) genel anlamda önleyicilik anlayışı üzerine kurulmuştur. İşveren çalışan ve Devlet olarak bir takım yükümlülükler getirmiş; İşverenleri, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü tutmuştur. Bu sorumluluk, risklerin önlenmesi, eğitim ve bilgi verilmesi, gerekli organizasyonun yapılması, sağlık ve güvenlik önlemlerinin değişen şartlara göre uygun hale getirilmesi, mevcut durumun iyileştirilmesiyle ilgilidir. Yine, riskin değerlendirilmesi ve iş sağlığı ve güvenliğine uyulup uyulmadığını denetleme konusunda yükümlülükleri işverene ve yönetime vermiştir. (Md. 4)

İşin kişilere uygun hale getirilmesi için işyerlerinin tasarımı ile iş ekipmanı, çalışma şekli ve üretim metotlarının seçiminde özen göstermek, özellikle tekdüze çalışma ve üretim temposunun sağlık ve güvenliğe olumsuz etkilerini önlemek, önlenemiyor ise en aza indirmek(Md.5) gerektiğini öngörmektedir.

6331 sayılı İSG yasası, çalışanların görüşlerinin alınması ve katılımın sağlanması yönünde görüşler getirmiş; İş sağlığı ve güvenliğine ilişkin konularda görüşlerin alınması ve öneri getirmeyi hükme bağlamıştır. (Md.18) Ancak, Düşük katılım kültürünün olduğu bir işletmede çalışanların iş sağlığı ve güvenliği alanında ne ölçüde katılımın sağlanacağı ve

önerilerin alınabileceği şüphelidir.

İSG kanununda sağlık ve güvenlik hizmetlerinin daha etkin ve sürdürülebilirliğini sağlamak için sorumluluklar düzenlenmiş; kurulan iş sağlığı ve güvenliği konsey faaliyetlerinin yürütülmesinde, politika ve stratejiler belirlemek için İSG genel müdürlüğünü sorumlu tutmuştur. (md.21)

Yasayla birlikte yaşanan uyum süreci sonunda iş sağlığı ve güvenliği alanında önemli gelişmeler olmuş, bu konuya ilgi artmış, iş güvenliği ekipmanında büyük talep artışları olmuştur. (Safety&Health, Ocak-Şubat 2015)

Ancak, maddi riskler alanında bu olumlu gelişmeler yanında, psikososyal riskler konusunda tam bir değerlendirme yapılamamasından dolayı, olumlu ilerlemeler kaydedildiği konusunda açık ve net bilgiler bulunmamaktadır.

2011 yılında işyerlerinde mobing'in önlenmesine ilişkin yayınlanan genelge doğrultusunda, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesinde STK ve ilgili tarafların katılımıyla, "psikolojik tacizle mücadele kurulu" oluşturulmuştur. Kurul çalışanların uğradığı psikolojik taciz olaylarını, izlemek, değerlendirmek ve önleyici politikalar üretmekle görevlendirilmiştir. Bu kurulda Türkiye İnsan hakları kurumu, Devlet personel başkanlığı, tüm sendikaların temsilcilerinin katılımıyla yılda 2 defa olağan toplantı yapmaktadır. Kurul, ülke çapında politikalar belirleme, eğitim ve bilgilendirme çalışmaları, rehber niteliğinde dokümanlar hazırlama ve bilinçlendirme çalışmaları yapmaktan sorumludurlar. Psikolojik tacizle mücadele kurulu işyerlerinde psikolojik tacizin önlenmesi genelgesi uygulama eylem planı hazırlamıştır.(Bayram, 2011s.323) Ancak, yine yukarıda belirtildiği gibi, burada esas sorun, geliştirilen plan ve politikalar ile uygulama arasında açıklığın olmasıdır.

Genelgenin 4 üncü maddesinde psikolojik tacizle mücadeleyi güçlendirmek üzere, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi olan ALO 170 üzerinden psikologlar vasıtasıyla çalışanlara yardım ve destek sağlanacağı hükme bağlanmıştır. Bu kapsamda 19.03.2011-06.04.2014 tarihleri arasında ALO 170'e toplam 11.393 adet işyerinde psikolojik taciz başvurusu yapılmıştır (ÇSGB,2014 s.36-40)

Şikayet başvurularının %70i özel sektör, %30 kamu sektör kaynaklıdır. Özel sektörde kadın %42, erkek %58; Kamu sektöründe ise, %50 kadın, %50 erkektir. Kamu sektöründen başvuranların, sektör belirtmeyen %37.19, Hastane, %16.64, MEB, %11.53 Üniversite % 6.85 dir. Özel sektörden başvuranların, Sektör Belirtmeyen %42,90,,Sanaayi Sektörü 15,42, Mağaza, Restoran, Market %9.84, Özel Sağlık Kuruluşları % 4,00 Turizm İşletmeleri %3,86 dir. Çalışanların kadınlarda % 70 i 24-38 yaş arası; Erkeklerde %71 i 24-38 yaş arasıdır. Kamu ve özel sektörde oranlar aynıdır. Eğitim durumu, kamu sektöründe %41.23 lisans, %26.10 Lise; Özel sektörde ise, %38.93 Lise, % 19.44 lisans düzeyindedir.

Şikayet konuları ise, İstifaya Zorlama %,16,94 Kötü Muameleye Maruz Kalma %, 15,31, Sözlü Taciz %14,64, Ayrımcılık %11,88, Hakaret % 11,65, Görev Yeri Değişikliği % 11,34 Tutanak Tutulması % 6,78, Yasal Hakların Kullanılmaması %5,10, İftira %3,58, Fiziksel Şiddet % 1,47 Cinsel Taciz % 1,29 olarak görülmektedir.

Şikayete dönüşmesinin nedeni olarak, İş Yükünün Artırılması %22,99, Ceza Verilmesi % 14,93, İş yapmasına Engel Olma % 13,71, Performans %11,41, İletişim Kesilmesi %,10,58, Tehdit %,10,18, İş Akdinin Sonlandırılması %7,84, İş Verilmemesi %5,94 olarak gösterilmiştir.

Şikayet edilen merci olarak, Amiri % 66,79, diğer amirleri % 18,43, Amirleri ve İş Arkadaşları % 6,88, İş Arkadaşları %4,63 dür.

Şikayet edilecek bir merciin olması ve bilinmesi, psikolojik yardım alınması bu tür psikososyal riskleri azaltmak için önemli bir adım olabilir. Ancak, yukarıda gördüğümüz şikayet konuları çok çeşitlidir. Bireysel olarak çözüm sağlansa da tekrar etme olasılığı vardır. Çünkü, en çok şikayet edilen merci %85 ile amir ve diğer amirlerdir. Bu gösterge, birinci derecede kurumlar içindeki zayıf iletişimi, zayıf liderliği ve kötü sosyal ilişkileri göstermektedir. Bunlar, önemli psikososyal risklerdir. Her zaman bu tür şikayet konularına sebep olacaklardır. Bunun yanında, işletme içinde bu çatışmaların verimlilik kaybına, sağlık giderlerine neden olacağı bir gerçektir.

Sağlık sektöründe Psikolojik tacize ilişkin yapılan kapsamlı bir araştırmada (Karatuna ve Tınaz, 2010 s. 132) psikolojik taciz sürecinde bireysel faktörler yanında kötü yöneticilik ve kurum kültürü gibi kurumsal faktörlerin yer aldığı belirlenmiştir. Yine, söz konusu araştırmada çözüme ilişkin öneriler olarak, "Üçüncü tarafın, bir başka deyişle uzlaşma sağlayacak danışman, psikolojik taciz konusunda uzman ve tarafsız olması sorunun çözümü için önem taşıdığı; Danışman kişinin veya kurum içinde psikolojik taciz konusunda uzman kişiler olmaması durumunda, mağdurun daha büyük zarar göreceği öngörülmektedir. (Karatuna ve Tınaz, 2010 s. 185)

Bu tür önlemler, toplumda farkındalığı artırması, çalışanların duygusal olarak güçlendirilmesine katkı yapması bakımından önemlidir. Fakat, kurum ve işletmeler için daha bütüncül bakış açısı içinde pozitif bir işyeri kültürü geliştirmek, daha kalıcı ve sürekli bir çözüm getirilmesine katkı yapacaktır. Pozitif bir İSG kültürü geliştirme, riski minimize etmek için sorunu geniş kapsamlı etkilerini anlama ve farkındalık için önemli bir adımdır.(www.comcare,au, 2012 s.13)

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, pozitif bir işyeri güvenliği kültürü iş ortamındaki psikolojik taciz ve şiddetin etkisini ve görülme sıklığını azaltmaktadır. (Beswick vd. 2006) Dolayısıyla, önleme girişimlerinin amacı psikolojik taciz ve şiddete taviz vermeyen bir kültür yaratmaktır. Bu nedenle bu tür davranışları anlamada ilk adım şirketin katılım ve bağlılığını sağlamaktır. Karşılıklı saygı kültürünü teşvik eden uygulamaları içeren, işyeri yönetimine uygun yaklaşımlar geliştirmek önemlidir.

4. Örgütsel Ombudsmanlık Modeli

4.1. Tanımı, Önemi Ve Gelişimi

Ombudsman sözcüğü, bilindiği gibi, İskandinav dillerine ait temsilci, ya da vekil, anlamına gelmektedir. Ombudsmanlık farklı biçimlerde kullanılmaktadır: En bilineni klasik ombudsmanlıktır. Bu ombudsmanlık kamu politikaları ve süreçleriyle ilgili şikayet ve kaygıları ele alır ve soruşturur. Klasik ombudsmanlık resmi dille ifade edilir. Yasama kurumu tarafından atanır. Kamu denetçiliği, genellikle soruşturma yapma, uygun bir tazminat veya politika değişikliği için öneriler getirme yetkisine sahiptir.

Örgütsel ombudsmanlık ise, bir organizasyon içinde tarafsız olarak görevlendirilmiş, organizasyon üyelerinin çatışmaları çözümü ve problem çözme süreçlerinde yardımcı olan kişi veya birim olarak tanımlanabilir. (www.ombudsassociation.org, 2012) Diğer bir tanıma göre, örgütsel ombudsmanlık, şirket veya bir kurum içinde, çalışanların resmi bir kayıt tutmaksızın işe ilişkin sorunları veya konuları özel konuşabildikleri bağımsız ve tarafsız kişidir. (Holmes, 2012)

Örgütsel ombudsmanlık, hükümet kurumları, üniversiteler, şirketler, kar amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşları vb. tüm sektörlerde uygulanabilmektedir. (www.asianscientist.com, 2011)

Örgütsel ombudsmanlık fonksiyonun kurumsal anlamda önemli hale gelmesinin nedenlerini yarım yüzyıl içinde meydana gelen demografik, teknolojik ve globalleşme alanındaki gelişmelere bağlamak mümkündür. (Singer, 2010)

Bu gelişmelere bağlı olarak, toplum ve iş ortamlarında değişmelerin nedenlerini şöyle sıralayabiliriz:

- Demografik değişimler; Örnek olarak kültürel çeşitliliklerin artması, kuşak farklılıkları, kadınların rolünün artması,
- Yeni istihdam ilişkileri; Daha az kişisel sadakat ve güven,
- Organizasyon üzerinde baskılar; Ceza yasaları İş yasası, İSG yasası, mobbing ve diğer genelgeler, şirket yönetimleri ve kuralları, Standartlar, soruşturma zorunlulukları,
- Direkt hatlar, İhbara dayalı yasa ve politikalar,
- Gizli, güvene dayalı ve informel rehberlerin yokluğu; Resmi kanallar sonuçsuz kalması durumunda bir alternatifte duyulan ihtiyaç,
- Yasal ve resmi süreçlerin karmaşıklığı, belirsizlik ve öç alma korkusu,
- İşveren ve işgören arasında Algı farklılıkları,
- Kültürel olarak raporlamadan hoşlanmama

- Yasaların bazı durumlarda, rapor eden bir kişiyi gerçekten koruyamaması,
- Mevcut kanal ve kaynaklar gerekli fakat yeterli olmaması, İyi bir kontrol sistemi-ne ve dengelemeye duyulan ihtiyaç.

Örgütsel Ombudsman uygulaması, ilk dönemlerde çok farklı ünvanlarla anılmıştır. ABD de birçok üniversitede ombudsman birimi kurulmuş; Fakat ilk zamanlarda ombudsman ünvanı kullanılmaktan kaçınılmıştır. Ancak, ortak payda, tarafsızlık, gizlilik, gayri resmîlik ve bağımsızlık olmuştur. Daha sonraları, örgütsel ombudsmanlık, genel ombudsmanlığa referans olmaksızın tekrar uygulanmaya başlanmıştır. (Howard, 2010 s.14)

İlk şirket ombudsmanı konferansı Massachusetts’de yapılmış, uluslararası organizasyonlar, hükümet kurumları, şirketler ve akademik kurumlar katılmış; 1985’de resmi olarak şirketlere ilişkin ombudsman birliği kurulmuştur. (Howard, 2010 s. 16)

Günümüzde, ABD de Bazı şirketlerin ombudsmanlık birimleri, bazı şirketlerin de, etik ve sosyal uyumluluk adı altında birimleri bulunmaktadır. S&P 500 şirketlerinin çoğunda etik ve sosyal uyumluluk birimleri bulunmakta, daha az oranda ombudsmanlık birimleri vardır. Bu birimlerin hepsi de, organizasyon içinde kötü ve olumsuz davranışlara karşı önlem almaya çalışırlar; Şirket içindeki kötü davranışları raporlamak için bir merci sunarlar. Ancak, Bir ombudsman, etik birimine göre daha çok gizlilik ve güven temeline dayanır. (Singer, 2010).

4.2. Örgütsel Ombudsman’ın Rolü Ve Fonksiyonu

Uluslararası ombudsmanlık örgütü, (IOA), global örgütsel ombudsmanlık mesleğini desteklemek ve uygulayıcılara daha yüksek meslek standartları sağlamak. Amacıyla,, örgütsel ombudsmanlık için etik ilkeler getirmiştir. Bu ilkeler: Bağımsızlık, tarafsızlık, Gizlilik ve gayri resmîlik. (www.ombudsassociation.org, 2012)

Bir ombudsman, organizasyondaki çatışmaları yönetmeye çalışır. Oysa, arabuluculuk, çatışma çözümünde kullanılan özel bir süreçtir. Birçok ombudsman arabulucu olarak eğitilir ve genellikle problem çözme ve çatışma yönetiminde birçok yaklaşımdan biri olarak arabuluculuk beceri ve tekniklerini kullanabilirler.

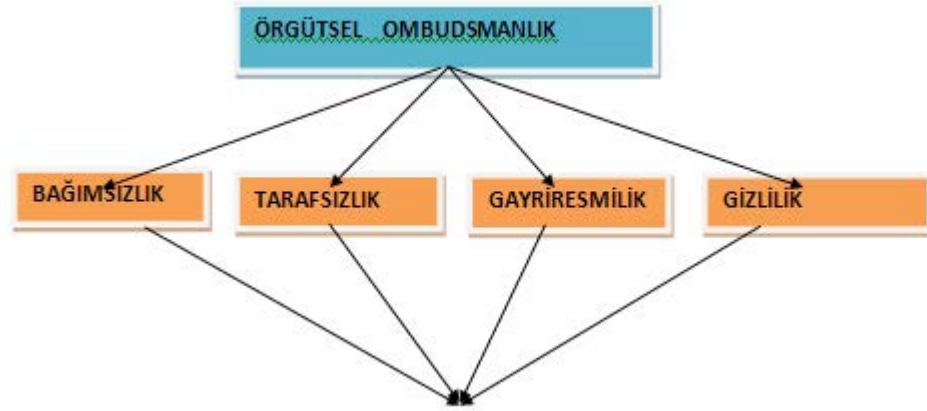
Bir örgütsel ombudsman, bu hizmeti verirken gizliliği koruyacak biçimde çalışır, ortaya çıkan sorunlara göre tarafsız ve bağımsız pozisyonunu korur; Tüm örgütsel sistem içinde formel organizasyon yapısından bağımsız olarak gayri resmi düzeyde çalışmak zorundadır.

Uluslararası ombudsmanlık birimi, bu birincil fonksiyonunu başarılı bir biçimde yerine getirmede uygulama standartlarıyla uyumlu bir biçimde, bazı davranışlar engellenirken bazı davranışlar da gerekli olarak kabul edilmektedir. Bir örgütsel ombudsmanın en sıklıkla üstlenmesi gerektiği aktivite ve fonksiyonlar şunlardır:

- Gerçeklerle ilgili olarak tarafsız kalırken sorunları dinler ve anlamaya çalışır; Yar-gılamak için veya doğru-yanlış olana karar vermek için dinlemez.

- Sorunları tekrar tanımlanmasına, seçenekleri değerlendirmede bireylerin sorunları farklı yönlerden görmesine yardım eder.
- Uygun çözüm kaynaklarını bireylere açıklar. Bir ombudsman, potansiyel olarak sorunu çözmeye yardım edebilecek bir veya daha fazla resmi kaynakları bireylere tavsiye eder.
- Resmi çözüm kaynaklarına sorunları taşımasına yardım eder. Bir birey, bir sorunu seslendirme konusunda yetersiz veya isteksiz olduğunda, ombudsman sorunu seslendirmeye yardım edebilir ya da organizasyon içinde karar vericiler arasında sorunla ilgili farkındalık yaratmaya yardım edebilir.
- Ombudsmanın özel konumundan dolayı, sorunlar ve çözümlere ilişkin fikirler üretmek için filtresiz bilgi sağlamaya hizmet edebilir. Ombudsman yeni sorunları algılama ve erken uyarı için bir kaynaktır ve mevcut süreçleri geliştirmek ve sistematik değişim için öneri kaynağıdır. (www.ombudsassociation.org, 2012)

Tablo: 3. Örgütsel ombudsmanlık modeli



1. Ücret ve sosyal haklarla ilgili; ödemelerde gecikme, hastalık, izin kullanma vb konularda verilen kararlara ilişkin;
2. Değerlendirmeye yönelik ilişkiler;(Ast-üst ilişkileri) Saygı, kişiler için uygun olmayan davranışlar gösterme, dinlememe, kabalık ve güveni zedeleyen davranışlar, kişilerin itibarıyla ilgili dedikodular, psikolojik taciz ve şiddet, kimliğe ilişkin ayrımcı davranışlar gösterme. ihbarcılığa dayalı cezalandırma, eşit davranmama, departman içindeki örgütsel iklim,vb.
3. Meslektaşlarla olan ilişkiler; Aynı düzeyde olanlarla ilgili çatışmalar. Saygısız davranışlar, kabalık vb.,iletişimin niteliği ve itibara yönelik dedikodular. Psikolojik taciz ve şiddet, farklılıklara tolerans göstermeme, ayrımcı davranışlar
4. Kariyer geliştirme ile ilgili sorunlar. İstek dışında yer değiştirmeler,iş gerekleri üzerinde fazladan görevler, bireyin pozisyonunun ortadan kaldırılması, kariyer ilerlemelerinde fırsat eşitliği vb.
5. Yasal düzenlemelerle ilgili yasal risk yaratabilen konular. Suça eğilimli davranışlar,
6. Güvenlik, sağlık ve fiziksel çevreye ilişkin sorunlar, iş güvenliği fiziksel çalışma şartları, ergonomi, temizlik, güvenli ortam, güvenli ekipman, çevresel politikalar, işe ilişkin stres, iş-yaşam dengesi
7. Hizmet ve idari sorunlar; Hizmetlerin kalitesi, zamanında cevap verme, idari kararlar, kuralların yorumu ve uygulama biçimi, servis sağlayıcıların davranışları vb.
8. Örgütsel, stratejik ve misyonla ilgili, teknik yönetim ve liderlik,otoritenin pozisyon gücünü kullanımı, yetkinin kötüye kullanılması, iletişim tarzlarının kalitesi, örgütsel iklimle ilgili sorunlar, değişim yönetimi, fonlar ve departmantal öncelikler vb.
9. Etik ve standartlarla ilişkili sorunlar; davranış standartlarına uygunluk davranışsal rehber veya ilkelerin uygulanmaması, Akademik dürüstlük, çıkar çatışmaları, örgüt kültürü ve değerlere ilişkin sorunlar. (IOA uniformreporting kategories,2007)

Bir örgütsel ombudsmanlık örneği:

Güney Carolina Üniversitesinde 2006 da ombudsmanlık birimi kurulmuş ve aynı üniversiteden bir profesör getirilmiştir. Üniversite ombudsmanı, üniversite için resmi süreçleri ve diğer resmi kanallar dışında kalan personel, lisansüstü, ve lisans öğrencilerinin sorunları üzerinde durmaktadır. Üniversite ombudsmanı, uygulamada Uluslararası Ombudsman birliğinin (IOA) etik ilke ve standartlarına bağlı olarak Gizlilik, tarafsızlık, gayri resmîlik ve bağımsızlık ilkeleri içinde kurumun sorunları ve çatışmalara çözüm bulmaya çalışmaktadır.

Her yıl yapılan faaliyetler bir rapor şeklinde sunulmaktadır. 2012-2013 yılları arasında yapılan çalışmalar şöyledir:

- Üniversite senato üyelerine yapılan faaliyet raporlarının bir kopyasının sunulmasıyla birlikte, ofisin rolü hakkında sunum yapılması.
- Fakültelerde akademik ortamda psikolojik taciz ve şiddet gibi konularda bilgilendirme yapılması.
- Akademik geliştirme programında katılımcılara akademik nezaketsizlik, liderlik ve çatışmaların çözümü, ombudsman görevleri üzerine sunum yapılması.
- Akademik liderlik çalıştayında psikolojik taciz, şiddet ve mobing konularda sunum yapılması.
- İş ortamında cinsiyet ayrımı konulu panele katılma.
- Katılımcılara gelecek yıla ilişkin yeni yönelimleri tanıtan bir sunum yapılması.

Bu dönem içinde 49 üniversite mensubu birime başvurmuş, diğer birçoğu da telefonla görüşmeler gerçekleştirmiştir. Örgütsel ombudsman, yine algılanan sorunları ve trendleri izlemekte; kurumsal değişim için uygun biçimde tavsiyelerde bulunmaktadır.

Üniversite ombudsmanı, gizliliği korumak için üniversite mensuplarının cinsiyet, ırk, departman ve kurumu içeren ve bireysel kimliği ortaya çıkaran hiçbir not, doküman ve kayıt tutmamaktadır. Sadece, bilgi, ombudsmanla ziyaretçi arasında tartışılan sorunun niteliğine ilişkindir..

Üniversite ombudsmanı, Uluslararası ombudsmanlık birliğinin geliştirdiği 9 ana raporlama başlığına göre,(Bkz.tablo 3) uygun kategoriler altında bir sorun, kaygı veya bir araştırma üzerinde durmaktadır..

Bu durumda bir üniversite ombudsmanı, basitçe dinleme, üniversite politika ve prosedürlerine ilişkin bilgi verme, bir sorunu veya konuyu aydınlatmak için konuşma, problemi çözmek için seçenekleri belirleme, değerlendirme, ihtiyaç olduğunda iletişimi kolaylaştırmak için zor bir konuşma ve yazıyı hazırlama, doğrudan ve dolaylı mekik diplomasisi veya anlaşmazlık içine girenler arasında işbirliği anlaşması için çalışma gibi çabalar içine girmektedir. (*University Ombudsman Annual Report – University of South Carolina, 2013*)

Etkili bir örgütsel ombudsmanlık için en önemli becerilerin içine aktif dinleme, her türlü insanla başarılı bir biçimde iletişim kurma, önyargısız kalma, organizasyonun üst düzeydekilerle problemleri ele alma ve konuşma cesareti gösterme, problem çözme ve analitik beceri ve çatışmaları çözme becerileri ombudsmanlık için önemli becerilerdir. Belirli bir kariyer geçmişi veya akademik dereceye sahip olma, yukarıda belirtilen becerilere sahip olma ve göstermekten daha az önemlidir.

4.3. Yönetimle İlişkiler

ABD de büyük şirketler, örgütsel ombudsmanlık ofisini gelir getirmeyen gider merkezi olarak görme eğilimindedir. Örgütsel Ombudsmanlık kitabının yazarı Charles L. Howard, örgütsel ombudsmanlık birimlerinin büyük bir gider merkezi olmadığını ifade etmektedir. Çünkü, Ombudsmanlık birimi, büyük ekonomik harcamaları gerektirmemekte; Hatta, çok büyük şirketlerde yarım düzineden nadiren fazla ombudsmanlık elemanı bulunmaktadır. (Howard,2012)

Ombudsmanlık, insan kaynakları yönetimiyle karşıt değil; onları, bir partner olarak birbiriyle etkili bir biçimde çalıştıkları zaman tamamlayıcı olarak görmek gerekir. Çalışanlar, insan kaynakları departmanına taşıyamadıkları birçok sorunu ombudsman birimine getirebilirler. (Singer,2010) Çünkü, örgütsel ombudsman, kurum içinde çalışanlara yardımcı olduğu kadar yöneticilere de yardımcı olur. Çünkü, bir ombudsman, yöneticilerden farklı bir bakış açısına sahiptir.

İnsan kaynakları yöneticileri, İnsan kaynaklarına ilişkin politika ve prosedürleri uygulama ve izlemeye destek olurlar. Onlar, resmi araştırmalar yürütebilirler; Politikalar oluşturur veya bunları değiştirebilirler; Kurum adına bir ihbar söz konusu olduğunda soruşturma yapabilirler. Bununla birlikte, İK Yöneticileri, sorunlarıyla gelen tüm bireylere her zaman ulaşamazlar. Ayrıca, İnsan kaynaklarının rolü tamamen tarafsız olmak değildir. Çünkü, onlar yönetim yapısının parçasıdır; Kurumu doğrudan temsil etme ve kurumun çıkarlarını korumak zorundadırlar.

Buna karşılık, Ombudsman, yöneticilere nazik konularda ve bu sorunların olası etkileri hakkında brifingler verir; Sorunları ele alırken şimdiye kadar yapılanları paylaşır gizliliği korumaya özen gösterir; Yönetim tarafından öngörülemeyen ve küçümsenen potansiyel problemleri belirler. Yöneticiler de başkalarıyla konuşamadıkları konuları ombudsmanla konuşma fırsatı bulabilirler.

4.4. Örgütsel Ombudsmanın Organizasyona (Kuruma) Katkısı

Bir örgütsel ombudsmanın, güvenli ve gayri resmi fırsat bileşenleri sağlayarak bir kurumu insancillaştırdığını söyleyebiliriz. Kaygıları yönetme ve çözüme seçenekleri belirlemede yardımcı olur. Çatışan taraf veya taraflar arasında iletişimi kolaylaştırır. Kurumsal kültürün öğrenilmesine katkıda bulunur. Çatışmalar için gayri resmi çözüm sağlar, yukarıdan aşağı değil, aşağıdan yukarıya işler (Holmes, 2012) Şirket yöneticilerine, çatışma çözme becerilerinin eğitimi, acil sorunlar, diğer ortaya çıkabilecek sorunlar ve çatışma eğilimleri hakkında geri bildirim sağlarlar.

Örgütsel ombudsman, organizasyonda çatışmaları gayri resmi yönde çözmeye çalışmasıyla maliyetleri düşürmeye yardım eder; Kaynak israfından, resmi şikayet prosedürleri ve davalarla uğraşarak zaman, enerji ve kaynak kaybindan kaçınmada yardımcı olur. Columbia Üniversitesi ombudsmanı Marsha Wagner'a göre," Bir ombudsman biriminin olması, en azından çalışanlara şu mesajı verir: "Sizi rahatsız eden şeyleri duymak istiyoruz, bize gelebilirsiniz ve güven içinde konuşabilirsiniz. Gerçekte, bu durum, sağlıklı bir işyerinin göstergesidir."(Holmes 2012 s.4)

Sonuç olarak, halihazırda bir ombudsman olmada kurumsal bir yol yoktur. Özel bir kariyer geçmişi veya formel akademik dereceye sahip olmaktan çok, insanlarla iletişim kurma becerisi daha çok önemlidir. Bunun yanında, insanları yargılamadan dinleme, konuşmaya teşvik, takdir seçenekleri geliştirmede yaratıcılık, problem çözme ve analitik beceriye sahip olmak bir akademik dereceye sahip olmaktan daha önemlidir. Bu nedenle ombudsmanlık, akademisyen, yönetici, insan kaynakları, hukuk, mühendislik, danışmanlık vs. gibi, birçok disiplini içinde barındırabilmektedir.

Örgütsel ombudsmanlık rolü, şirkette diğer görevleri yapan kişilerce de üstlenmektedir. Çoğu zaman, ombudsmanlığa aday olmaları örgütsel işlevler ve sonuçlar hakkında bilgi, dürüstlük, güvenilirlik konusunda tanınmış olmalarındandır. Onların organizasyon içinde uzmanlaşmış deneyimleri, ombudsmanlık rolünde onları daha etkili kılar.

Ombudsmanlık için lisans ve ruhsat alma zorunluluğu yoktur. Örgütsel ombudsman alanı nisbeten yenidir. 2009 yılında IOA bir sertifika kimliği başlatmıştır. Ancak ombudsmanlık hizmeti vermek için gerekli görülmemektedir. (www.ombudsassociation.org, 2012)

5. Sonuç ve Öneriler

Türkiye’de 6331 sayılı yasa ve buna bağlı olarak düzenlenen risk değerlendirme yönetmeliği, mobing genelgesi ile birlikte, iş sağlığı ve güvenliği konusunda maddi riskler yanında psikososyal risk kavramı bir iş sağlığı sorunu olarak gündeme girmiştir. Bu konuda bugüne kadar yapılan girişimler kamuoyunun dikkatini çektiği gibi kurum ve işletmelerde önem kazandığını söyleyebiliriz. Ancak, önleyici tedbirlerin alınması ve bunun sürekli hale getirilmesi kolay değildir. Çok önceleri bu konuları sağlık sorunu olarak gündeme getiren EU-OSHA, geliştirilen politika önlemlerine rağmen politikalarla uygulama arasında açıklık olduğuna vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla uygulamayı etkin kılacak yöntemler geliştirilmesi ve bir kültür değişimi gereklidir..

Bilindiği gibi, ombudsman kavramıyla Türkiye tanışmıştır. Klasik ombudsmanlık olarak kabul edilen bu kurum daha çok devletle vatandaş arasında sorunları çözmek için bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak, bir hukuksal boyut içerisinde konunun görülmesi, çözümü kolaylaştırmamaktadır. Bu nedenle davranışsal boyut içerisinde de bakılmalıdır. Nitekim, birçok hukuksal anlaşmazlıklarda, dava başvurularında, öncelikle arabuluculuk çabalarının gösterilmeye başlanması, birçok çatışmaların çözümüne ve zaman kaybının önlenmesine yardım etmektedir.

örgütsel ombudsmanlık, kurumsal yapı içerisinde yer alan bir birimdir. Hem kamu hem de özel sektörde uygulanması mümkündür. Çalışan sayısının çok sayıda olduğu büyük kurumlarda Sendika ve insan kaynaklarıyla işbirliği içinde ombudsmanlık işlevi yürütülebilir. Küçük işletmelerde birim olmasa da işlevsel olarak bu görev bir kişi tarafından üstlenilebilir. Sendikaların bu alanda etkin olabilmeleri için çatışmacı yaklaşımlar yerine uzlaştırıcı yaklaşım göstermeleri gerekir. Sendikaların Uluslararası ombudsmanlık ilkeleri olan tarafsızlık, bağımsızlık, gizlilik ve gayri resmîlik ilkeleri içinde hareket etmeleri mümkündür. Ancak hiçbir ilkeye bağlı olmaksızın yapılan girişimler etkisiz olacaktır.

Burada önemli olan küçük veya büyük olsun, işletmelerde gösterilen yaklaşımdır. Bu tür psikososyal riskler konusunda destekleyici bir yönetim anlayışı göstermeleri önemli olmakla birlikte, yönetimlerin bu gibi konulara yeteri kadar zaman ayırmaları mümkün değildir. Bu nedenle, bu işlevi yerine getirmeleri için belirli özelliklere sahip bir kişiye ihtiyaç vardır. Zaten değişimi ve sürdürülebilirliği gerektiren tüm girişimlerde TKY ve İSG gibi, mutlaka içeriden sorumlu atanmaktadırlar. Ancak bu sorumluluk, yukarıda açıklandığı gibi İSG mevzuat ve yönetmeliklerde kural koyucu olmaktan ziyade kendi kendini yönetme modeline dayanmalıdır. Dolayısıyla, resmi yöntem ve prosedürlerin ötesinde informal ağırlıklı, davranışsal yaklaşım olarak örgütsel ombudsmanlık yaklaşımı, hangi ad altında olursa olsun, pozitif bir işyeri kültürü geliştirme ve sürdürmede etkili olacaktır.

Kaynakça

Alias, M., R., R.M. and Ismail, M., (2013). Predictors of workplace deviant behaviour:, European Journal of Training and Development, 37(2): 161-182

Bayram, S.(2011), Psikolojik taciz ve Başbakanlık genelgesi,Mali çözüm, Mart-Nisan

Beswick J, Gore J, Palferman D, (2006) Bullying at work: A review of the literature, Health and Safety Executive, UK

Conti, R., Angelis, J., Cooper, C., Faragher, B. and Gill, C. (2006), ‘The effects of lean production on worker job stress’, International Journal of Operations and Production Management, 26, 1013–1038.

ÇSGB, (2011)AB İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri en iyi uygulamaları, Ankara

ÇSGB,(2014), İşyerlerinde Psikolojik Taciz (Mobbing) Bilgilendirme Rehberi(Editör Ebru Öztüm) Çalışma Genel Müdürlüğü, Ankara

ÇSGB, 2012 iş sağlığı ve güvenliği risk değerlendirmesi yönetmeliği, (29.12.2012 tarihli ve 28512 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.)

Einarsen, S., Raknes, B. I. and Matthiesen, S. B. (1994), ‘Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: an exploratory study’, European Work and Organizational Psychologist, 4, 381–401.

EUROFOUND (2010) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions ,5th European Working Conditions Survey

EU-OSHA (2007), European Agency for Safety and Health at Work, Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational health and safety, Office for Official Publications of the European Communities,

EU-OSHA (2012), European Agency for Safety and Health at Work, Management of occupational safety and health: analysis of data from the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER), Publications Office of the European Union, Luxembourg (<https://osha.europa.eu/en/>)

Meredith, Holmes, (2012) Creating A Better workplace, SWE Winter,

Howard, Charles, (2010) The Organizational Ombudsman: Origins, Roles and Operations - A Legal Guide, (Chicago, IL, American Bar Association,

Howard Charles L. (2012) A Better Workplace Through The Organizational Ombuds, Shipman & Goodwin LLP Building November 8, (www.shipmangoodwin.com erişim tarihi: 14.01.2016)

Hülya Gül (2009) İş Sağlığında Önemli Bir Psikososyal Risk: Mobbing-Psikolojik

Yıldırma, TAF Prev Med Bull 2009; 8(6):515-520

ILO -International Labour Organization (2011) ILO Introductory Report: Global trends and challenges,

İzmir, G.- Fazlıoğlu, A. (2010), İşyerinde Psikolojik taciz ve çözüm önerileri, **Türkiye büyük millet meclisi kadın erkek fırsat eşitliği komisyonu**, TBMM basımevi, Ankara

Judge, T. A., Bono, J. E. and Locke, E. A. (2000), ‘Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics’, Journal of Applied Psychology, 85, 237–249.

Karatuna, I., **Tınaz P.,(2010), İşyerinde Psikolojik Taciz: Sağlık sektöründe kesitsel bir araştırma**, Türk-İş Yayını, Ankara

Goetz K, Berger, S., Gavartina, A., Zaroti S., Szecsenyi J., (2015) How psychosocial factors affect well-being of practice assistants at work in general medical care? – a questionnaire survey, BMC Family Practice (2015) 16:166 2-7

Kirsten A Way, (2012) Psychosocial Hazards: Bullying, Aggression and Violence, Safety Institute of Australia Ltd, Tullamarine, Victoria, Australia

Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1996), ‘A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout’, *Journal of Applied Psychology*, 81, 123–133.

Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T. (2004), Work organisation and stress — Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives, World Health Organisation, Geneva.

Rowe, Mary (2009) An Organizational Ombuds Office In a System for Dealing with Conflict and Learning from Conflict, or “Conflict Management System” Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14: Winter,279-288

Morse, J., (2010) Tackling Systematic incivility Problems. The Ombudsman as Change Agent Journal of The International Ombudsman Association Volume: 3 Number 2 s.34-38

Nivarthi S., Quazi A. Saleh, A.(2013), Corporate Social Responsibility Ombudsman: A Proactive Perspective, Proceedings of 9th Asian Business Research Conference 20-21 December, , BIAM Foundation, Dhaka,

Parker, S. K., Griffin, M. A., Sprigg, C. A. and Wall, T. D. (2002), ‘Effect of temporary contracts on perceived work characteristics and job strain: a longitudinal study’, *Personnel Psychology*, 55, 689–719.

Pearson, C. A. L. (1992), ‘Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site’, *Human Relations*, 45, 905–936.

Rick, J. and Briner, R. B. (2000), ‘Psychosocial risk assessment: problems and prospects’, *Occupational Medicine*, 50, 310–314

Singer, Andrew (2010) On The Evolving Corporate Ombudsman, ETHİKOS March/april, vol.23 No.5 s.10-13

Van Stolk, C., Staetsky, L., Hassan, E. ve Kim, C.W.(2012) Management of Psychosocial Risks At Work. EU-OSHA, Luxemburg.

Vatansever, Ç., (2014) Risk değerlendirme’de yeni bir boyut: Psikososyal Tehlike ve riskler, Çalışma ve Toplum Dergisi 2014/1

6331 sayılı iş sağlığı ve Güvenliği kanunu, Resmi gazete, 20/6/2012

Resmi gazete (19 mart 2012), İşyerlerinde Psikolojik tacizin (mobyning) önlenmesine ilişkin genelge,

[http://www.asianscientist.com\(2011\) Bad Chemistry At Work? The Organizational Ombudsman Can Help You, Asian Scientist Magazine,\(Erişim tarihi:10.02.2015\)](http://www.asianscientist.com(2011) Bad Chemistry At Work? The Organizational Ombudsman Can Help You, Asian Scientist Magazine,(Erişim tarihi:10.02.2015))

[http://www.comcare.gov.au \(2012\)Preventing and managing Bullying at work, A guide for employers \(Erişim tarihi: 05.01.2014\)](http://www.comcare.gov.au (2012)Preventing and managing Bullying at work, A guide for employers (Erişim tarihi: 05.01.2014))

[http://www.ombudsassociation.org,\(2012\) What is an organizational ombudsman, \(Erişim tarihi: 02.01.2014\)](http://www.ombudsassociation.org,(2012) What is an organizational ombudsman, (Erişim tarihi: 02.01.2014))

[https://www.ombudsassociation.org/IOA\(2007\), IOA uniform reporting kategoties, \(Erişim tarihi: 25.01.2016\)](https://www.ombudsassociation.org/IOA(2007), IOA uniform reporting kategoties, (Erişim tarihi: 25.01.2016))

[www.sc.edu/ombuds/ \(2013\) University Ombudsman Annual Report, University of South Carolina, \(Erişim tarihi: 24.01.2016\)](http://www.sc.edu/ombuds/ (2013) University Ombudsman Annual Report, University of South Carolina, (Erişim tarihi: 24.01.2016))

SPORCULAR İÇİN SPORA ÖZGÜ BAŞARI MOTİVASYONU: YAZ SPOR OKULUNDAN BİR ÖRNEK*

Umit Dogan Ustun¹

Mehmet Acet¹

Adnan Ersoy²

Öz

Bu çalışmanın amacı amatör sporcularda spora özgü başarı motivasyonunun cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre incelenmesidir. Çalışmaya İzmir ilinde bir yaz spor okuluna katılan 108 sporcu gönüllü olarak katılmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formunun yanı sıra Willis’ in Spora Özgü Başarı Motivasyonu ölçeği Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Verilerin analizi aşamasında verilerin dağılımlarının belirlenmesi için Tek Örneklem Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış ve anlamlı farklılıkların belirlenmesi için Çok Yönlü Varyans Analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Sonuç olarak katılımcıların spora özgü başarı motivasyonlarının başarıya ulaşma alt ölçeğinde en yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların spora özgü başarı motivasyonlarının cinsiyet faktörüne göre başarısızlıktan kaçınmak alt boyutunda kadın katılımcıların lehinde anlamlı olarak farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu çalışma amatör kadın sporcuların başarısızlıktan daha fazla kaçındıklarını ve başarısızlık hissini onları daha fazla motive ettiğini ortaya koymuştur.

Key Words: Spora Özgü Başarı Motivasyonu, Cinsiyet, Yaş, Amatör Sporcular

COMPETITION-RELATED MOTIVE FOR ATHLETES: AN EXAMPLE FROM A SUMMER SPORT SCHOOL

Abstract

The aim of this study was to investigate competition related motivation of amateur athletes in the extent of their gender and age. 108 athletes from a summer sports school from İzmir volunteered for this study. In this study as data gathering tool, in addition, to personal information form Turkish version of Willis Competition-Related Motives in Sports Scale was used. In the evaluation of data, One-Sample Kolmogorov-Smirnov was used for seeking normal distribution and MANOVA was used to determine significant differences. As a result participants, competition-related motives were the highest in the motive for approaching success subscale. Also, gender differences were found to be significant in the motive for avoiding failure subscale in favor of females. This study showed that amateur female athletes are much more afraid of failure and failure motives them more.

Keywords: Competition-Related Motive, Gender, Age, Amateur Athletes

Jel Codes: Z20, Z29

Introduction

* Bu çalışma 13. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi’ nde (7-9 Kasım 2014) poster bildiri olarak sunulmuştur.

1 Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, BESYO, acetmehmet44@gmail.com

2 Doç. Dr., Dumlupınar Üniversitesi, BESYO, adnan.ersoy@dpu.edu.tr

Makale Gönderim Tarihi: 21. 04. 2016

Makale Kabul Tarihi: 19.07.2016