

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BÜYÜK MARKET ZİNCİRLERİNDE PSİKOSOSYAL RİSK ETMENİ
OLAN STRESİN VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ STRES ÜZERİNE OLAN
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ
Hakan VATANSEVEN

İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı
İş Sağlığı ve Güvenliği Programı

AĞUSTOS, 2021

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**BÜYÜK MARKET ZİNCİRLERİNDE PSİKOSOSYAL RİSK ETMENİ
OLAN STRESİN VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ STRES ÜZERİNE OLAN
ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ
Hakan VATANSEVEN
(Y1515.910004)

İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı
İş Sağlığı ve Güvenliği Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hasan Alpay HEPERKAN

AĞUSTOS, 2021

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Büyük Market Zincirlerinde Psikososyal Risk Etmeni Olan Stresin Ve Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (05/08/2021)

Hakan VATANSEVEN



ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her anında desteğini benden esirgemeyen ve fikirleriyle çalışmamın gelişimine sürekli katkı sağlayan kıymetli tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Hasan Alpay Heperkan'a ve süreçte manevi desteğini hep yanımda hissettiğim sevgili eşim Ebru Vatanseven'e saygılarımı sunar ve çok teşekkür ederim.

05.08.2021

Hakan VATANSEVEN



İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ	iii
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	ix
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xiii
ÖZET.....	xv
ABSTRACT	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Çalışmanın Önemi.....	2
1.2. Çalışmanın Amacı	2
1.3. Çalışmanın Varsayımları.....	3
1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları	3
1.5. Çalışmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü	3
2. PSİKOSOSYAL TEHLİKELERİN ANLAŞILMASI	5
2.1. İş Stresi, Çalışan Sağlığı ve Refahı	5
2.2. Psikososyal Tehlikeler ve Organizasyonel Sonuçlar.....	8
2.3. Psikososyal Risk Faktörleri ve Stres İlişkisi	10
2.4. Bireysel Farklılıklar.....	14
2.5. Psikososyal Tehlikeler İçin Risk Değerlendirmesi.....	14
2.6. Psikososyal Risklerin Kontrolü.....	18
2.7. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İçin Çıkarımlar.....	21
271. Yüksek riskli meslekler	21
272. Psikososyal tehlikeler ile İK uygulamaları, endüstriyel ilişkiler ve yönetim kademeleri arasındaki etkileşim	22
273. İşe geri dönüş uygulamaları	22
274. Zihinsel rahatsızlığı olan çalışanlar	23
3. STRES	25
3.1. Stres ve Stresin Tanımı.....	25
3.2. Stres Modelleri	28
321. Tepki bazlı stres modeli	28
322. Uyarıcı bazlı stres modeli.....	35
323. Etkileşimli stres modeli	36
3.3. Stresle Başa Çıkmanın Yolları	40
3.4. Stres Kaynağı Olarak Değişim	41
4. ÇALIŞMA KOŞULLARI VE STRES İLİŞKİSİ.....	43
4.1. Stres ve İşyerinde Talepler İlişkisi	44
4.2. Stres ve İşyerinde Kontrol İlişkisi	57
4.3. Stres ve İşyerinde Destek İlişkisi	59
4.4. Stres ve İşyerinde İlişkiler İlişkisi	62

4.5. Stres ve İşyerinde Rol İlişkisi.....	66
4.6. Stres ve İşyerinde Değişim İlişkisi	70
5. İŞYERİNDE STRESİN YÖNETİMİ.....	75
5.1. Üç Parçalı Stres Yönetimi	78
5.1.1. Birincil seviye stres yönetimi	79
5.1.1.1. Makro çevrede değişiklikler	80
5.1.1.2. Mikro çevrede değişiklikler	94
5.1.2. İkincil seviye stres yönetimi.....	112
5.1.2.1. Beceri eğitimleri	113
5.1.2.2. Stres azaltma yöntemi olarak eğitim	113
5.1.3. Üçüncül seviye stres yönetimi.....	143
5.1.3.1. Danışmanlık hizmetleri.....	144
5.1.3.2. Çalışan destek programları	146
5.1.3.3. Temel danışmanlık becerileri kapsamında yönetici ve müdürlerin..	149
5.2. Sosyal Destek	150
6. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ.....	153
6.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler.....	153
6.1.1. Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi Ölçeği	153
6.1.2. Algılanan Stres Ölçeği.....	154
6.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Testleri	155
6.2.1. Çalışma koşulları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları....	155
6.3. Demografik Verilerin Analizi.....	158
6.3.1. Ankete katılan çalışanların demografik analizi	159
6.4. Anova Testi ve Bağımsız T Testi Analizleri	161
6.5. Korelasyon Analizi.....	177
6.6. Çoklu Regresyon Analizi	179
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	181
KAYNAKÇA	187
EKLER.....	217
ÖZGEÇMİŞ.....	221

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ASÖ	: Algılanan Stres Ölçeği
CEO	: Genel Müdür
CIPD	: Yeminli Çalışan ve Kalkınma Enstitüsü
COPSOQ	: Kopenhag Psikososyal Ölçeği
FWC	: Evden İşe Gerginlik
GSA	: Genel Adaptasyon Sendrom
HSE	: Sağlık ve Güvenlik Kurulu
ILO	: Uluslararası İş Örgütü
İSG	: İş Sağlığı ve Güvenliği
MS	: Milattan Sonra
NIOH	: Ulusal İş Sağlığı Enstitüsü
NIOSH	: Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OSHA EU	: Avrupa Güvenli Ajansı
WFC	: İşten Eve Gerginlik
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1 : Evrenin büyüklüğüne göre örneklem miktarı	4
Çizelge 2.1 : Psikososyal tehlikeler ve sağlık sonuçları arasındaki ilişki	8
Çizelge 2.2 : İş stresine sistematik yaklaşım	20
Çizelge 2.3 : İş stresi ve aksiyon türleri	21
Çizelge 3.1 : Stres tepkisi ve stresi fizyolojisi	34
Çizelge 6.1 : Çalışma koşullarının değerlendirilmesi ölçeği alt boyutlarının kapsamı	160
Çizelge 6.2 : Çalışma koşulları ölçeğinin model uyum indeksleri	161
Çizelge 6.3 : Çalışma koşulları ölçeğinin dfa ve madde analizi sonuçları	163
Çizelge 6.4 : Araştırmanın değişkenlerine ait betimsel veriler	164
Çizelge 6.5 : Demografik özellikler	165
Çizelge 6.6 : Çalışma koşulları değişkenlerinin cinsiyete ait değişkenlerle karşılaştırılması	168
Çizelge 6.7 : Çalışma koşulları değişkenlerinin medeni hale ait değişkenlerle karşılaştırılması	168
Çizelge 6.8 : Çalışma koşulları değişkenlerinin yaş aralığı ait değişkenlerle karşılaştırılması	169
Çizelge 6.9 : Çalışma koşulları değişkenlerinin öğrenim düzeyine ait değişkenlerle karşılaştırılması	170
Çizelge 6.10 : Çalışma koşulları değişkenlerinin işyerindeki ünvana ait değişkenlerle karşılaştırılması	171
Çizelge 6.11 : Çalışma koşulları değişkenlerinin işyerindeki çalışma yılına ait değişkenlerle karşılaştırılması	173
Çizelge 6.12 : Çalışma koşulları değişkenlerinin toplam çalışma yılına ait değişkenlerle karşılaştırılması	174
Çizelge 6.13 : Çalışma koşulları değişkenlerinin haftalık ortalama çalışma süresine ait değişkenlerle karşılaştırılması	175
Çizelge 6.14 : Çalışma koşulları değişkenlerinin müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine ait değişkenlerle karşılaştırılması	176
Çizelge 6.15 : Çalışma koşulları değişkenlerinin müşteri yoğunluğu psikolojik duruma olumsuz etkisine ait değişkenlerle karşılaştırılması	177
Çizelge 6.16 : Çalışma koşulları ve iş koluna ait değişkenin karşılaştırılması	178
Çizelge 6.17 : Stres değişkeninin cinsiyete ait değişkenle karşılaştırılması	179
Çizelge 6.18 : Stres değişkeninin medeni hale ait değişkenle karşılaştırılması	179
Çizelge 6.19 : Stres değişkeninin yaş aralığına ait değişkenle karşılaştırılması	179
Çizelge 6.20 : Stres değişkeninin eğitim durumuna ait değişkenle karşılaştırılması	180
Çizelge 6.21 : Stres değişkeninin işyerindeki ünvana ait değişkenle karşılaştırılması	180

Çizelge 6.22 : Stres değişkeninin işyerindeki çalışma yılına ait değişkenle karşılaştırılması	181
Çizelge 6.23 : Stres değişkeninin toplam çalışma yılına ait değişkenle karşılaştırılması	181
Çizelge 6.24 : Stres değişkeninin haftalık ortalama çalışma süresine ait değişkenle karşılaştırılması	181
Çizelge 6.25 : Stres değişkeninin müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine ait değişkenle karşılaştırılması.	182
Çizelge 6.26 : Stres değişkeninin müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma etkisine ait değişkenle karşılaştırılması	182
Çizelge 6.27 : Stres değişkeninin iş koludeğişkenine göre karşılaştırılması.	183
Çizelge 6.28 : Korelasyon değer aralıkları.	183
Çizelge 6.29 : Korelasyon analizi.	184
Çizelge 6.30 : Stres ve çalışma koşulları arasındaki çoklu regresyon analizi.	185



ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Performans kalitesi ve uyarılma seviyesi arasındaki ilişki	6
Şekil 2.2 : İş stresi süreci, değişkenleri ve müdahale noktaları.....	6
Şekil 2.3 : İş talepleri ve iş kaynakları arasındaki dengesizlik ilişkisi.....	10
Şekil 2.4 : İyileşmeye karşı klinik işaretler yaklaşımı.....	24
Şekil 3.1 : Tepki bazlı stres modeli.....	31
Şekil 3.2 : Genel adaptasyon sendromu.....	33
Şekil 3.3 : Uyarıcı bazlı stres modeli.....	37
Şekil 3.4 : İnteraktif stres modeli.....	40
Şekil 4.1 : Stres faktörleri.....	46
Şekil 4.2 : İş yükü performans ve stres arasındaki ilişki.....	47
Şekil 5.1 : Entegrestres yönetimi.....	83



BÜYÜK MARKET ZİNCİRLERİNDE PSİKOSOSYAL RİSK ETMENİ OLAN STRESİN VE ÇALIŞMA KOŞULLARININ STRES ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Stres günlük yaşantının göz ardı edilemeyecek gerçeklerinden biridir ve bireyler günlük yaşamında pek çok stres faktörü ile karşılaşır. Stresin sadece kişinin fiziksel veya mental sağlığı ile değil aynı zamanda bireyin çalışma koşulları ve demografik özellikleri ile de ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Bu araştırmanın amacı büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin stres algıları ile çalışma koşullarındaki arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışmaya toplam 794 kişi katılmıştır ve yaş aralığı 18-60'tır. Çalışma verilerine ulaşmak amacıyla demografik özellikler, algılanan stresi ölçeği ve çalışma koşulları ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın bağımlı değişkenleri algılanan stres ve çalışma koşulları iken bağımsız değişkenleri ise çalışanlara ait olan birden fazla demografik özelliği kapsamaktadır.

Demografik özellikleri kapsamında büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, medeni hal, işyerindeki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, haftalık çalışma süresi, müşteri yoğunluğunu fiziksel duruma olumsuz etkisi ve müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma olumsuz etkisi değerlendirilmiştir. Çalışma koşulları kapsamında ise işyerini çalışanlardan talepleri, çalışanların iş üzerindeki kontrol kapasitesi, çalışanların işyerindeki aldığı destek, çalışan ilişkileri, çalışan rolleri ve işyerindeki değişim değerlendirilmiştir.

Stresin cinsiyete, yaş aralığına, öğrenim düzeyine, işyerindeki unvana, müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisi ve müşteri yoğunluğunun psikolojik durumuna olumsuz etkisi ile anlamlı farklılık gösterdiği ancak eğitim durumu, medeni hal, işyerindeki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, haftalık çalışma süresi ile anlamlı farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Çalışma koşullarının ise işyerindeki unvan, toplam çalışma yılı, haftalık ortalama çalışma süresi, müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisi ve müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma olumsuz etkisi ile anlamlı bir ilişkisi olduğu anlaşılmıştır.

Verileri incelenmesinde stres ve çalışma koşullarının demografik özellikler ile arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için Anova ve T testi kullanılmıştır. Stres ve çalışma koşulları arasındaki ilişkinin tespitinde ise korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan çalışmadan büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin stres ve çalışma koşullarının bazı alt boyutlarının arasında anlamlı ilişki olduğu anlaşılmış ve sebepleri ve alınabilecek önlemler ile ilgili önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Stres, Çalışma Koşulları, Psikososyal Risk Etmeni, Büyük Market Zincirleri*



**A RESEARCH OF THE EFFECTS OF STRESS AND WORKING CONDITIONS ON
STRESS AS A PSYCHOSOCIAL RISK FACTORS IN BIG CHAIN STORES**

ABSTRACT

Stress is one of the facts that cannot be ignored in daily life, and individuals encounter many stress factors in their daily life. It is suggested that stress is deciphered not only by physical or mental health but also by the working conditions and demographic characteristics of the individual. The aim of this study is to determine the relationship between stress perceptions and working conditions in large supermarket chains. A total of 794 people participated in the study and the age range is 18-60. Working life age demographic characteristics, perceived stress scale and working conditions history were used. The variables of the study included more than one demographic feature, the independent variables of which belong to the employees, perceived stress and working conditions.

Demographic characteristics are gender, age, educational status, title, marital status, working year in the workplace, total working years, weekly working hours, negative impact of customer concentration on physical condition and negative impact of customer concentration on psychological status were evaluated. The demands of the workplace from the employees for working conditions, the support of the working jobs in the workplace, the roles of the employees and the change in the workplace were evaluated.

Stress, gender, age range, education level, title in the workplace, the negative effect of the physical intensity of the customer and the negative effect of the physical intensity on the psychological status, but the educational status, marital status, working years in the workplace, total working years, weekly working hours, weekly The section about working time was not shown.

Working conditions have a meaningful relationship with the title, total working years, average working time, the effect of customer density on the physical condition and the psychological situation of customer density.

In analyzing the data, Anova and T test were used to determine the relationship between stress and working conditions and demographic characteristics. Correlation analysis and multiple regression analysis were used to determine the relationship between stress and working conditions. It is understood from the study which is applied at big market chains that there is a significant relationship between some sub-dimensions of stress and working conditions, and suggestions made about the reasons.

Keywords: *Stress, Working Conditions, Psychosocial Risk Factor, Big Market Chains*



1. GİRİŞ

Stres modern hayatın alışılmış bir yönü olarak kabul edilir. Stresi nedenleri, semptomları ve etkileri açısından tanımlamak karmaşıktır. Genel olarak, davranışsal düzenlemeyi gerektiren koşullara bedenin fizyolojik ve / veya psikolojik cevabını tanımlamak için kullanılır. Stres sağlık ve diğer çoklu mekanizmalar üzerinde psikolojik olarak etkiler bırakır. (Jarczok vd. 2013).

İşyerinde stresin yaygın bir sorun olduğu ve birçok bağlamda tanımlandığı artık yaygın olarak bilinmektedir. Psikolojik açıdan işyerinde stres, çevresel arz ile bireysel ihtiyaçlar arasındaki dengesizlikten ve ayrıca çevresel talepler ile bireysel motivasyon ve yetenekler arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Cox vd. 2000). Dünya Sağlık Örgütü (WHO), işyeri stresini, iş içeriği, iş organizasyonu ve iş ortamının bazı aşırı yorucu yönlerine fizyolojik, bilişsel ve davranışsal tepkiler kalıbı olarak tanımlamıştır (Houtman vd. 2007). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) iş içeriği, iş organizasyonu ve yönetimi, çevresel ve örgütsel koşullar, çalışanların yetkinlikleri ve ihtiyaçları arasındaki etkileşimlerle ilgili psikososyal tehlikeleri tanımlamıştır. Bu etkileşimler, çalışanların sağlığı üzerinde tehlikeli etkiye neden olabilir. Psikososyal stres işyerinde yadsınamayacak bir gerçektir ve işçilerin sağlığı, devamsızlığı ve performansı açısından maliyeti çok büyüktür (Imtiaz ve Ahmad 2009).

Çalışmaya bağlı/işyerinde stres çeşitli sistem ve teorilerle açıklanmıştır ancak kısaca, bireyler ve çalışma ortamları arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak açıklanabilir (NIOSH 1998). İşe bağlı stres, sağlıkla ilişkilidir ve sonrasında ise finansal sorunların eşlik ettiği en sık görülen stres kaynaklarından biridir (Nakao 2010). İş talepleri ile işçilerin bilgi ve becerilere yönelik bir tutarsızlık olduğunda stresin üstesinden gelemeyecekleri durumlar oluşabilir. (NIOSH 1998, ILO 2009). Health and Safety Executive (HSE)'e göre, stres, bireylere uygulanan ölçsüz ve aşırı baskılara veya taleplere karşı olumsuz bir tepkidir. İşe bağlı stres, işçilerin iş taleplerine ve baskılarına karşı bir cevap verme şekli olarak görülebilir. İşyerinde stres, çalışanların sağlık ve verimlilik düzeylerinin düşük olması ile ilişkilidir, buna bağlı olarak hastalık nedeniyle devamsızlıklar da artmaktadır (HSE 2001).

Stres çalışanların sağlığını ve iş performansını olumsuz etkilemektedir. İşçilerin sağlığını etkilediği ve işyerinde verimliliği azalttığı, gittikçe artan devamsızlıklar ve daha yüksek sağlık harcamaları arasında ilişki olduğu tespit edilse de, bu sorunları gidermek için yetersiz kalmaktadır (Putnam ve McKibbin 2004).

Kısaca stres başa çıkılması gerekli olan bir durumdur. Başa çıkma yollarının başarısız olması durumunda psikolojik sağlıkta meydana gelen bozulmalara ilişkin belirtilerin görülmeye başlanması beklenir. Sonuç olarak denilebilir ki, stresle birlikte yaşamak zorunda olduğuna göre onunla baş edebilmenin öğrenilmesi gerekir. Aksi takdirde stres insan sağlığını dolayısı ile toplum sağlığını tehlikeye sokacaktır (Uçman, 1990). Bu tez, büyük market zincirlerinde çalışan kişilerle ilişkili psikososyal faktörlere ve çalışan sağlığını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek çalışma koşullarına odaklanmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı büyük market zincirlerinde çalışanların çalışma koşulları ve stres arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.

1.1. Çalışmanın Önemi

Hareketin ve dinamizmin çok yüksek olduğu büyük market zincirlerinde; çeşitli sebeplerden dolayı stres meydana gelebilmektedir. Hem çalışanın kendi özel hayatından hem de iş hayatında meydana gelen stres kişinin mental durumunu negatif olarak etkilemekte ve istenmeyen mental sonuçlara sebep olabilmektedir. Çalışmadan çıkarılacak sonuçlara göre büyük market zincirlerinde çalışanların çalışma koşulları ve stres arasındaki ilişki tespit edilerek, çalışanların işyerinde stresi yönetmesine ilişkin önerilerde bulunulacaktır. Literatürde stresle ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat büyük market zincirlerinde çalışanların, çalışma koşulları ve stres arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışma olmadığı görülmektedir. Bu sebeple çalışmadan elde edilecek veriler sektöre farklı konularda yardımcı olabileceği gibi başka alanlarda da kullanılabilecektir.

1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışanlar; işyerinde kendisinden beklenenler, işyerinde yaşanan değişimler ve yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkilerinden veya müşteri yoğunluğundan kaynaklanan gerekçelerden dolayı strese maruz kalabilmektedir. Çalışanların maruz kaldıkları strese yönelik algılarının yüksek olması ve stres ile başa çıkamamaları durumunda psikolojik sorunlar yaşadıkları gözlenmektedir. Bu çalışma, farklı büyük

market zincirlerinde çalışanların sahip olduğu stres algısı ve çalışma koşulları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Çalışmada çalışma koşulları kapsamında talepler, kontrol, destek, ilişkiler, rol ve değişimin stres üzerinde ne kadar etkili olduğu açıklanmaya çalışılacaktır.

1.3. Çalışmanın Varsayımları

Çalışmanın veri toplama aşamasına katılan büyük market zinciri çalışanlarının anketi, ölçeklerde bulunan sorulara yanlış ve yanıltıcı olmayan görüş belirttikleri varsayılmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden araştırma sınırlarına ilişkin verilerin elde edileceği varsayılmaktadır. Örneklem oranının büyük planlanması nedeniyle, verilerin çalışmanın evrenini temsil edecek şekilde olduğu varsayılmıştır.

1.4. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma, “Büyük Market Zincirlerinde Psikososyal Risk Etmeni Olan Stresin Ve Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Olan Etkisinin İncelenmesi” başlığı ile sınırlıdır. Çalışmadan elde edilecek veriler, kullanılan ölçeklerden toplanacak olan verilerle sınırlıdır.

Araştırma, 2020 yılında İstanbul, Ankara ve İzmir il sınırları içerisinde bulunan farklı büyük market zincirlerinde çalışan 1200 kişi ile araştırmanın yapılması hedeflenmiştir. Ancak 794 büyük zincir market çalışanı tarafından ölçeklerin eksiksiz bir şekilde teslim edilmesi bu araştırmasının sınırlılıklardan biridir. Çalışmanın sonuçlandırılmasına ilişkin bulgular araştırmada kullanılan “Demografik Bilgiler”, “Algılanan Stres Ölçeği” ve “Çalışma Koşulları Ölçeği ” ile sınırlıdır.

1.5. Çalışmanın Alanı ve Örneklem Büyüklüğü

Bu araştırmada, ülke içerisinde yer alan büyük market zincirlerinde anket uygulaması yöntemi kullanılarak çalışma koşullarının stres üzerindeki etkisine yönelik verilerin toplanması amaçlanmıştır. İşyerlerinde yapılacak anketle literatür kısmında bulunan “Çalışma Koşulları” ve “Algılanan Stres” ölçekleri kullanılması planlanmıştır. Çalışma, büyük market zincirlerinin insan kaynakları yetkilileri ile iletişime geçilerek yapılmış, anketlerin tamamı iş güvenliği uzmanları aracılığıyla yüz yüze yapılmıştır. Tezin literatür kısmının son aşamasına doğru anket uygulaması başlatılmış ve 3 ay

içerisinde tamamlanmıştır.

Tezde, nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, büyük market zincirlerinde yapılan ankette, araştırmanın amacına ulaşabilmesi için “Çalışma Koşulları” ve “Algılanan Stres” ölçeklerinde yer alan sorularla çalışanların görüşüne başvurulmuştur.

- Veri toplama aracı kullanılacak istatistik yöntemler, anket uygulaması sonucunda katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda SPSS analizleri yapılacaktır.
- Ana Kütle ve Örneklem: Çalışmada ülkemizde büyük market zinciri olarak tanımlanan işyerlerinin fiilen market içerisindeki bütün çalışanları dikkate alınarak evren ve örneklem oluşturulmuştur. 1200 kişilik çalışan grubu anketi cevaplamış olsa da çeşitli sebeplerden dolayı 406 çalışanın anketi araştırmadan çıkartılmak zorunda kalınmıştır. Geri kalan 794 anket işyerlerinde görevli iş güvenliği uzmanları aracılığıyla yüz yüze yapılmıştır.

Çizelge 1.1 : Evrenin Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı

Evren Büyüklüğü	+/-0.03 örnekleme hatası (d)			-0.05 örnekleme + hatası			0.10 örnekleme hatası + (d)		
	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3	p=0.5	p=0.8	p=0.3
	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7	q=0.5	q= 0.2	q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Toplam 6 farklı firmanın İstanbul, Ankara ve İzmir olmak üzere birden fazla işyerinde anket çalışması yapılmıştır. Bu anketlerin uygulandığı işletmelerdeki toplam çalışan sayısı yaklaşık 11.000’dir. Oluşmaktadır. 11.000 ana kütle (evren) büyüklüğü için örneklem hacmi %95 (+/-0.05 örnekleme hatası) güven sınırında Çizelge 1.1’e bakıldığında 794 kişinin örneklem büyüklüğü olarak alınması gerektiğinden örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu tahmin edilmektedir.

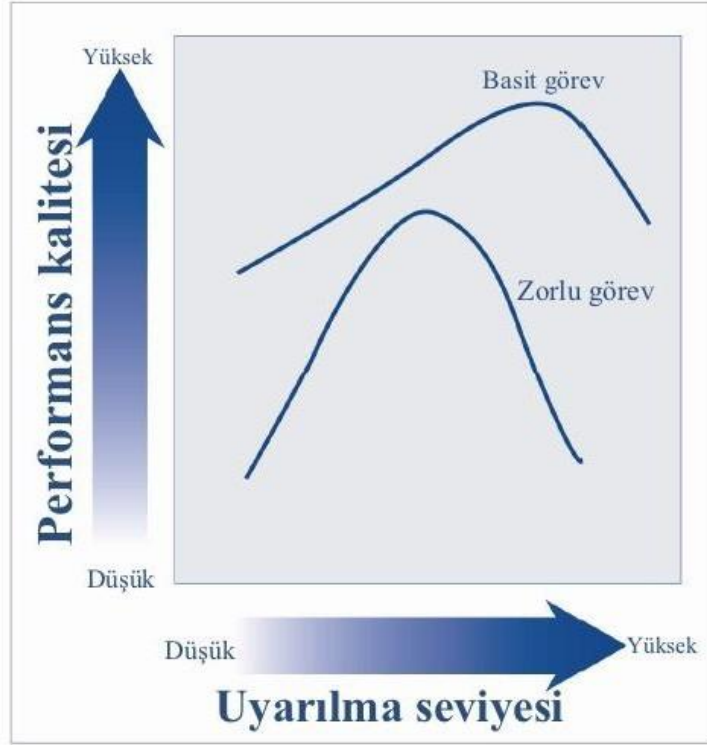
2. PSİKOSOSYAL TEHLİKELERİN ANLAŞILMASI

2.1. İş Stresi, Çalışan Sağlığı ve Refahı

Belirli bir miktar stres performansı ve motivasyonu artırabilirken, aşırı stres veya uzun süre çalışma streslerine maruz kalmanın sağlık ve refah üzerinde olumsuz etkileri olabilmektedir. Ölçülebilir olmayan görüşü nedeniyle eleştirilmesine rağmen, stres ve kötü sağlık arasındaki bağlantıların erken anlaşılmasını gösteren Selye'nin (1956) yeni ufuklar açan “genel adaptasyon sendromu” teorisini değerlendirmek yarar. Sıçanları uzun süreli strese maruz bıraktıktan sonra, Selye vücudun stres içeren fizyolojik tepkisinin üç aşamalı bir modelini yarattı:

1. Alarm - hipotalamik-hipofiz-adrenal sistemin aktif edildiği ve eyleme hazır olunan zaman (savaş ya da kaç)
2. Direnç - yüksek uyarılma seviyelerini koruyarak uzun bir stresle başa çıkma girişiminin olduğu zaman
3. Tükenme - vücudun savunma sistemlerinin tükendiği ve sağlık etkilerinin ortaya çıktığı (örn. Yüksek tansiyon). Bu aşamada, herhangi bir ek strese karşı tepkiler de aşırıdır (Selye, 1956).

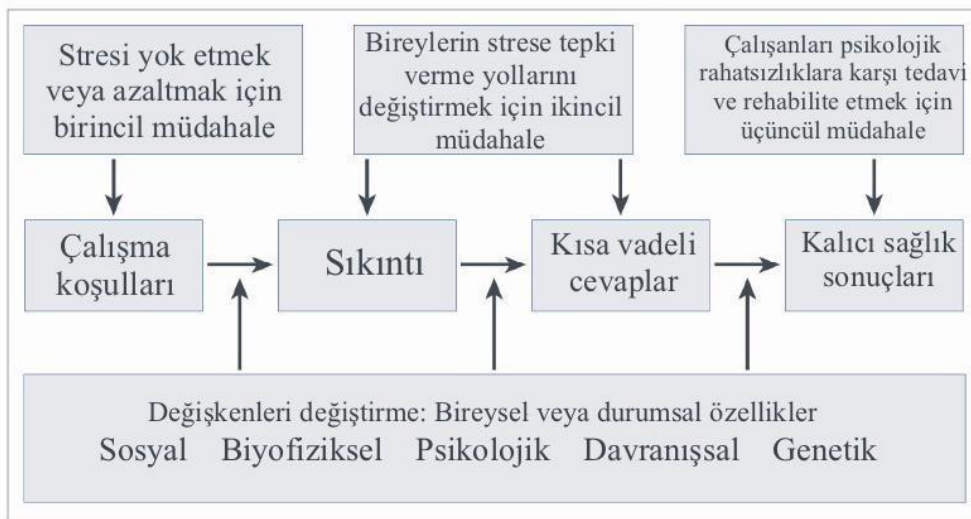
Selye'nin teorisi akut stres ataklarının hastalığa yol açtığını ancak bünyenin strese uzun süre maruz kaldığını vurgulamaktadır. Bununla ilgili olarak, sıkça atıfta bulunulan Yerkes-Dodson Kanunu (1908), herhangi bir belirli görev ve işçi için, performansın maksimum kapasitede olduğu ve bunun ötesinde performansın düştüğü optimum bir uyarılma veya stres seviyesi olduğunu göstermektedir (Şekil 2.1). Bu, stres etkisinin zararlı etkileri olması için belirli bir yoğunlukta olması gerektiğini düşündürmektedir.



Şekil 2.1 : Performans Kalitesi ve Uyarılma Seviyesi Arasındaki İlişki

Kaynak: Wickens, Gordon & Liu. (1998)

Bu ilkeleri organizasyonel bir duruma uyarlayacak olursak, Şekil 2.1 iş özelliklerinden (veya iş stres faktörlerinden) sağlık sonuçlarına nedensel akışı göstermekte ve hafifletme ve bastırma etkilerine karşı modern bir anlayış katmaktadır.



Şekil 2.2 : İş Stresi Süreci, Değişkenleri ve Müdahale Noktaları

Kaynak: LaMontagne, Keegel & Vallance. (2007)

İş stresörleri, işçilerin tehdit olarak algıladıkları taleplerdir (örneğin, belirli görevler ve rol gereksinimleri, çatışma, bazı yönetim eylemleri), bu tür talepler işçilerin başa çıkma kaynaklarını aştığında ortaya çıkan olumsuz tepkilerdir (Koslowsky, 1998). Dolayısıyla 'stres' iş talepleri ile bu taleplerle başa çıkma yeteneği arasındaki algılanan dengesizlik ile ilgili olup fizyolojik ve / veya psikolojik belirtiler gösteren dinamik bir süreçtir. Bu süreç çalışanın normal psikolojik ve fiziksel işleyişinde değişime yol açmaktadır. Mesleki stres teorilerinin çoğu süreçleri iş özellikleri ve işçi üzerindeki sonuçları arasındaki mekanizma veya nedensel bağlantı olarak ya da alternatif olarak iş stresörlerinin işçiyi zorlaması olarak ifade edilmektedir (Lazarus, 1990; Lazarus & Folkman, 1984; Spector, Chen & O'Connell, 2000). Stres kaynağı ve işçinin zorlanması arasında ilişkinin anlaşılması bunun üzerinde çalışma yapılmasına olanak sağladı.

İş stresörleri ampirik olarak anksiyete, depresyon, tükenmişlik, kardiyovasküler hastalık ve ilişkili diğer risk faktörleri (örn. kan basıncı, kolesterol ve vücut yağ dağılımı) gibi olumsuz sağlık sonuçları (Bishop vd., 2003; Bromet, Dew, Parkinson & Schulberg, 1988; Bunker vd., 2003; Kivimäki vd., 2002; Kuper & Marmot, 2003; Landsbergis vd., 2003; Tsutsumi, Kayaba, Theorell & Siegrist, 2001; van der Doef & Maes, 1999; Wilhelm, Kovess, Rios-Seidel & Finch, 2004), ve kas-iskelet sistemi bozukluğu (Devereux, Vlachonikolis & Buckle, 2002; Engstrom, Hanse & Kadefors, 1999; Hagen, Magnus & Vetlesen, 1998; Torp, Riise & Moen, 2001) ile ilişkilendirilmiştir. İş stresörlerine maruz kalma, alkol tüketimi ve sigara içiciliğindeki artış ve uyku güçlüğü ile de bağlantılıdır (de Lange, Taris, Kompier, Houtman & Bongers, 2003). Bu alandaki en etkili çalışmalardan biri 14 yıl boyunca 10308 İngiliz kamu görevlisini takip eden ve 100'den fazla yayınlanmış makaleyle sonuçlanan Whitehall II çalışmasıdır. Head, Martikainen, Kumari, Kuper and Marmot (2002) bu araştırma grubunun işle ilgili psikososyal tehlikeler ve sağlık sonuçları ile ilgili bulguları özetlemiştir (Çizelge 2.1).

Çizelge 2.1 : Psikososyal Tehlikeler ve Sağlık Sonuçları Arasındaki İlişki

İş Özelliği	İlişkili
Düşük karar verme yetkisi	Obezite Alkol bağımlılığı Zayıf ruh sağlığı Kötü sağlık durumu Hastalık sebebiyle işgöremezlik artışı Koroner kalp hastalığı
Yüksek iş talepleri	Obezite Zayıf ruh sağlığı Kötü sağlık durumu Koroner kalp hastalığı
İş yerinde yetersiz sosyal destek	Obezite Zayıf ruh sağlığı Kötü sağlık durumu Hastalık sebebiyle işgöremezlik artışı
Yüksek çaba ve düşük ödüllerin kombinasyonu	Alkol bağımlılığı Zayıf ruh sağlığı Kötü sağlık işlevi Hastalık sebebiyle işgöremezlik (uzun sürelerde) Diyabet Koroner kalp hastalığı

Kaynak: Head vd., (2002). Whitehall II.

2.2. Psikososyal Tehlikeler ve Organizasyonel Sonuçlar

Psikososyal tehlikelerin kurumsal performansla ilgili çeşitli alanlarda kritik etkileri olabilir; doğrusu işçi zorlanmasının iş stres faktörleri ve örgütsel başarısızlık arasındaki ilişkisi tartışılmaktadır (Darr & Johns, 2008; Kahn & Byosiore, 1992). Olumsuz organizasyonel sonuçlar şunları içerebilir:

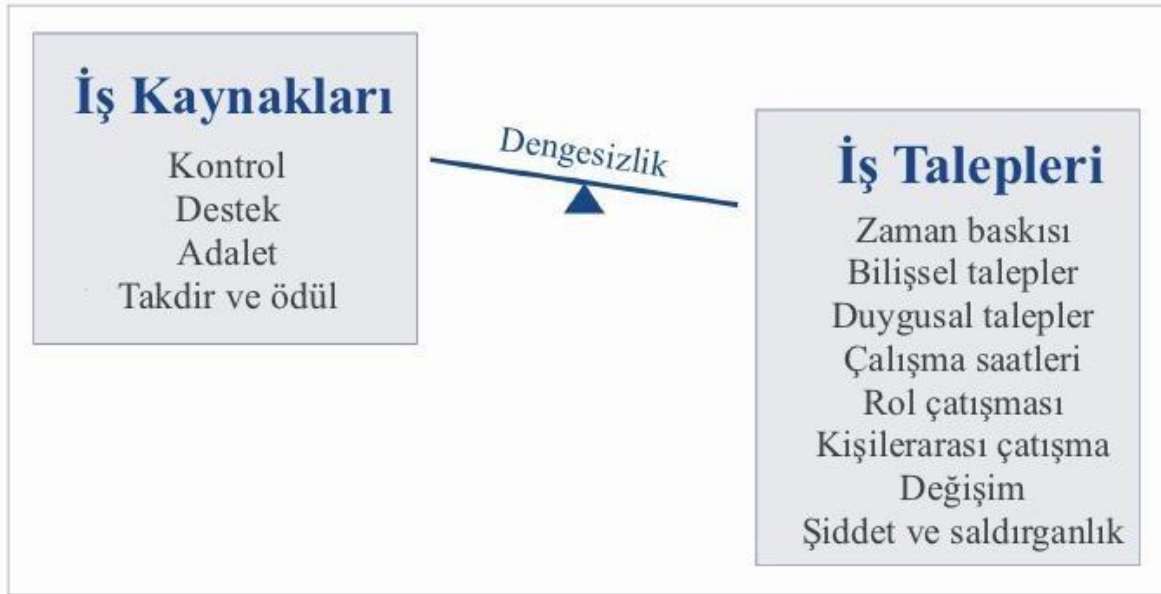
- Devamsızlık: Zihinsel sorunlar, özellikle Avustralyalı işçiler üzerinde yapılan çalışmada devamsızlık için en sık başvuru üçüncü neden olarak tanımlanmıştır. İşçilerin %18'i kaygı, stres ve / veya depresyonu devamsızlığın bir nedeni olarak tanımlamaktadır (Direct Health Solutions, 2009).
- Presenteeism (işte var olmama sorunu) ve bağlılık sorunu : Presenteeism, çalışanların fiziksel olarak işin başında olmasına rağmen üretkenliğin azalması ve sağlık sebepleriyle normalin altında iş çıkarması olarak tanımlanır (Koopman ve ark., 2002). Planlanmamış veya hastalık izni psikososyal tehlikelerle ilişkili en belirgin maliyet olsa da, araştırmalar işyerinde azalan üretkenlik maliyetinin yokluk maliyetinden çok daha yüksek olduğunu göstermiştir; işle ilgili stresin maliyetinin % 32,4'ü devamsızlık tarafından açıklanabilirken, % 58,4'ü işte var olmama sorunundan kaynaklanmaktadır

(Sainsbury Centre for Mental Health, 2007).

- Diğer örgütsel sonuçlar: İlişkili olduğu gösterilen diğer sonuçlar işyerinde psikososyal tehlikelere maruz kalmak- iş hacmi / yıpranma dahil-, yüksek işçi tazminat maliyeti, olumsuz müşteri hizmetleri etkisi, paydaşlar ile ilişkiler ve dolaylı maliyetlerdir (örn. çatışma ile başa çıkmak için yönetimin zaman harcaması, takım uyumsuzluğu, eğitim ve çalışan yardım programı maliyetleri gibi) (Kahn & Byosiore, 1992).

İşletmeler tarafından kolayca anlaşılabilmesi için iş stres faktörlerinin en iyi nasıl sunulabileceğini dikkate almak önemlidir. Herhangi bir risk değerlendirmesinde yer alan çok sayıda iş stresörü olabileceğinden araştırmacılar bunları örneğin 'iş içeriği' veya 'iş bağlamı' ile ilgili stres etkenleri (Cox , Griffith & Rial-González, 2000) ya da 'iş talepleri' ve 'iş kaynakları' ile ilgili stres faktörleri olarak (Demerouti vd., 2001) sınıflandırmak için çeşitli yollar kullanma eğilimindedirler. İş talepleri, fizyolojik ve psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkisi olabilecek iş stresörleri (örneğin zaman baskısı, işyeri çatışması veya yüksek duygusal talepler) olarak kavramlaştırılmıştır. Öte yandan iş kaynakları, iş yükünün potansiyel olumsuz etkilerine karşı bir 'tampon' oluşturmak olarak tanımlanmıştır. Bu, artan bir baş etme mekanizması yoluyla gerçekleşmektedir. İş kaynaklarına örnek olarak süpervizör desteği veya değişim yönetimi stratejileri verilebilir.

Şekil 2.3'te temsil edilen çerçeve, İş Talepleri-Kaynakları modeli (Demerouti vd., 2001) ve İş Talebi-Kontrol-Destek modeli (Karasek & Theorell, 1990) dahil olmak üzere çeşitli teorik modellerle desteklenmektedir. İkincisi ise işle ilgili stresin en ampirik olarak test edilmiş ve kesinlikle en etkili modelidir. İş özelliklerinin işçi sağlığı ile doğrusal olarak ilişkili olmadığını, ancak etkilerinde etkileşimli olduğunu göstermektedir. Daha spesifik olarak, İş Talebi-Kontrol-Destek modeli, iş talepleri yüksek ve karar enlemi düşük olan işçilerin (işçilerin iş günü boyunca görevleri ve davranışları üzerinde algıladıkları kontrol) gerginlikle ilişkili olduğunu varsayar, fakat bu ilişki sosyal destek ile korunmaktadır. Ayrıca, Şekil 2.3'te gösterilen çerçevenin temelini oluşturan, Çaba-Ödül Dengesizliği modeli (Siegrist, 1998), bir çalışan tarafından gösterilen çabanın, kazandıkları uygun ödül (örneğin para, saygınlık ve sosyal kontrol) ile karşılık gelen bir sosyal sözleşmenin bir parçası olduğunu ortaya koyar. Çerçevede yer alan diğer potansiyel iş stres faktörleri; kişilerarası çatışma, (kötü yönetilen) değişiklikler/yenilikler ve organizasyonel adalet(sizlik) iş zorluğu üzerinde etkili olduğuna dair güçlü kanıtları olması sebebiyle eklenmiştir.



Şekil 2.3 : İş Talepleri ve İş Kaynakları Arasındaki Dengesizlik İlişkisi

Kaynak: Siegrist. (1998).

Şekil 2.3'te iş kaynakları veya iş talepleri olarak tasvir edilen ve aşağıda daha ayrıntılı olarak açıklanan risk faktörleri, kuruluşların işçi talepleri ara yüzündeki dengeyi / dengesizliği etkileme ve böylece çalışanların mesleki strese maruz kalmalarını yönetme yollarını temsil etmektedir. Yani, iş taleplerini azaltarak (örneğin işi yeniden tasarlayarak) veya iş kaynaklarını artırarak (örneğin, ek destek sağlayarak veya iş kontrolü gibi) dengeye gelebilir. Herhangi bir risk değerlendirmesinin temelini oluşturması gereken işle ilgili stres faktörleri aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmaktadır.

2.3. Psikososyal Risk Faktörleri ve Stres İlişkisi

Zaman Baskısı: Zaman baskısı veya aşırı görev yükü, iş veya görev için belirlenen temel performans göstergelerini karşılamak için çok sıkı ve / veya çok hızlı çalışmayı veya iş görevlerini ve gereksinimlerini tamamlamak için yeterli zamana sahip olmamayı ifade eder (Ohly & Fritz, 2010). Ayrıca, zaman baskısı, gerçekçi olmayan son teslim tarihlerinden veya iş görevlerini yerine getirmek için yetersiz kaynak sağlanması nedeniyle olabilir. Makineler tarafından dikte edilen iş temposunun ve performansın elektronik olarak izlenmesinin, iyi tasarlanıp uygulanmadığı takdirde zaman baskısı yarattığı gösterilmiştir. Zaman baskısı, iş döngüsü veya yıl içinde belirli zamanlarda nadiren yapıldığında sorunlu olmayabilir; bununla birlikte, sabit, sık veya

aşırı olduğunda, bir iş stresi olabilir (Rick, Thomson, Briner, O'Regan & Daniels, 2002).

Bilişsel Talepler: İş görevleri ile ilgili bilişsel talepler çok çeşitli olabilir; ancak, iki ana bilişsel talebin psikolojik ve fiziksel refahı olumsuz etkilediği ve performans düşüşlerine neden olduğu gösterilmiştir. Bunlar yüksek bilişsel yüklere sahip görevler ve düşük bilişsel yüklere sahip görevlerdir (monoton görevler). Birincisi sürekli konsantrasyon, bölünmüş dikkat ve üst düzey karar almayı gerektirir (Jackson, Wall, Martin & Davids, 1993). Hava trafik kontrolörü ve anestezi pozisyonları bu kategoriye uygun işlere örnektir. Öte yandan, görevler bilişsel kaynaklarımızdan çok azını gerektirdiğinde (örneğin meyve sınıflandırması, kutu katlama, pasta kalite kontrol vb.) az uyarılma oluşur. Az çeşitlilik gösteren monoton görevler % 30–40 hata oranına sahip olan bir üretim hattında kalite kontrol müfettişleri örneğinde olduğu gibi yorucu, stresli ve hataya yatkın olabilir (Wickens vd., 1998).

Duygusal Talepler: Duygusal talepler veya işle ilgili duygusal çaba harcamak şunları içermektedir:

- İşçilerin öfke ve kızgınlığa neden olduğu durumlarda bile, işçilerin mutluluk veya memnun olma / hizmet etme arzusu gibi yanlış duygu göstergeleri göstermesini gerektiren işlerdir. İşle birlikte olumsuz duyguların bastırılması 'dışa vurulan' pozitif duygu gereksinimi, işçi refahı üzerindeki zararlı etkilerle ilişkilendirilmiştir (Brotheridge & Grandey, 2002; Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic, 1999). Uçuş görevlisi ve perakende işçi pozisyonları, duygusal çabanın iş gereksinimi olabileceği örneklerdir.

- İşçilerin duygusal olarak üzücü durumlara maruz kaldığı işler. Bu tür pozisyonlar yüksek bir rahatsızlık riski ile ilişkilendirilmiştir (Schnurr & Green, 2004). Örneğin, polis memurları ve itfaiyeciler bu tür risklere maruz kalabilmektedir.

İş Saatleri: Kötü tasarlanmış / yönetilen iş planlaması sebebiyle çalışma saatleri sağlık ve güvenlik için iki mekanizmalı risk oluşturabilmektedir.

- Maruz kalma süresi - çalışma saatleri, belirli bir çalışma haftasında çalışanların psikososyal tehlikelere ne kadar süre maruz kaldıklarını belirleyebilir ve bu nedenle risk seviyesini doğrudan etkiler.

- Tükenmişlik / yorgunluk - Çalışma saatleri ve vardiya tasarımları, iş kazası ve ramak kala (Gold, Rogacz, Bock, Tosteson, Baum vd., 1992; Swaen vd., 2002), hastalık ve devamsızlık (Dembe, Erickson, Delbos & Banks, 2004, Janssen vd., 2003) ve kötü iş-yaşam dengesinin (Lingard & Francis, 2004) önemli bir sebebi olan yorgunluğa yol

açabilir.

Çalışma Roller: Rol çatışması ve belirsizliği, çalışanların örgüt içindeki rollerini anlamalarını ve örgütün rollerin çatışmamasını sağlayıp sağlamadığını ifade etmektedir. Bu, performans gereklilikleri ve iş sorumlulukları konusunda belirsizlik yaşayan, rollerde sık veya ani değişiklikler olan veya sorunlu rolün diğerlerinin rolleriyle çakıştığı kişileri içermektedir (Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Çatışma: Kişilerarası stres faktörleri (örneğin işyerinde kaba davranışlar veya belli yönetim tarzları gibi), işyerindeki aşırı stres faktörleri arasında olduğu bildirilmiştir (Jex & Beehr, 1991; Jex, 1998; Smith & Sulsky, 1985) ve günlük ruh halindeki farklılığın % 80'inden sorumludur (Bolger, DeLongis, Kessler & Schilling, 1989). Ampirik kanıtlar, işle ilgili kişiler arası çatışmanın, sağlık uygulamaları, yaş, stresli iş olayları, stresli yaşam olayları ve iş ve evden destek için kontrol ederken, psikolojik ve fiziksel işlevin tehlikeye girmesinin yanı sıra psikolojik rahatsızlığa katkıda bulunduğunu göstermektedir (Gilbreath & Benson, 2004). İşyerinde zorbalık ve taciz, daha da ciddi sonuçlara yol açabilecek belirli kişiler arası stres faktörleridir (Einarsen, 1999).

Değişim: Bu risk faktörü, nasıl iletildiği de dahil olmak üzere organizasyonel değişimin nasıl yönetildiğini ifade etmektedir. Örgütsel değişimin bir iş stresi olduğunu öne süren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Sutton & Kahn, 1986; Jimmieson, Terry & Callan, 2004). Değişim sürecini anlatmak ve yönetmek için etkili sistemlere sahip olmak bu stresi önleyebilmekte veya en aza indirebilmektedir.

Şiddet ve Saldırganlık: Mesleki şiddet ve işyerinde saldırganlık, eşlik eden bir bölümde ele alınan işle ilgili stres için risk faktörleridir.

İş Kontrolü: 'İş Kontrolü' insanların işlerini yaparken ne kadar söylediklerini ifade eder; bir iş kaynağı olarak, özellikle de etkili İş-Talep-Kontrol-Destek modelinde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Karasek & Theorell, 1990).

Bu modelde, ilgili 'Beceri takdiri' terimi, insanların işlerinde ne kadar çeşitlilik yaratabileceğini ve insanların becerilerini kullanmak için ne kadar fırsat yakaladıklarını ifade eder; buna karşılık karar mercii ya da özerklik sağlıkla ilgili sonuçlarda yüksek iş taleplerini tamponladığı görülmüştür (de Lange vd., 2003).

İş Arkadaşı ve Süpervizör Desteği: Kapsamlı olarak incelenen çalışmanın bir özelliği de stres zorlanma ilişkisinde tampon görevi gören sosyal destektir (Karasek & Theorell, 1990; van der Doef & Maes, 1999, 1998). İşyerindeki sosyal destek iş arkadaşları ve / veya amirler tarafından sağlanabilir ve 'enstrümantal' destek veya

'duygusal' destek olarak sınıflandırılabilir; enstrümantal destek, sorunları çözmek için pratik yardım sağlamayı veya tavsiye veya bilgi gibi somut yardım sunmayı içerirken, duygusal destek empatik olarak dinlemeyi veya özen/ilgi göstermeyi içerir (Swanson & Power, 2001). Sosyal desteğin tamponlama etkisine ilişkin ampirik kanıtlar Viswesvaran, Sanchez ve Fisher (1999) tarafından yapılan bir meta analizde toplanmıştır. Beehr vd. (2003) sosyal desteğin, sosyal desteğin kaynağı ve stres kaynağının kaynağı aynı olsa bile, iş stresörleri ve zorlanma arasındaki ilişkiyi zayıflattığını bulmuşlardır. Bu, stresin kışkırtıcısının (örneğin bir süpervizör) sosyal destek sağlayabileceği anlamına gelmektedir.

Örgütsel Adalet: İşyerinde adalet veya örgütsel adalet, aşağıdakileri içeren çok faktörlü bir yapı olarak kabul edilmektedir.

- Prosedürle ilgili adalet - işyerlerinde kullanılan prosedürlerden doğan adalet (örneğin içerik, zaman ve işçiler arasında tutarlı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığı) (Leventhal, 1980)

- Dağıtılan adalet - karar sonuçlardan doğan adalet (örneğin ödüller çaba ile orantılıdır, seçim kriterlerini en iyi karşılayan aday terfi eder / prim alır) (Adams, 1965; Leventhal, 1976)

- Etkileşim adaleti - kişilerarası ilişkilerden doğan adalet (örneğin haysiyet ve saygı) (Bies & Moag, 1986)

- Bilgilendirici adalet - prosedürlerin kullanımı, zaman çizelgeleri, prosedürlerin / kararların uygulanmasındaki ilerleme ve sonuçların neden belirlendiği hakkında bilgi sağlanması (Greenberg, 1993)

Stresörler, adaletsizlik duygusu ve sağlık arasında önemli bir ilişki vardır (Brotheridge, 2003; Elovainio, Kivimäki, Vahtera, Virtanen & Keltikangas-Järvinen, 2003; Kivimäki vd., 2002; Taris, Peelers, Le Blanc, Schreurs & Schaufeli, 2001; Vermunt & Steensma, 2001; Ylipaavalniemi, Kivimäki, Elovainio, Virtanen, Keltikangas-Järvinen & Vahtera, 2005).

Tanıma ve Ödül: Çaba - Ödül Dengesizliği modeli (Siegrist, 1998), bir işçinin harcadığı çaba ile kazandığı ödüller (örneğin para, saygınlık ve sosyal kontrol) arasındaki dengesizlik kavramına odaklanır. Bu alandaki dengesizliklerin özsaygı, öz yeterlilik ve sağlık üzerindeki olumsuz etkileri ile bağlantılı olduğu varsayılmaktadır (Neidhammer vd., 2004, Pikhart vd., 2001, 2004; Tsutsumi vd., 2001). Siegrist (1998), özünde çaba gösteren insanların neden işyerinde daha fazla risk altında olduklarını açıklamak için “üstüne fazla yük alma”ya atıfta bulunmuştur. Kişinin güdümlü çabası

ve ödüllendirilme ihtiyacı, stres tepkisine bireysel farklılıkların katkısının kabulünü göstermektedir.

2.4. Bireysel Farklılıklar

Bir önceki kısımda özetlenen stres faktörleri, işçi gerginliğinin olasılığını ve ciddiyetini etkilese de, insanların çalışma streslerine nasıl tepki verdikleri konusunda bireysel farklılıklar bulunmaktadır. Yani, bazı bireyler iş streslerine maruz kaldıklarında diğerlerinden farklı şekilde başa çıkmaktadırlar. Bireysel farklılıklar fizyolojik ve / veya kişilik faktörlerine bağlanmaktadır.

Psikolojik refahı yüksek olan bireylerin toplam kortizol salınımının önemli ölçüde düşük olması, aynı zamanda olumlu sosyal etkileşimlerin strese karşı koruyucu etkisinin altında yatanın oksitosinin biyolojik bir mekanizma olarak önemli bir rol oynaması hakkında kanıtlar bulunmaktadır (Heinrichs vd., 2003). Negatif ruh hali gibi kişilik faktörleri işgücü zorlanma olasılığını artırabilirken (Spector, Fox & Van Katwyk, 1999) güçlü benlik saygısı ve yeteneklerinin farkında olma bir işçinin yetenek ve önemine olan inancını güçlendirebilir ve böylece stresli durumlarda aktif başa çıkmayı destekleyebilmektedir (Jimmieson, 2010).

Bireysel farklılıklar ve stres tepkilerinin yanı sıra savunmasız insan gruplarını belirleme girişimlerine odaklanan geniş ve karmaşık bir literatür bulunmaktadır. Bu araştırmayı en iyi özetleyen Cox, Griffith & Rial-González (2000, s. 52) “Bireyin kişisel veya aile geçmişine göre söz konusu psikolojik bozuklukların strese karşı sürekli bir güvenlik açığı oluşturduğuna dair kanıtlar vardır.” şeklinde belirtmektedir. Bu nedenle, bireysel farklılıkları kabul etmek önemli olmakla birlikte, iş sağlığı ve güvenliği mevzuatı, konu hakkındaki görev sahiplerinin işle ilgili zorlanma riskini kontrol etmek için aksiyon almasını gerektirmektedir. Bu riskin kontrolü, sağlık ve güvenlik için risk oluşturabilecek işlerin tasarımı ve yönetimine daha fazla odaklanarak yapılmalıdır. İşle ilgili stres faktörlerinin kontrolü pahasına bireysel farklılıklara odaklanmak, sağlık ve güvenliği sağlamada başarısızlık teşkil eder.

2.5. Psikososyal Tehlikeler İçin Risk Değerlendirmesi

Psikososyal tehlikeler için risk değerlendirmesi, diğer birçok İSG tehlikesi için risk değerlendirmesi ile aynı ilkeleri izler. Teknikler, devamsızlık, işten ayrılma ve iş göremezliklere odaklanma gibi kurumsal verilerin analizi; işçi şikayetlerinin

değerlendirilmesi; işyerindeki görevlerin, kaynakların, uygulamaların ve insan etkileşimlerinin gözlemlenmesi; çalışan anketlerinin kullanımı veya gruplara odaklanma gibi konuları içerebilmektedir.

Birçok çalışma başarılı müdahalelerde kullanılan süreçleri tanımlamıştır(Giga vd., 2003b; Cox & Griffiths, 2000; Kompier vd., 1998). Özellikle bu süreçlerin bir kısmına odaklanan bir psikososyal güvenlik şartları ölçüsü geliştirilmiştir(Hall, Dollard & Coward, 2010).

Başarılı risk değerlendirmesinin temelini oluşturan altı faktör aşağıda açıklanmaktadır. (Bunlar risk değerlendirme bölümünde kullanılsalar da, psikososyal tehlikeler için risk yönetimi sürecinde uygulanırlar.)

Organizasyonel ve Yönetimsel Bağlılık: Belirli bir kuruluşa, psikososyal tehlikeler için risk değerlendirme ve kontrol ihtiyacının ilk kez ortaya çıkması genellikle İSG çalışma birimleri veya komitelerinden kaynaklanmaktadır. Bu alanda çalışan iş güvenliği uygulayıcıları için psikososyal tehlikelere maruz kalmanın günlük sağlık açısından ve organizasyonel açıdan etkilerini görmek alışıldık bir durumdur. Sonuç olarak, risk değerlendirmesine başlamadan önce, ilk çabalardan biri genellikle bu tehlikeleri ele almak için üst yönetim taahhüdünü sağlamaktır.

Üst yönetim taahhüdü İSG'nin tüm alanları için önemli olmakla birlikte, psikososyal tehlikeler için özellikle ve şu sebeplerden dolayı önemlidir:

- Başarı için kesin ve mutlak ki üst yönetim katılımı gereklidir. Üst yönetim katılımı işin önemine işaret eder ve işgücü için daha büyük bir 'destek' duygusunu doğrudan etkileyebilir. Yani, işyerlerinin psikososyal tehlikelerden arınmış olma arzusunu açık ve inandırıcı bir şekilde ifade eden bir yönetici, işçinin refahı için endişelendiğini ve bununla ilgilendiğini gösterir. Bu durum, çalışanların gerginliğine karşı duygusal bir destek olup tampon görevi yapar. Görünür bir taahhüt CEO, genel müdür veya yönetim kurullarında oturan üst düzey yöneticilerden gelen bir e-posta/diğer iletişim yolları; personel ve icra toplantılarında bu konuyu gündem içerisinde bulundurmak ve CEO'nun onaylaması gibi.

- Kaynakların taahhüdü gereklidir (personelin katılımı için zaman, bütçe).

- Potansiyel iş sonuçlarıyla ilgili yukarı doğru iletişim gereklidir (örneğin, müdahale etmeme ile müdahale etmemenin maliyet-fayda oranları, potansiyel gecikme süreleri ve gerçekçi zaman dilimleri, olası iş sonuçları, olası iş riskleri, psikososyal tehlikeler ile iş tasarımı ve yönetimi arasındaki bağlantılar). Yönetim taahhüdünün mevcut olduğu ve üst düzey yöneticilerin çıkarımlar konusunda tam bir farkındalığa sahip

olduğu durumlarda, yönetim sürprizleri veya bulgu veya önerilere ilişkin korku nedeniyle tamamlanmadan önce programların sonlandırılması gibi durumlar daha az olasıdır.

Örgütsel İletişim: Herhangi bir değerlendirme ve aksiyon almaya ilişkin örgütsel iletişim, yönetimin konuyu ele almaya olan bağlılığını iletmek için gereklidir. Ayrıca, risk yönetimi süreçlerinin aksiyon planlaması ve özellikle çalışanların yeterli katılımını sağlamak ayrılmaz bir parçasıdır. İletişim, yayın e-postaları, posterler, çalıştaylar, odak grupları veya yönetim ve ekip toplantısı gündemleri üzerinde duran öğeler şeklinde olabilmektedir.

Çalışanların Katılımı: Başarılı stres yönetimi için çok önemli olan, çalışanların aşağıdakilere katılımıdır:

- Risk belirleme ve değerlendirme
- Risk değerlendirme sonuçlarının geri bildirimi
- Aksiyon planlama
- Aksiyonların uygulanması

Çalışanların katılımı başarıyı aşağıdaki şekillerde etkilemektedir:

- Stres teorisi, işçilerin iş stresleri algısının, işçilerin bir zorlanma yaşıyıp yaşamadığını etkilediğini belirtir. Bu nedenle, doğru bir risk değerlendirmesinin yapılabilmesinin tek yolu işçilere iş stres faktörleri hakkındaki algılarını sormaktır.
- Çalışanları sürece dahil etmek, 'iş kontrolü' ve 'destek' duygularını artırmaya hizmet eder, böylece psikososyal tehlikelerle ilişkili riski artırabilecek iş stresleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
- İşçilerin eylem planlarına ve müdahalelerine katılması, işi bilenler risk azaltma stratejilerini tasarladıkları için sorunlu alanlara daha iyi hedeflenebileceği anlamına gelebilir.

Değerlendirilecek Alanların / Çalışma Gruplarının Tanımı: Psikososyal tehlikeler için risk değerlendirmesi yaparken, değerlendirmeye dahil edilecek çalışma alanlarına dikkat etmek önemlidir. Örneğin, tüm kuruluş risk değerlendirmesine dahil edilecek mi yoksa sadece potansiyel olarak daha yüksek risk olarak tanımlanan departmanlara mı uygulanacak? Değerlendirme hem nedensel iş stres faktörlerini hem de takip eden konularını hedefleyerek iş birimi düzeyinde tespit edilecek risk profillerini araştırarak mı? Kuruluşun belirli bölümleri için mesleki düzeyde risk profilleri bulunmalı mıdır? Tüm bu kararlarda amaç, çalışma gruplarının risk kontrol önlemlerinin doğru hedeflenmesini sağlayan bir ayrıntı düzeyinde tanımlanmasını ve değerlendirilmesini

sağlamaktır.

Risk Değerlendirmesi İçin Güvenilir Yöntemler Kullanmak: Psikososyal tehlikelerle ilişkili risklerin değerlendirilmesi en çok odak grupları ve / veya işçi anketleri kullanılarak yapılır. Bu yöntemlerden herhangi birinin kullanıldığı yerlerde, yukarıda özetlendiği gibi sağlık sonuçlarıyla ampirik bağları olan iş stres faktörlerine odaklanmaları önemlidir. İşyerinde fiziksel ve zihinsel sağlık, duygusal tükenme veya 'tükenmişlik', işyeri kazaları, çalışanların refahı, iş doyumu, verimlilik, katılım, moral, ciro, devamsızlık ve sıkıntı dahil olmak üzere sayısız sonucu değerlendirmek için özel araştırmalar geliştirilmiştir. Her ne kadar bu sonuçlar işverenler için önemli olsa da ve bu nedenle davranış değişikliğini çağrıştırmak için bir kaldıraç olarak kullanılabilse de, İSG profesyonellerinin birincil amacı hastalık ve yaralanmaları önlemektir. Bu nedenle, değerlendirme yönteminin seçilmesinde en önemli faktör, hastalık ve yaralanma riskini güvenilir ve geçerli bir şekilde değerlendirme yeteneğidir. Ayrıca, değerlendirme araçlarının kayda değer (önemsiz olmayan) iş stres faktörlerini güvenilir ve geçerli bir şekilde tanımlayabilmesi ve değerlendirebilmesi önemlidir.

2001 yılında, psikososyal tehlike önlemlerinin gözden geçirilmesi (Rick, Briner, Daniels, Perryman & Guppy, 2001) birçok aracın güvenilirliği ve geçerliliği ile ilgili sınırlamalar belirlemiştir. Buna yanıt olarak, Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Yönetimi (HSE), serbestçe kullanıma açık olan ve altı iş stresörüne (Talep, Kontrol, Destek, Roller, İlişkiler ve Değişim) dayanan bir işçi anketi üretmiştir (Cousins, Mackay, Clarke, Kelly, Kelly & McCaig, 2004). 2002'den beri İngiltere'de yürürlükte olan bu "Yönetim Standartları" çerçevesi, kuruluşların performanslarını beş (ağırlıklı olarak kamu sektörü) yüksek riskli endüstriden alınan İngiltere ölçütleriyle karşılaştırmasına olanak tanır. HSE'nin değerlendirme anketi ve Rick vd. (2001) tarafından tanımlanmış diğerlerine ek olarak, Danimarka'daki Ulusal İş Sağlığı Enstitüsü (NIOH), psikososyal çalışma ortamı faktörlerini değerlendirmek için Kopenhag Psikososyal Anketini (COPSOQ) geliştirdi (Kristensen, Hannerz, Høgh & Borg, 2005). COPSOQ, iş "görevleri", işin "sosyal ve organizasyonel" yönleri ve "bireysel" veya kişilik faktörlerine odaklanan kategorileri kapsamaktadır.

Avustralya'da bir İSG düzenleyicileri konsorsiyumu ve üniversiteler (Way, Jimmieson & Bordia, 2010) tartışılan 12 iş stresinden 10'una ilişkin Avustralya normatif verilerini ilişkilendiren psikolojik hasarlar için özel bir risk değerlendirme aracı olacak bir "Çalışan İnsanlar" anketi geliştirmiştir. Ayrıca, ulusal bir gözetim sistemi olarak tasarlanan 'Avustralya İşyeri Barometresi', bu iş stres faktörlerinin birçoğunu

ölçmektedir. (Dollard & Skinner, 2007).

Gerçekçi Zaman Dilimleri: Son olarak, yöneticilerin ve çalışanların risk kontrol planlarının değerlendirilmesi ve uygulanması için gerçekçi zaman dilimleri ve aksiyonların yürürlüğe girmesi için gecikme süreleri hakkında gerçekçi fikirlere sahip olmaları önemlidir. Değerlendirme ve uygulama süreci, başlangıçtaki organizasyonel taahhütten eyleme, risk kontrol planlarının uygulanmasına kadar (örgütün büyüklüğü gibi faktörlere bağlı olarak) 12-18 ay sürebilir. Ortalama gecikme / aksiyon sonrası değerlendirme de dikkate alınması gereken bir konudur. Bu alandaki araştırmalar, bireysel müdahaleler için ortalama gecikme süresinin dokuz hafta ve örgütsel müdahaleler için üç hafta daha az hafta olduğunu bulmuştur (van der Klink vd., 2001). Giga vd., (2003a) sürekli değerlendirmeyi savunurken de Lange vd. (2003) hangi aksiyonun aldığına ve kararı teorik değerlendirmelere dayandırarak en az 1 yıl boyunca tartışır. Karmaşık bir sistemde, değişimin sonsuza kadar sürmesini beklemek belki de gerçekçi değildir (Semmer, 2003) - örgütlerin dinamizmi, yeni bir amir veya yeni meslektaşlar gibi değişiklikler ve hüküm süren ekonomik veya siyasi iklimdeki değişiklikler anlamına gelebilir. Bunlar işçilerin stres tepkilerinde belirgin ve plansız değişiklikler yapabilir.

2.6. Psikososyal Risklerin Kontrolü

Peki kuruluşlarda işyerinde psikososyal tehlikelere karşılık neler yapıldı ? Çok sayıda bireysel çalışmanın yanı sıra, son 15 yılda mesleki strese karşı alınacak aksiyonlara yönelik çeşitli incelemeler yapılmıştır (Caulfield vd., 2004; Cox & Griffith, 2000; Giga vd., 2003b; Kompier & Cooper, 1999; Murphy, 1996; Quick vd., 1997; Semmer, 2003; VanDer Kink vd., 2001). Genel olarak, doğru bir şekilde hedeflendikleri, uygun süreçleri kullandıkları ve amaçlanan sonuçlar konusunda net ve gerçekçi oldukları sürece aksiyonların etkinliği konusunda iyimser olmak için sebepler mevcuttur.

İncelenen aksiyon tipleri çok sayıda ve çeşitlidir ve farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. LaMontagne, Keegel, Louie, Ostry and Landsbergis (2007b) birincil, ikincil ve üçüncül müdahalelerin etkinliğini incelemişlerdir ve birincil korumanın iş stresini azaltmada en büyük etkinliğe sahip olduğunu bulmuşlardır (Çizelge 2.2).

Çizelge 2.2 : İş Stresine Sistematiik Yaklaşım

Aksiyon seviyesi	Etki Derecelendirmesi	Aksiyon Hedefi	Örnekler
1. Birincil (Önleyici) Amaç: Çalışanlar stresle ilgili semptomlar veya hastalıklar yaşamadan stresörün doğasını azaltmak	+++	Stres kaynağı; iş organizasyonu; çalışma koşulları	iş tasarımı; iş yükünün azaltılması; iletişimin iyileştirilmesi
2. İkincil (İyileştirici) Amaç: Stresli koşullarla başa çıkmak için çalışanlara kaynak sağlamak	++	Stresörlere çalışanların tepkileri	bilişsel davranışçı terapi; başa çıkma sınıfları; öfke kontrolü
3. Üçüncül (Reaktif) Amaç: Strese bağlı semptomlar veya hastalıklar ile çalışanları tedavi etmek, telafi etmek <u>ve rehabilite etmek</u>	+	Stres faktörlerinin kalıcı olumsuz sağlık etkileri	işe dönüş programları; iş terapi; medikal terapi

Kaynak: LaMontagne vd., (2007).

de Frank and Cooper (1987) tarafından önerilen farklı bir sınıflandırma yapısı şunları hedefleyen müdahaleleri içeriyordu:

- Bireysel düzey - bireylerin esneklikle başa çıkmalarına veya esnek durumlar inşa etmelerine yardımcı olmayı amaçladıkları yer. Buna esneklik, stres ve başa çıkma, gevşeme veya bilişsel davranışsal müdahaleler (CBT) eğitimi dahildir.
- Birey / organizasyonel ara seviye - burada kişi ile organizasyon arasındaki uyumu geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu, kişilerarası becerileri geliştirme, iş talebi izleme ve rol netliğini geliştirme gibi faaliyetleri içerir.
- Organizasyonel düzey – organizasyonel sistemin kendi parçalarını veya bileşenlerini değiştirmeyi hedefledikleri yer. Bu, işin yeniden tasarlanması, yönetim taahhüdünün iyileştirilmesi, kurumsal iletişim, iş içeriğinin iyileştirilmesi ve değişimin yönetilmesi gibi faaliyetleri içerir.

Çizelge 2.3, bu çerçeve kullanılarak kategorize edilen olası müdahale tiplerinin bir listesini sunmaktadır.

Çizelge 2.3 : İş Stresi ve Aksiyon Türleri

Seviye	Aksiyon*
Organizasyonel	İş içeriğinin iyileştirilmesi Yönetimin taahhüdü Yönetim eğitimi Seçme ve yerleştirme Fiziksel ve çevresel özellikler İletişim Çalışma saatleri / vardiya / liste tasarımı dahil iş tasarımı / yeniden yapılandırması Karar vermenin iyileştirilmesi Çatışma yönetimi sistemleri İlke ve prosedürler
Birey – organizasyon arasında	Zaman yönetimi, kişilerarası becerileri geliştirme, iş / ev dengesi Süpervizör becerileri İş talebi izleme Rol sorunları (belirsizlik ve çatışma) Katılım ve özerklik Akran destek grupları, koçluk, kariyer planlama Çalışma öncesi tıbbi muayene Seçim ve yerleştirme
Bireysel	Eğitici stres yönetimi dahil bireysel psikoterapi, bilişsel davranışçı terapi (CBT) Dinlenme Meditasyon Biofeedback EAS - destekleyici danışmanlık, CISD Stres yönetimi, esneklik ve yorulma yönetimi eğitimi Egzersiz yapmak Zaman yönetimi Hastalık izninden sonra rehabilitasyon İşgöremezlik yönetimi / vaka yönetimi
Endüstriyel	Bilinçlendirmeyi arttırmaya yönelik aksiyonlar Promosyon malzemeleri Reklam – sağlık primi Yasal düzenlemeler Teşvikler Basın

Kaynak: De Jonge & Dollard, (1987).

Literatürde belirgin olan durum, organizasyonlarda alınan aksiyonların çoğunluğunun bireysele odaklanmış ve halihazırda sıkıntılı olanlara yardım etmeye yönelik olmasıdır. Avustralya (Caulfield vd., 2004) ve diğer ülkelerde (Giga vd., 2003b; Kompier & Cooper, 1999; LaMontagne, 2001; VanDer Kink vd., 2001) alınan aksiyonlarda veriler bunu gösteriyordu. Bu eğilim, risklere katkıda bulunan diğer durumlardansa bireylerin başa çıkma mekanizması üzerinde durulmasına dair inancın göstergesi olabilir. Ayrıca, organizasyonların henüz işçilerin stres tepkileri hakkında sorumluluğu kişiyle paylaşmak istemediğine işaret edebilir. Bununla birlikte, riskin en

iyi nasıl kontrol edileceği ve / veya bireysel düzeydeki müdahalelerin uygulanmasının organizasyonel müdahalelerden daha kolay olduğu inancına ilişkin bilgi eksikliğinden de kaynaklanıyor olabilir. Sebep ne olursa olsun, müdahaleleri örgütsel düzeyde müdahaleler pahasına bireysel başa çıkmayı desteklemeye odaklanmaya devam etmek, modern İSG uygulamaları ile uyumlu değildir.

Özet olarak, tüm risk yönetimi sürecine katılması gereken genel ilkeler ek olarak, risk kontrol planları aşağıdaki faktörleri kapsamalıdır:

- Riski kontrol etmeye yönelik faaliyetler organizasyona ve çalışma grubuna özel olmalı ve kuruluşun / çalışma grubunun ihtiyaçlarına, kültürlerine, politikalarına ve ekonomik gerçeklerine uyarlanmalıdır.
- Riski kontrol etmeye yönelik faaliyetler, risk değerlendirmesi yoluyla tanımlanan sorunlu iş stres faktörlerine yönelik olmalıdır.
- Risk kontrol planları birincil önlemeye odaklanmalı, ancak ikincil ve üçüncül önleme faaliyetlerini de içermelidir.
- Risk kontrol planları kurumsal düzeydeki müdahalelere odaklanmalı, aynı zamanda bireysel düzeydeki müdahaleleri de içermelidir.
- Ruh sağlığı eğitimi veya standart risk kontrol aksiyonları da dahil olmak üzere işçi eğitimine odaklanmak sağlık ve güvenliği sağlama olasılığı düşüktür.

2.7. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları İçin Çıkarımlar

2.7.1. Yüksek riskli meslekler

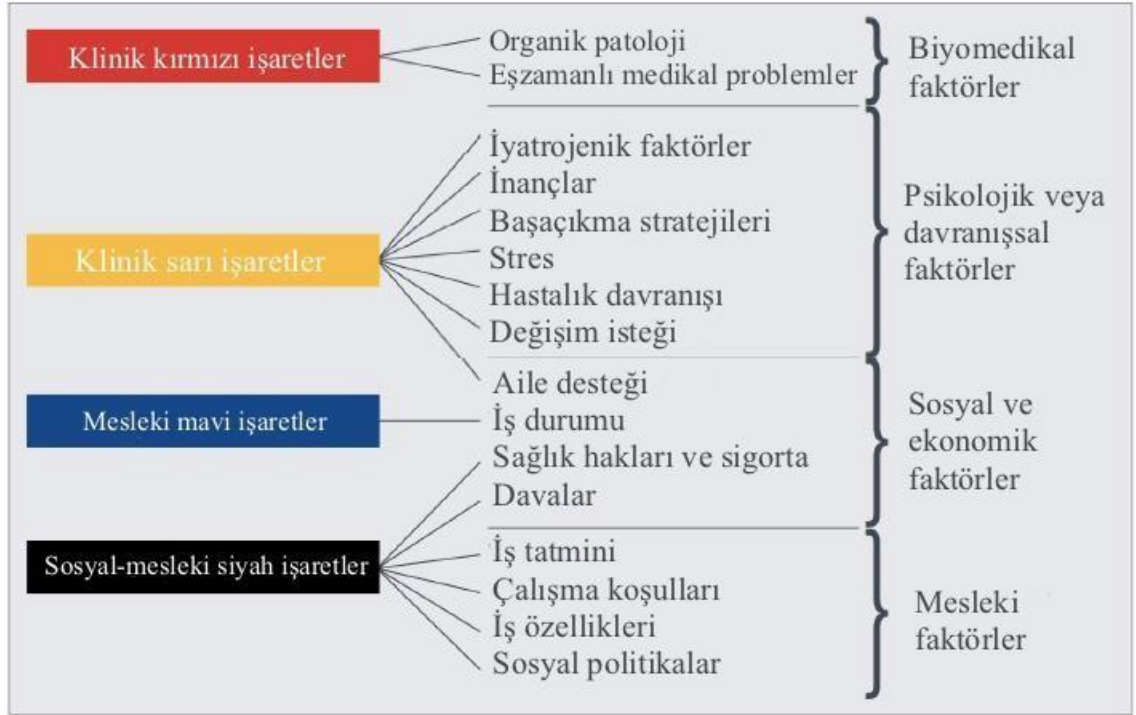
Avrupa Güvenli Çalışma (OSHA EU)'nun (2010) Meslek Hastalığı Göstergeleri, zihinsel bozuklukların görülme sıklığına ilişkin mesleki düzeyde veri sağlar. 2004-05'ten 2006-07'ye kadar olan üç yıllık dönemde, tren sürücüleri ve yardımcıları, polis memurları, hapisane memurları, ambulans memurları ve sağlık görevlileri, baş hemşireler, sosyal hizmet uzmanları, toplum yardım çalışanları, ortaokul öğretmenleri, özel eğitim öğretmenleri, eğitim yöneticileri, itfaiyeciler, kayıtlı ruh sağlığı hemşireleri ile otobüs ve tramvay sürücüleri, zihinsel bozukluklar için en yüksek oranlara sahiptir. Bu meslekler, örneğin duygusal talepler, şiddet / saldırganlık ve çalışma saatleri (vardiyalı çalışma) dahil olmak üzere, iş streslerine yüksek maruz kalma eğilimindedir.

2.7.2. Psikososyal tehlikeler ile İK uygulamaları, endüstriyel ilişkiler ve yönetim kademeleri arasındaki etkileşim

Psikososyal tehlikeler için risk yönetimi konusu genellikle endüstriyel ilişkiler (İR) ve insan kaynakları (İK) dahil olmak üzere diğer organizasyonel alanlar ile etkileşim içindedir ve çakışan konulara sahiptir. Gerçekten de, bazen risk faktörleri doğrudan bu uygulama alanlarının alanı içindedir. Çalışma saatleri (ve vardiyalı çalışma), örgütsel adalet(sızlık) ve yönetimin işyeri çatışması ve değişimi gibi sorunlara nasıl tepki verdiği gibi risk faktörleri, iş memnuniyetsizliğinin, şikayetlerin ve endüstriyel uyuşmazlıkların kaynağı olabilir. Bu nedenle İSG profesyonellerinin psikolojik tehlikelere multidisipliner bir yaklaşım olarak kurumun İK ve endüstriyel ilişkiler alanlarındaki uygulayıcılarla yakın bir şekilde çalışmaları önemlidir. Karmaşık risk yönetimi senaryoları için, psikososyal risk yönetiminde (ör. Organizasyon içindeki psikologlar veya işyeri hekimleri) uzmanlık gerektiren profesyonellerle ilişki kurmak yararlı olabilir.

2.7.3. İşe geri dönüş uygulamaları

İş göremezlik sonrası işe dönüşün ertelenmesinde psikososyal faktörlerin etkisi göz önüne alınmaktadır ve şimdi psikososyal faktörlerin hastalığın seyrini gösteren bir faktör olarak değerlendirilmesi yönünde doktorlar teşvik edilmektedir. İyileşmenin önündeki olası engelleri gösteren bir etiket sistemi, psikososyal faktörleri içerir (Kendell, Linton & Main, 1997) (Şekil 2.4).



Şekil 2.4 : İyileşmeye Karşı Klinik İşaretler Yaklaşımı

Kaynak: Main & Williams. (2002).

Uygulamada İSG profesyonellerinin işe dönüş ve iş göremezlik yönetimi uygulayıcılarıyla yakın çalışmasının ilgili çalışma ekibinde psikososyal tehlikelerle ilişkili risklerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, kontrol edilmesi ve izlenmesini sağlamak açısından önemli olduğu anlamına gelmektedir.

2.7.4. Zihinsel rahatsızlığı olan çalışanlar

Toplumda zihinsel rahatsızlığın yaygınlığı da göz önüne alındığında, yöneticilerin ve çalışanların zihinsel rahatsızlığı olan biriyle birlikte çalışması nispeten yaygındır.

Sonuç olarak, her işyerinde

- Yönetim ve genel olarak işgücü, zihinsel rahatsızlıklar hakkında bilgi sahibi olmalıdır.
- Ayrımcılıkla mücadele mevzuatı kapsamındaki makul düzenleme yükümlülükleri yerine getirilmelidir.
- İşyerindeki herkes için sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak için adımlar atılmalıdır.
- Özellikle bölüm yöneticileri için etkili iletişim becerilerinin ayrılmaz olduğu bilinmelidir.

- Bölüm yöneticileri için destek ve koçluk gerektiğinde sağlanmalıdır.
- Performans yönetimi ve takım dinamikleri dikkate alınmalıdır.



3. STRES

3.1. Stres ve Stresin Tanımı

Bir stres durumunu başarılı bir şekilde yönetmek için, öncelikle “stres” ile ne kastedildiğini tanımlamalı ve strese maruz kalmanın etkilerini tanımak için neye sebep olduğunun belirlenmesi gerekmektedir.

Bunu sağlamak için stresin teorik yapısı incelenmiş ve belirli stres modellerini tanımlanmıştır. Böylece, belirli koşullara ve durumlara maruz kalmanın performans, sağlık, refah ve yaşam kalitesi üzerinde nasıl ve neden olumsuz bir etkisi olabileceği açıklanabilmektedir.. Sürekli değişen bir çalışma ortamına maruz kalmanın kötü performans, verimlilik ve sağlık açısından nasıl ve neden ortaya çıkabileceğinin anlaşılması önemlidir. Stresin kaynağını belirleyene kadar, stres yönetimi faaliyetlerinin başarılı olması pek olası değildir. Bu nedenle, şunlar gereklidir:

- “stres” kelimesiyle ne demek istendiğinin tanımlanması,
- strese olan tepkilerin davranışsal, duygusal ve fiziksel olarak tanınması ve stres modellerinin stres yanıtı ve stres yönetimi stratejileri hakkındaki düşüncemizi etkilemek için nasıl geliştiğini anlamak,
- uyumlu ve uyumsuz stresle başa çıkma stratejileri arasındaki farkları anlamak.
- Bu adımların tümü, stresin etkili yönetimi için hayati öneme sahiptir ve bu nedenle bu bölümün ilk bölümünde ele alınacaktır. Ancak, aynı zamanda önemli olan bir şey vardır ki:
- çevremizdeki potansiyel stres kaynaklarını tanımlayabilmek.

Stresin ne anlama geldiğine dair bir grup insandan bu alıştırma katılımlarını istediğinde, üretilen kelimelerin listesi her zaman üç temel özelliğe sahip olmaktadır:

1. Kelimelerin ya da söz gruplarının çoğu “negatif” terimlerle ifade edilmektedir - yani, “stres” kötü ya da istenmeyen bir şey olarak algılanmaktadır. Örneğin, “depresyon”, “kendini kaybetmiş hissetme”, “aşırı çalışmış”, “migren veya baş ağrısı”, “zaman baskısı”, “panik atak”, “anksiyete” ve “uyuyamama” gibi kelimeler veya ifadeler yaygın olarak kullanılarak stresin kişiler için ne anlama geldiğini ifade edilmektedir. Stres çoğunlukla birey için olumsuz bir deneyim olarak kabul

edilmektedir.

2. Liste genellikle stresli bir duruma maruz kalma belirtilerini tanımlayan ifadeler veya kelimeler içermektedir - yani, insanlar stresi “endişeli hissetme”, “depresyonda hissetme” veya baş ağrısı veya panik atak geçirme olarak tanımlamaktadır. Stres, bireyin yaşadığı duygular ve tepkiler açısından açıklanmaktadır. Bu nedenle stres, “tepki temelli” model ve stres yönetimi yaklaşımı ile tanımlanmaktadır.

3. Listeler nadiren “stresin kaynağı” veya “stresör” olarak tanımlanabilecek kelimeler içermektedir. “aşırı çalışma” ve “zaman baskıları” işyerinde stres faktörleridir.

Bununla birlikte, potansiyel olarak stresli durumu etkili bir şekilde yönetmek için bu bilgileri kullanabilmesi için bu çalışma koşulları ve durumlarının daha ayrıntılı olarak açıklanması gerekmektedir. Stres veya stres kaynağına atıfta bulunarak, stresi “uyaran temelli” bir model olarak stres yönetimine bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır.

Şimdiye kadar tartışmalarda, “stres insanlara olan şey” olduğunu varsaymış gibi görünmektedir. Bu yanıltıcıdır ve stresin doğası hakkındaki anlayışımızdaki hatalardan kaynaklanmaktadır. Bu bölümün ilerleyen kısımlarında yer alan çeşitli stres modellerinin gözden geçirilmesi, stresi interaktif bir süreç olarak algılamamıza yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda zamanın hayati bir rol oynadığı dinamik bir süreçtir. Stresin basit sözlük tanımlarının incelenmesinden, stresin mekanizması ve doğası hakkında çeşitli düşünce tarzlarına kadar izlenebildikleri açıktır. Örneğin, on yedinci yüzyılda, (aslen Latince kökenli) “stres” kelimesi üzüntü, zorluk ya da ıstırap anlamında kullanılmış (Shorter Oxford Dictionary, 1933) ve eski Fransızca ‘da (estrece) kısıtlılık / darlık ya da eziyet anlamında kullanılmıştır (Shorter Oxford Dictionary, 2007). On sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıllarda, “stres” kelimesinin kullanımı “gerginlik, baskı ya da ağır çaba” anlamına gelecek şekilde genişlemiştir. Bunun bir kişiye veya bir kişinin organlarına ve zihinsel gücüne ek olarak fizik ve mühendislik yasalarını tanımlayan terimleri içermesi amaçlanmıştır (Hinkle, 1973). Fizik alanında da, bir nesnenin dış basınca karşı direncini ifade etmek için stres kullanılmıştır. Bu model sosyal bilimlerden kabul edilmiştir. Bununla birlikte, Cox'un (1985) belirttiği gibi, bir mühendislik benzetmesi çok basittir. “Sonuçta ortaya çıkan bazı psikolojik süreçleri kabul etmeliyiz. Stres insan tarafından algılanmalı ve tanınmalıdır. Bununla birlikte, bir makinenin üzerine yüklenen yükü veya stresi tanıması/farkına varması gerekmez.” demiştir.

Son zamanlarda sözlük tanımı “stres” kelimesini hastalık ile ilişkilendirmektedir.

Örneğin, Shorter Oxford Dictionary (2007) stresi “bireyin normal fizyolojik veya

psikolojik işleyişini bozan veya rahatsız etmesi muhtemel bir durum veya olumsuz durum” olarak tanımlamaktadır. Tıbbi sözlükler, stres tanımları konusunda strese hem tepki bazlı hem uyarıcı bazlı bir yaklaşım içermektedir. Örneğin, Stedman’s Medical Dictionary (2005) şunları belirtmektedir:

1. Stres, vücudun zararlı fiziki doğallara, enfeksiyonlara ve normal fizyolojik dengesini bozma eğiliminde olan çeşitli anormal durumlara karşı reaksiyonlarıdır.
2. Psikolojide stres, belirli bireyleri etkilediğinde psikolojik gerginlik veya dengesizlik üreten fiziksel veya psikolojik bir uyarıcıdır.

The Encyclopedia and Dictionary of Medicine, Nursing and Allied Health (Miller–Keane, 2005) stresi hasar ve savunma da dahil olmak üzere olumsuz dış etkilerle ortaya çıkan spesifik olmayan biyolojik olayların toplamı olarak tanımlamaktadır.

Stres fiziksel, psikolojik veya her ikisi olarak da düşünülmektedir. Nasıl bir köprü yapısal olarak belirli fiziksel streslere uyum sağlayabiliyorsa, insan vücudu ve zihin de normalde yeni durumların stresine uyum sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, bu yeteneğin belirli sınırlamaları bulunmakta bunun ötesinde sürekli stres bozulmaya neden olabilmekte ancak bu sınır kişiden kişiye değişmektedir. Örneğin, peptik ülserler, ülserlere yatkınlığı olan kişilerde gerçek veya hayal edilen / öyle zannedilen (kafamızda yaşadığımız) streslere yanıt olarak uzun süreli sinir gerginliğinden kaynaklanabilmektedir..

Bununla birlikte, stresin kavramsallaştırılmasında, bir kişi ortamına uyum modeli aynı zamanda “düşük yükün” ve aşırı yükün bir stres ajanı olabileceğini kabul etmektedir. Levi (1998, 1987) stresi “kötü uyum” olarak nitelendirdiğinde şunu dikkate almaktadır: çevresel fırsatlar ve talepler ve bireysel ihtiyaç ve yetenekler ve beklentiler arasındaki etkileşim veya uyumsuzluk, reaksiyonları ortaya çıkarmaktadır. Uyum kötü olduğunda, ihtiyaçlar karşılanmadığında veya yetenekler aşırı veya düşük değerlendirildiğine, organizma çeşitli patojenik mekanizmalarla reaksiyona girer. Bunlar bilişsel, duygusal, davranışsal ve / veya fizyolojiktir ve bazı yoğunluk, frekans veya süre koşulları altında ve bazı etkileşen değişkenlerin varlığında veya yokluğunda, hastalığın öncüllerine yol açabilmektedir (Levi, 1987).

Bu tanım stres çalışmasına çağdaş, etkileşimsel bir yaklaşımla tutarlılık göstermektedir. Levi’nin tanımında bahsedilen, stresin hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabileceği görüşüdür. Bu nedenle, pozitif bir stres tepkisini destekleyen stres faktörleri ile “sıkıntı” ile sonuçlanan stres faktörleri arasında bir ayırım yapılmalıdır: stres kaçınılmazdır, sıkıntı değildir (Quick ve Quick, 1984). Bu en çok

Çalışma ortamında önem arz etmektedir.. Beehr ve Newman (1978) bunu kabul etmiş ve çalışma ortamında stres için bir tanımlama üretmişlerdir: işle ilgili faktörlerin, bir kişinin psikolojik ve / veya fizyolojik durumunu normal işlevinden sapmaya zorlayacak (zihinsel veya bedensel) şekilde değişmesine sebep olduğu bir durumdur. Daha yakın zamanlarda, iş stresi, Birleşik Krallık Sağlık ve Güvenlik Kurumu tarafından, “İnsanların işyerinde aşırı baskılara veya diğer talep türlerine karşı aşırı tepki vermeleri gerektiği” şeklinde tanımlanmıştır (HSE, 2009).

3.2. Stres Modelleri

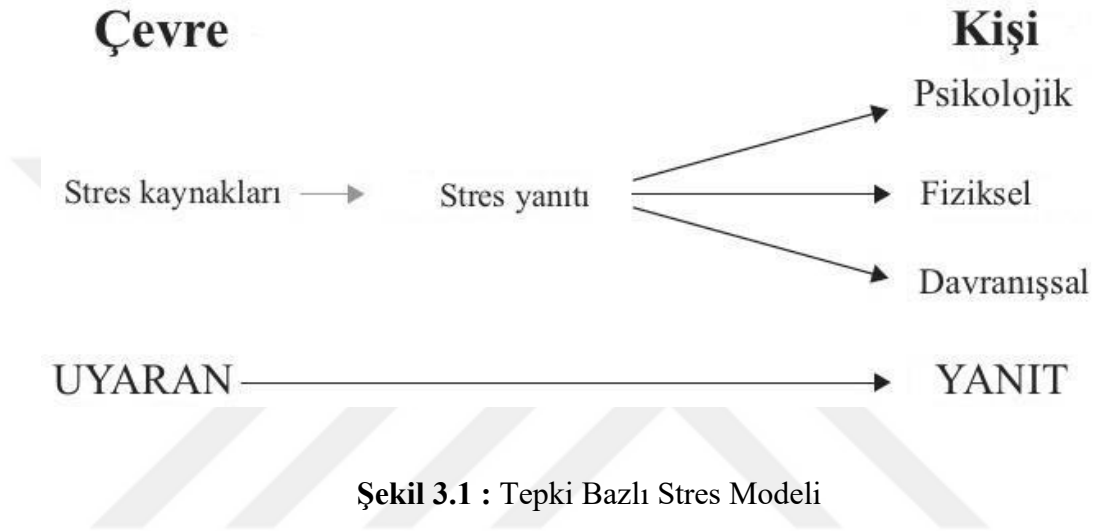
Stresin algılanma ve işleyiş yollarını açıklamaya yardımcı olmak için çeşitli stres modellerini gözden geçirmek yarar bulunmaktadır. Çeşitli stres modellerinin kökenlerini ve evrimini ve bunların işyerinde stresi yönetme çabalarımızı nasıl etkilediğini anlamak önemlidir.

Tepki ya da uyaran temelli yaklaşımları dikkate alan her iki yaklaşımın da, stresin karmaşık doğasının ve stres yanıtının anlaşılmasına yardımcı olmak için çok basit olduğu görülmektedir. Açıkçası, stres çalışmasına dair daha fazla araştırma için daha iyi bir modele ihtiyaç vardır. Ayrıca son 60-70 yıldır stres kavramının tıp, sosyal ve davranışsal bilim araştırmalarına genel uygulaması bu sorunu daha da arttırmıştır. Her disiplin, stresi kendi benzersiz bakış açısıyla araştırmış ve açıklamaya çalışmıştır. Bu bölüm stresin araştırılmasında tarihsel kökenleri ve erken yaklaşımları ana hatlarıyla ortaya koymaktadır ve böylelikle “interaktif” bir stres modelinin dikkate alınmasını sağlanacaktır.

3.2.1. Tepki bazlı stres modeli

Görüldüğü üzere, “stres” terimine alternatif kelimeler üretilmesi istendiğinde, zorlanma, gerginlik veya basınç biçimini alan tepkiye dayalı anlamlar olma eğilimindedir. Kişiler “stres altında olmak” ve “ok stresli hissediyorum” gibi ifadelerle stres yanıtının belirtilerini açıklamaktadır. Bu nedenle, stresi anlamaya yönelik yanıt temelli yaklaşım, somut olmayan bir yeteneği tanımlamak için onu “sonuç” olarak görür. Araştırma terminolojisinde bu, ana kavramsal alanın stresin tezahürü olduğu “bağımlı değişken” olarak tanımlanmaktadır. Şekil 3.1 tepki bazlı bir stres modelini göstermektedir.

Tepki bazlı stres tanımları temeli tıpta atılmış ve genellikle fizyolojik bir açıdan ele alınmıştır. Bu, konunun nedenini değil de semptomları teşhis etmek ve tedavi etmek için eğitilmiş bir disiplin için tutarlı bir durum. Örneğin, 17. yüzyıl doktoru ve filozofu John Locke, zihinsel işlevsellik, duygu, kas hareketi ve iç organların davranışının beyin tarafından işlenen duyusal deneyimlerin ürünü olduğunu öne sürmüştür. Bu ilk kavramlardan, stresin fizyolojik bir perspektiften incelenmesi gerekliliği doğmuştur. Yaşam deneyimleri, duygular ve vücuttaki hormonal ve kimyasal etkilerin önemi arasında bağlantılar kurulmuştur.



Şekil 3.1 : Tepki Bazlı Stres Modeli

Kaynak: Locke J. (1680)

Böylece, iskemik kalp hastalığında neden olan bir faktör olarak duygusal stres, Claude Bernard tarafından 1860 gibi erken bir tarihte önerilmiştir. Osler (1910), daha sonra Yahudi işadamları arasında yoğun hayatlarından dolayı göğüs ağrısı oranının yüksek görüldüğünü belirlemiştir. 1930'larda psikanalist Franz Alexander ve hekim Frances Dunbar kişilik modelleri ve belirli yapısal bozukluklara bünyesel eğilimler arasında ilişkiyi raporlayıp, psikosomatik bir hastalık teorisi tarif etmişlerdir (Warshaw, 1979). Claude Bernard, canlı bir organizmanın iç ortamının, dış değişikliklere maruz kalmasına rağmen oldukça sabit kalması gerektiğini düşünen ilk kişiydi. Bu denge veya denge kavramı daha sonra Walter Cannon (1935) tarafından geliştirilmiş ve “homeostaz” olarak tanımlanmıştır. Sistem teorisinde, bu, “dinamik denge” olarak bilinmekte ve fizyolojik süreçlerin koordinasyonu, organizma içinde sabit bir durumu korumaktadır. Teori, doğal homeostatik mekanizmaların normalde bir direnç durumunu koruduğunu, ancak alışılmadık derecede ağır taleplerle baş edemediğini belirtmektedir. Homeostatik prensiplere göre talebi karşılamak için sınırlı bir arz

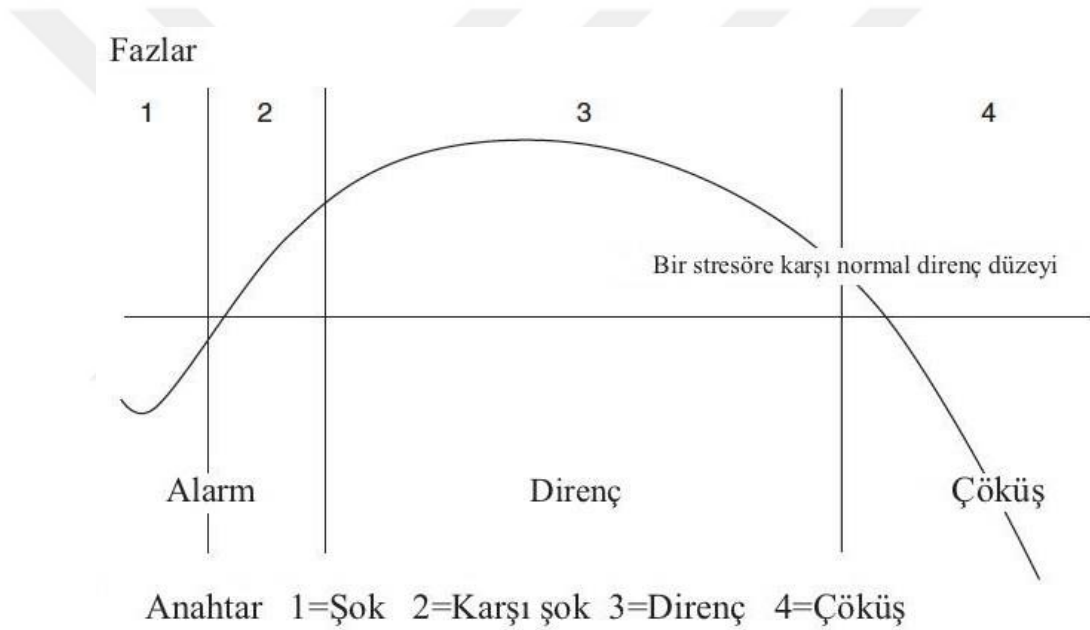
olduğu kabul edilmektedir.

Yaşam olayları ve bedensel tepkiler arasındaki ilişki üzerine yapılan sistematik bir çalışmanın ilk raporu Wolf ve Wolff'a atfedilmiştir (1943 McLean, 1979). Tom'un hasta ile gözlemleri ve deneyleri, stresli durumlara yanıt olarak mide aktivitesindeki değişiklikleri gözlemeleme fırsatı sağlamıştır. Bu araştırmacılar, deney koşulları altında üretilen hayal kırıklığı ve çatışma duyguları ile ilgili olarak kan akışındaki, hareketliliğindeki ve mide salgılarındaki değişiklikleri belgeleyebilmişlerdir. Üzüntü, kendini suçlama ve cesaretin kırılması, mide mukozasının uzun solukluğu ve hipo-salgı asidi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Düşmanlık ve kin gastrik sekresyon ve asitlikte yüksek bir artış ile ilişkiliydi. Bu araştırmanın sonuçlarından, mide astarının büyümesi, psikolojik travmaya karşı direncin azalması ve mide ülserine etkisi arasındaki ilişki hakkındaki bilinç oluşmuştur. McLean'ın (1979) önerdiği gibi, Tom'un çalışması psikosomatik tıbbın bilimsel çalışmasını başlatmıştır.

Bununla birlikte, stres çalışmalarına yanıt temelli bir yaklaşımın başlangıcını gerçekten belirleyen, 1930 ve 1940'larda Hans Selye'nin çalışmasıdır. 1936'da Selye, “genel adaptasyon sendromu” (GAS) açısından stresle ilişkili hastalık kavramını tanıtmıştır. “Stres, herhangi bir isteğe vücudun kesin olmayan yanıtıdır” demiştir (Selye, 1956) ve hastalık ne olursa olsun, hastalar hasta görünüyor ve hissetmişlerdir. Bu genel rahatsızlık motivasyon, iştah, kilo ve direnç kaybı ile karakterizedir. Selye'nin deneylerinin çoğu hayvanlarla yapıldı ve bu nedenle strese maruz kalmanın bir sonucu olarak iç/dahili fiziksel dejenerasyon ve bozulmayı gösterebilmiştir. Selye'e göre “Adaptasyon hastalıklarının belirgin özelliği genetik yatkınlık, cinsiyet, öğrenme deneyimleri ve diyet vb. gibi faktörlere atfedilmektedir.”. Strese yanıtın, stres etkeni niteliğine göre değişmediği kabul edilmiştir. GAS'ın tarifi için dört tepki aşaması belirlenmiştir Şekil 3.2'deki gibi. Alarm reaksiyonu acil psikofizyolojik yanıtıdır ve bu ilk şok anında strese karşı direncimiz azalmaktadır. (1). İlk şok aşamasından sonra karşı şok fazı gözlemlenebilmekte ve direnç seviyeleri artmaya başlamaktadır. (2). Bu zaman, savunma mekanizmalarımız devreye girerek “savaş veya kaç” olarak bilinen reaksiyonu oluşturmaktadır (3) (Cannon, 1935). Ayrıca, uzun ve aşırı adaptasyondan kaynaklanabilecek ve zarar görmeden sürdürülemeyecek ek bir aşama bulunmaktadır. (4).

“Savaş veya kaç” yanıtı vücudumuzu harekete geçmeye hazırlamaktadır. Sempatik sinir sistemi aktivitesinin artması, vücudu harekete hazırlayan katekolaminlerin salgılanmasına neden olmaktadır. Hormonlar tarafından başlatılan iç fizyolojik

değişiklikler bize yağ ve glikoz metabolizmasından enerji sağlamaktadır. Bu, dolaşımda artan kırmızı kan hücresi yoluyla kaslara oksijen (başka bir enerji kaynağı) verilmesine, cilt ve bağırsaktan kan akışının azalmasına, kaslara artan kan akışına neden olmaktadır. Böylece, nefesimiz daha hızlı hale gelmekte, kalp daha hızlı atmakta ve kan basıncımız yükselmektedir. Beyne ve iskelet kasına daha iyi bir kan temini sağlamak için deriden ve iç organlardan kan buralara yönlendirilmektedir. Karaciğerde glikojen olarak depolanan glikoz, kas etkisi için enerji sağlamak üzere serbest bırakılmakta, kan pıhtılaşma süreçleri artmakta ve yaralanma ve yaralanmalardan kaynaklanan enfeksiyonların etkisiyle mücadele etmek için kan lenfositleri artmaktadır.



Şekil 3.2 : Genel Adaptasyon Sendromu

Kaynak: Selye. (1936)

Çizelge 3.1, stres tepkisinin alarm aşamasındayken yaşanan fizyolojik değişiklikleri göstermektedir. Tablo, strese tepki olarak yaşadığımız etkileri açıklamak için verilmiştir. Özet olarak, şunları içermektedir:

- adrenal hormonların ve serbest gezen yağ asitlerinin salınımı
- lipid değişiklikleri - örneğin, kolesterol ve trigliserit seviyelerinde
- çeşitli katekolaminlerde değişiklikler - örneğin, idrar ve kandaki tiroksin.

Bu nedenle, adrenalın, noradrenalin ve kortizolün eylemleri, “savaş veya kaç” cevabının bir parçası olarak çeşitli eylemler üretmek için birleşmektedir.

Gerçekten de, “sosyal” Darwinizm, bireyin sıçan ırkından önce hayatta kaldığı varsayılarak “en uygun olanın teşviki” olarak tanımlanabilmektedir. (McCloy, 1995). Strese yanıtın hem uyarlanabilir hem de yaşamsal olması gerekmektedir. Geçmişte yapmamız gereken basit seçimler vardı: ya bir düşmana karşı koymak ve savaşmak ya da tehdit edici ve potansiyel olarak tehlikeli bir durumdan kaçmak. Bununla birlikte, çağdaş toplumda bir ikilemle karşı karşıyayız çünkü bu seçeneklerin hiçbiri işyerinde uygun davranış değildir. Çalışma ortamında, fiziksel eyleme dalmak ve böylece baskın hale gelen ve sıkıntıya neden olabilecek fizyolojik etkileri dağıtmak için sınırlı bir fırsat bulunmaktadır. İşyeri stresinden kaçmak için fiziksel olarak savaşamayız; ama biz de, itibarımızı kaybetmeden, her gün işe devam etmemiz gereken durumlardan dönüp kaçamayız.

Çizelge 3.1 : Stres Tepkisi ve Stresi Fizyolojisi

İlgili organ veya doku	Tepki
Akciğer	Hava yolları genişler ve nefes alma daha hızlı olur ve daha derinleşir
Kalp	Atış hızı artar - kalp daha hızlı ve daha sert atar; çarpıntı ve göğüs ağrısı yaşanabilir
Bacaklar / kollar	Kaslardaki hücrelerin elektriksel dengesi değiştikçe kollar da bacaklarda kas gerginliği veya karıncalanma deneyimi
Karaciğer ve yağ dokusu	Kasları beslemek için glikoz ve yağları ilgili yerlere iletirler
Beyin	Hızlı karar verme konusunda uyanık olmak için zihinsel aktivitenin artırılması
Deri ve ter bezleri	Artan terleme; eller ve ayaklar (ekstremiteler) kan kaynakları beyne ve kaslara yönlendirildikçe genellikle üşürler; kıllar dikleşir ve tüylerimiz diken diken deyimini yaşayabiliriz
Tükürük bezleri	Tükürük akışında azalma; ağız kuruluğu hissedilebilir
Bağırsak kasları	Bağırsak aktivitesi yavaşlar; kan akışı azalır ve hazımsızlık veya "düşümlü" bir mide hissi yaşayabiliriz çünkü sindirim süreçleri durur veya yavaşlar
Dalak	Kırmızı kan hücrelerini dolaşıma sokar ve boşaltır
Böbrekler	İdrar oluşumu azalır
Kulak	İşitme daha akut hale gelir; Aşırı stres altındaki insanlar genellikle gürültüye karşı çok hassas hissettiklerini bildirir
Göz	Göz bebekleri keskin görüşe yardımcı olmak için genişlerler; beyne giden oksijenli kanın girişi boynundaki kan damarları aracılığıyla engellenirse görme bulanıklaşabilir
Kan	Kortizolün etkisi ile kan pıhtılaşması becerisi artar; enfeksiyonu önlemek için bağışıklık sistemi etkinleştirilir

Kaynak: McCloy. (1995).

Bu nedenle karşı çıktığımız durumlarda bedenlerimiz sürekli harekete geçmeye hazır bulunmaktadır. Birçoğumuz işte ve evde gittikçe daha çok hareketsiz yaşamlara sahip olduğumuzdan saldırganlığı ve gerekli fiziksel aktiviteyi reddetmekte ve bu sebeple hızlı bir şekilde hormon ve kimyasal salgı oluşumunu ortadan kaldırmaktayız. Yakıt kas hareketlerine salınan yağlar kullanılmaz ve bu nedenle kan lipitlerinde yükselme olur. Yakıt kas hareketlerine salınan yağlar kullanılmaz ve bu nedenle kan lipitlerinde yükselme olmaktadır. Kullanılmayan yağ birikintilerinin atardamarlarımızın çeperlerinde depolanması muhtemeldir. Bu, kalbin bu küçük kılcal açıklıklardan vücuda kan pompalaması için daha fazla çalışması dolayısıyla kan basıncımızın artması anlamına gelmektedir. Pıhtılardan biri bir atardamarın çeperinden koparsa ve kalbe veya beyne giden yolu bulursa, felce veya kalp krizine (tromboz) neden olmaktadır. Bu nedenle koroner kalp hastalığı bazı indirekt etkilere sebep olabilmektedir; stres ve fizyolojik problemlerden doğan kan basıncının artması, kan lipitlerinin ve kan trombositlerinin yükselmesi, glukoz intoleransı ve metabolik rahatsızlıklar gibi (Siegrist, 1997; Goldstein vd., 2001). Çalışmalar, yüksek düzeyde psikososyal stres ile hipertansiyonun çoğalması, beslenme ile ilgisi olmayan yüksek kan lipid seviyeleri ve yüksek fibrinojen (kan plazmasındaki çözünebilir bir protein, kan pıhtılaştığında enzim trombininin etkisiyle fibrine dönüştürülür) arasındaki ilişkileri belgelemiştir. Kalp hastalıklarına ek olarak, ülserler, gastrointestinal sistemdeki sıkıntılar, astım, soğuk algınlığı ve grip, yanlış yönetilen strese maruz kalmanın neden olduğu sedef hastalığı gibi çeşitli cilt rahatsızlıklarından da etkilenebilmek muhtemeldir. Bu sorunların daha da kötüleşebilme ihtimali bulunmaktadır çünkü strese tepki olarak uyarlamalı, pozitif stres yönetimi tekniklerinden çok genellikle uyumsuz stresle baş etme stratejilerini kullanmaya başvurmaktaız.

GAS'ın (Genel Adaptasyon Sendromu) üçüncü aşamasında, devam eden bir strese karşı direnç görülmekte ve adaptasyon tepkisinin ve / veya dengeye dönüşün alarm reaksiyonunun yerini aldığı yerlerde gözlemlenmektedir. Alarm reaksiyonu uzun bir süre çok yoğun veya çok sık ortaya çıkarsa, adaptasyon için gereken enerji tükenir ve “tükenme”, çökme veya ölümün son aşaması meydana gelmektedir.. Direnç, yeterli enerji verildiğinde bile süresiz olarak devam edemez, çünkü Selye'nin dediği gibi, “Her biyolojik aktivite aşınma ve yıpranmaya neden olur ve yaşlanma belirtileri oluşturmak için biriken geri dönüşümsüz kimyasal izler bırakmaktadır” (Selye, 1983).

Stresle ilişkili hastalıklar ve GAS modeli belirsizliği kavramının, stres anlayışımız üzerinde çok geniş ve önemli bir etkiye sahip olmasına rağmen, buna karşı çıkmıştır. Araştırmalar, uyarılara verilen yanıtların her zaman aynı modeli takip etmediğini göstermektedir. Aslında, uyarıcıya özgüdürler ve hormonal sekresyon tipine bağlıdır. Örneğin, kaygı üreten durumlar adrenalin salgılanması ile ilişkili görünmektedir (örneğin, dişhekimi ile randevu beklemek veya yazılı bir sınavın başlamasını beklemek). Bu deneyimlere verilen yanıtlar, bizi durumdan kaçmak istememizi sağlayan korku ve dehşet duyguları üretmektedir.

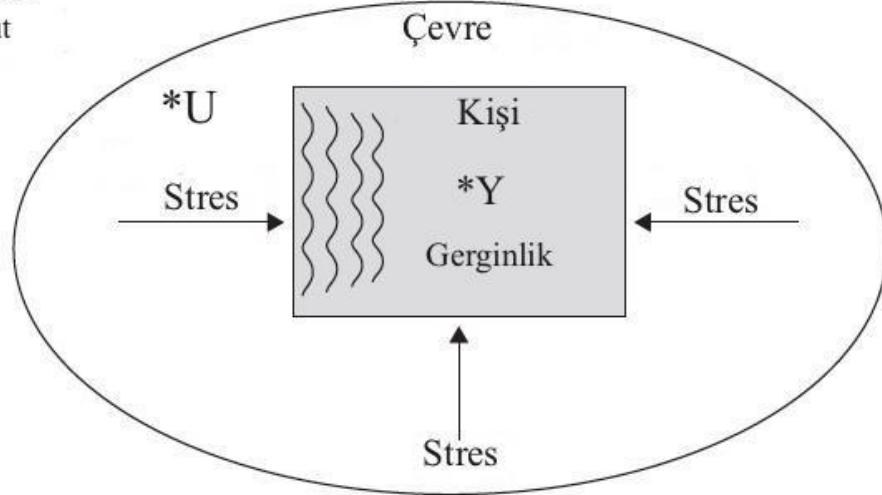
GAS modeli, olaylara psikolojik yanıt konusunu ele alma girişiminde bulunmaz ya da potansiyel bir tehdide verilen yanıtın farklı bir yanıt için uyarıcı olabileceğini düşünmemektedir. Bu modelin çok basit olduğu kabul edilmektedir. GAS çerçevesi, sıcak ve soğukun fiziksel etkileri gibi bazı stres faktörlerine cevabını açıklayabilirken, psikososyal strese yanıtı açıklamak için yeterli bulunmamıştır (Christian ve Lolas, 1985).

Kagan ve Levi (1971), strese bağlı hastalıkta nedensel faktörler olarak psikososyal uyarıları dahil etmek için tepki tabanlı stres modelini genişletmiştir. Strese tepki, bireyin uyarıcısı ile bireyin psikobiyolojik programı - yani genetik yatkınlık ve deneyim ya da öğrenme arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak görülmektedir "Etkileşim" terimi bu örnekte "belirli bir şablona göre tepki verme eğilimi" anlamında kullanılmaktadır (Kagan ve Levi, 1971). Onların modeli de geri bildirim kavramını içerdiğinden, basit, uyarıcı bir stres modeli olarak düşünülememektedir. Bu yaklaşımla ilişkili ek bir problem; stres, çok çeşitli klinik tabloyu üstlenen kapsamlı bir terim olarak kabul edilmektedir (Pearlin vd., 1981). Stresin gerçek tezahürü ve organizma veya sistemdeki yanıtı en açık şekilde yansıtan düzey hakkında anlaşmazlık bulunmaktadır. Örneğin Pearlin yanıtın tek hücrede mi, bir organda mı yoksa tüm organizma boyunca mı olduğunu ve işlevini biyokimyasal, fizyolojik veya duygusal yerine getirdiğini; endokrin, immünolojik, metabolik veya kardiyovasküler seviyede mi, ya da belirli psikolojik ve fiziksel hastalıklarda mıdır diye sormaktadır. Çoğaltma araştırması bulgularının karıştırılması muhtemel olduğundan, bu sorunun çözümü kolay değildir. Bireyler herhangi bir potansiyel stres kaynağına uyum sağlar ve bu nedenle yanıt zaman içinde değişmektedir.

3.2.2. Uyarıcı bazlı stres modeli

Tarihsel olarak, sağlık ve hastalığı dış ortamdaki belirli koşullara bağlayan bu yaklaşım, Hipokrat'a kadar (MÖ beşinci yüzyıl) izlenebilmektedir. Hipokratik hekimler sağlık ve hastalık özelliklerinin dış çevre tarafından koşullandırıldığına inanmaktaydılar (Goodell vd., 1986). Bu, bazı dış güçlerin organizmayı yıkıcı bir şekilde etkilediği inancına bağlanmaktadır. Gerçekten de, “stres” kelimesinin “sıkı bağlanmak” anlamına gelen Latince “stringere” kelimesinden türediği söylenmektedir. Uyarıcı temelli psikolojik stres modelinin fizik ve mühendislikte kaynakları mevcuttur. Benzerlik, stresin bozulmaya neden olan bir talep veya yük reaksiyonu ile sonuçlanan bir kuvvet olarak tanımlanabilmesidir. Hem organik hem de inorganik maddelerin tolerans seviyeleri vardır ve bu aşıldığında geçici veya kalıcı hasara yol açmaktadır. “Bardağı taşıran son damla” / “Devenin belini kıran son saman parçası” aforizması, uyarıcı temelli bir stres modeliyle tutarlı bir görüştür. Birey çevreden uyarıcılarla sınanır ancak görünüşe göre daha küçük veya zararsız bir olay, taleple başa çıkma arasındaki dengeyi değiştirebilmekte ve başa çıkmada ve sistemin kendisinde bir bozulmaya neden olabilmektedir. Şekil 3.3, potansiyel bir stres faktörünü belirli bir etkiye (yani bir sonuç veya semptom) neden olacak bağımsız bir değişken olarak tedavi eden bu stres modelini göstermektedir.

U = Uyarıcı
Y = Yanıt



Şekil 3.3 : Uyarıcı Bazlı Stres Modeli

Kaynak: Goodell vd. (1986)

Hızlı sanayileşme, bu özel stres modelinin artan popülaritesi için bir itici güç olmuştur.

İşyerinde mavi yakalı stres üzerine yapılan ilk araştırmaların çoğu, çalışma ortamındaki stres kaynaklarını tanımlamaya çalışırken uyaran temelli bir model benimsemiştir. Gerçek fiziksel çalışma koşullarımıza ve sıcak, soğuk, ışık seviyeleri ve sosyal yoğunluğa maruz kalma gibi görev koşullarımıza büyük önem verilmiştir. Böylece, iş yükü koşulları - aşırı yük veya düşük yük - bu çerçevede araştırılmış ve anlaşılmıştır. Bununla birlikte, çevresel koşulların tamamen nesnel ölçümlerinin yetersiz olduğu ve gözlenen strese yanıtı tam olarak açıklamadığı anlaşılmıştır. Ayrıca, tolerans düzeylerindeki değişkenlik, kişilik özellikleri, geçmiş deneyimler (öğrenme ve eğitim), ihtiyaçlar, istekler ve beklentiler dahil olmak üzere bireysel farklılıklar, tam olarak aynı duruma maruz kalan iki kişinin tamamen farklı şekillerde tepki verebileceği gerçeğini açıklamış görünmektedir. Stres-uyaran tepki modeli bunu açıklamamakta ve bu nedenle modelin önemli bir zayıflığı olarak görülmektedir. Aslında, Lazarus (1966) herhangi bir durumu “stresli” olarak tanımlamak için hiçbir nesnel ölçütün yeterli olmadığını, sadece olayı yaşayan kişinin bunu tanımlayabileceğini belirtmiştir.

Bu modelin sınırlamaları olmasına rağmen, işgücünün çoğunu etkileyebilecek ortak stres temalarını veya stres kalıplarını tanımlamak isteyen kuruluşların faydalanacağı noktalar bulunmaktadır. Bununla birlikte, etkilenen personele kapsamlı bir danışma olmadan nadiren ve düşüncesizce bir stres yönetimi müdahalesi gerçekleştirilebilecektir.

3.2.3. Etkileşimli stres modeli

Etkileşimli bir stres modeli hem tepki bazlı hem de uyaran temelli stres modellerini içermektedir. Şekil 3.4 stresin nasıl algılandığının ve bir yanıtın daha sonra bireysel farklılıklar tarafından nasıl değiştirildiğinin bir örneğini sunmaktadır. Bu stres modeliyle ilişkili beş temel özellik vardır:

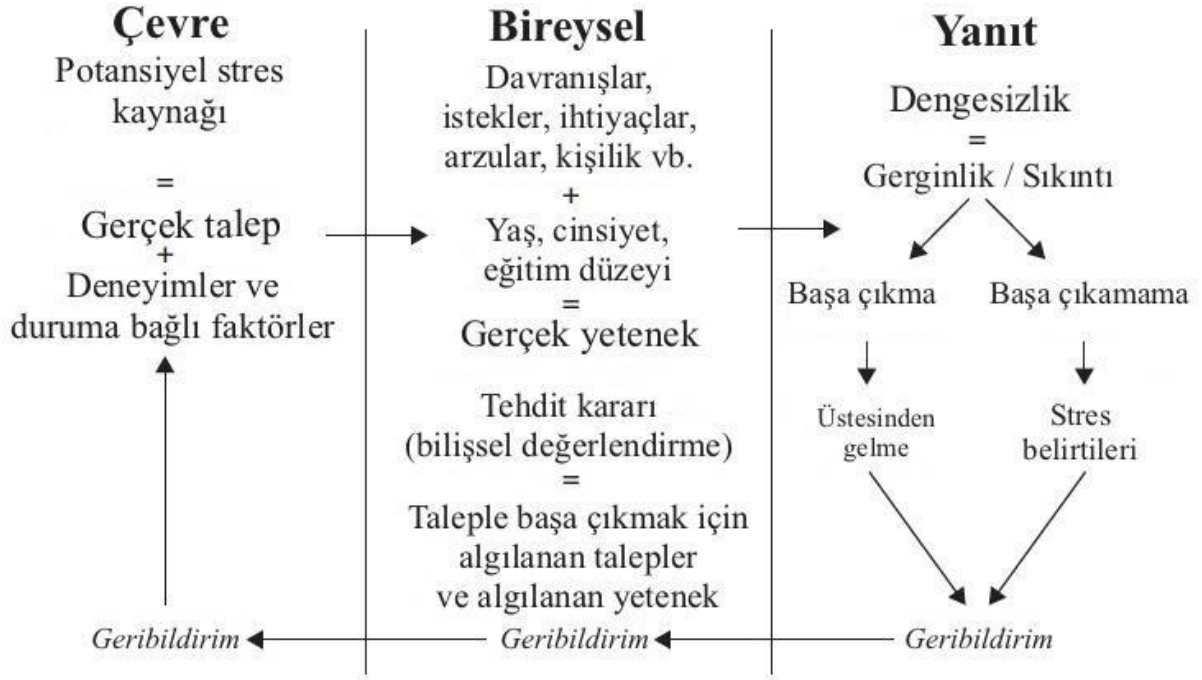
- **Bilişsel değerlendirme:** Stres, bir durum veya olayın algılanmasına bağlı olarak kişisel bir deneyim olarak kabul edilmektedir yani, “stres sadece çevrede değildir” (Lazarus, 1966).
- **Deneyim:** Bir durumun veya olayın algılanma şekli, koşullara aşinalık, olaya önceden maruz kalma, öğrenme, eğitim ve öğretime (yani bireyin gerçek yeteneğine) bağlıdır. Bu kavram, önceki durumlarla başa çıkmadaki başarı veya başarısızlıkla ilgilidir. Bu nedenle koşullandırma, etkileşimli bir stres modelinin önemli bir

parçasıdır.

- Talep: Baskı veya talep, gerçek taleplerin, algılanan taleplerin, gerçek kabiliyetin ve algılanan bu talebi karşılama yeteneğinin ürünüdür. İhtiyaçlar, arzular ve acil uyarılma düzeyi, talebin algılanma şeklini etkileyebilecektir.

- Kişilerarası etki: Sosyal bir boşlukta potansiyel bir stres kaynağı bulunmamaktadır.. Diğer insanların veya iş arkadaşlarının varlığı veya yokluğu stres algımızı etkileyebilecektir. Dolayısıyla, geçmiş ve durumsal faktörler stresin kişisel deneyimini, tepkimizi ve kullanılan başa çıkma davranışını etkileyecektir. Diğer insanların varlığı veya yokluğu hem olumlu hem de olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Örneğin, çalışma arkadaşlarının varlığı dikkat dağınıklığı, irrite olma veya istenmeyen uyarılma kaynağı olabilmektedir. Diğer taraftan, çalışma arkadaşlarının varlığı, güveni ve benlik saygısı düzeylerini artırmaya, değerlerin doğrulanmasını ve kişisel kimlik ve kişisel değer duygusu sağlamaya yardımcı olan bir destek ağı da sağlayabilmektedir. Dolaylı öğrenme süreci sayesinde farkındalığın artması ve potansiyel sonuçların anlaşılması da sağlanabilir.

- Stres durumu: Bu, algılanan “talep” ile kişinin bu talebi karşılama kabiliyeti algısı arasında bir dengesizlik veya uyumsuzluk olarak kabul edilmektedir. Takip eden süreçler, başa çıkma süreci ve başa çıkma stratejisinin uygulanmasının sonuçlarıdır. Bu nedenle, bu stres modelinde her düzeyde geri bildirimin önemi belirtilmiştir. Başarılı bir şekilde başa çıkma herhangi bir dengesizliği onarıırken başarısız başa çıkma strese maruz kalma belirtilerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yanıt, uyumsuz başa çıkma stratejileri (“başka bir sigara yakmak”; “alkole ihtiyaç duymak” veya “uyku hapı almak” gibi) veya uzun vadeli etkiler (kalp hastalığı, belirli kanser türleri veya ülserler gibi) şeklinde kısa süreli stres belirtileri üretebilmektedir. Açıkçası, strese maruz kalmanın kısa süreli sonuçlarının ve uyumsuz başa çıkma stratejilerinin de bu uzun süreli hastalıkların etiyolojisinde nedensel faktörler olabileceği kabul edilmektedir (örneğin, sigara içmek ve akciğer kanseri arasındaki bağlantı). Böylece, bir stres kaynağı ile başa çıkma yöntemi nihayetinde stresin kendisi haline gelebilmektedir.



Şekil 3.4 : İnteraktif Stres Modeli

Kaynak: McGrath. (1976)

Bu stres modelinde, iş kazası hem kısa süreli hem de uzun süreli strese maruz kalma belirtisi olabilmektedir (davranış üzerinde doğrudan ve dolaylı bir etkiye sahip olması). McGrath (1976), bir stres kaynağının birey tarafından algılanması ve yorumlanması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca şunu algılamak gerekir: başarılı başa çıkmanın potansiyel sonuçları, bir durumu değiştirmeden bırakılmasının beklenen sonuçlarından daha arzu edilmektedir. Örneğin, geçici çözümleri başa çıkma stratejisi olarak (belki de gerçeklikten bir “kaçış” olarak) kullanmayı seçen bir kişi, bu tür kısa vadeli, anında tepkiyi, talebi değiştirmeye çalışmaktan daha az maliyetli veya daha kişisel olarak arzu edilir olarak görülmektedir. Tabii ki, talebi ilgili kişi düzeyinde değiştirmek mümkün olmayabilmektedir. Örnek olarak, alternatif bir çalışma programı mevcut olmadığından bir kişinin sürekli gece vardiyaları yapmaya zorlanması düşünülebilir.

Özetle, etkileşimli bir stres modeli, durumların doğal olarak stresli olmadığını, ancak potansiyel olarak stresli olduğunu kabul etmekte ve aşağıdakilerin dikkate alınmasını gerektirmektedir:

- stres kaynağı (stres)
- stres cevabının araçları veya moderatörleri

- stresin ortaya çıkışı (zorlanma)

Stresi anlamanın önemli bir yolu, etkileşimli bir stres modelinin bir örneği, “kişi-çevre uyumu” yaklaşımı olarak bilinmektedir (French, 1973; Cooper, 1981). “Uyum”, çeşitli iş koşullarının istenen ve gerçek seviyeleri açısından değerlendirilmektedir. Bu modelin ana zayıflığı, bazı statik durumlara yol açmasıdır. Oysa gerçekte strese tepki dinamik bir süreçtir. Bununla birlikte, model, bazı kişilik özelliklerinin nispeten kararlı olduğu durumlarda kullanışlıdır. Örneğin, Kahn vd., (1964) rol çatışmasından kaynaklanan stres altındaki içe kapanmaların diğer insanlarla teması azaltma eğilimi göstereceğini ve çok bağımsız görünerek çalışma arkadaşlarını daha da irrite edeceğini bulmuştur. Rolü tanımlamaya çalışan rol yapıcılar, çabalarını artıracak ve böylece zorlanmaya katkıda bulunacaktır. Bu da, kişinin savunma sebebiyle içe kapanarak yaptığı başa çıkma stratejisinin sonuçta uyumsuz olduğu anlamına gelmektedir. İçine kapananlar ve dışa dönükler arasındaki bu tür farkların anlaşılması, potansiyel olarak stresli kişilerarası çatışma durumlarından kaçınmaya yardımcı olabilmektedir. Kahn vd. “katı” kişilik tiplerinin çatışmayı önleme eğiliminde olduğunu da belirtmiştir. Zorunlu çalışma alışkanlıklarına güvenmekte ve tehdit altındayken otorite rakamlarına artan bağımlılık göstermektedirler. Bununla birlikte, “esnek” insanlar, iş taleplerine uyarak ve akranlardan ve astlardan destek arayarak bir çatışma durumuna cevap verme olasılığı daha yüksektir. Bu uyum stratejisi, aşırı iş yükü sorunlarına yol açabilmektedir. Ayrıca, eşit veya düşük statüye sahip olanlara güvenmek, stres kaynağı durumunun çözümüne yardımcı olmaz, çünkü genellikle stresin kaynağı olan iş beklentisini belirleyen patron veya üsttür. Böylece, “katı” ve “esnek” kişilik tipleri, işyerinde strese tepki olarak çok farklı sorunlar yaratmakta ve bazı çalışma ortamlarına diğerlerinden daha uygun olabilmektedir.

Çaba - Ödül Dengesizlik Modeli ile bir işyerinin özelliklerinin birey üzerindeki etkisinde kişiliğin rolü genişlemiş ve daha popüler hale gelmiştir (Siegrist vd., 1986). Bu, çalışanın çabaları (yüksek olduğunda) ve ödülleri (düşük olduğunda) arasında bir uyumsuzluk yaşadığı durumlarda daha kötü sağlık sonuçlarının daha olası olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, model, çalışmalarına “aşırı taahhüt” gösterenlerin olumsuz etkileneceğini tahmin ederken, hem çaba-ödül dengesizliği hem de aşırı taahhüt kombinasyonuna sahip olanlar daha kötü etkilenebilmektedir. Araştırmalar, çabalar ve ödüller arasındaki uyumsuzluğun olumsuz gücünü işaret etmektedir. (van Vegchel vd., 2005). Siegrist’in (1997) dengesizlik örneklerinden çoğu ilgi çekiciydi: Yüksek çaba ile ilgili stresli deneyim, saygı, para, kariyer fırsatları ve iş güvenliği

açısından uygun bir ödölün bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Zorlu fakat istikrarsız bir işe sahip olmak, terfi beklentileri sunulmadan yüksek bir seviyeye ulaşmak veya kişinin çabalarına veya niteliklerine göre yetersiz bir ücret almak, kardiyovasküler sağlığı olumsuz yönde etkileyen “toksik” psikososyal deneyime örneklerdir.

3.3. Stresle Başa Çıkmanın Yolları

Sonuçları zarar veren yanlış yönetilen stres olduğu için, potansiyel olarak stresli bir durumu aktif ve olumlu bir şekilde yönetmemiz gerektiği açıktır. Bunu uyumsuz başa çıkma yöntemlerine başvurmadan yapmak önemlidir. Yani şunlardan kaçınmak gerekmektedir:

- aşırı alkol veya nikotin kullanımı
- sakinleştiriciler, uyku hapları, "amfetamin" hapları ve kafein gibi diğer ilaçlara bağımlılık
- her zaman yorgun olmak, bu nedenle yeterli düzeyde egzersiz yapmamak ya da sosyal ve eğlence faaliyetlerini yerine getirmekle meşgul olmak
- kendimiz için üzgün olduğumuzdan “rahat” yeme konusunda hoşgörü - özellikle de boş kalorisi olan ve düşük veya zayıf besin değeri olan şeker ve yağ bakımından zengin gıdalara yüklendiğimizde
- erteleme - tehdit edici veya zor olduğu için bir durumla uğraşmayı ertelemek: bu genellikle durumun artmasına neden olur ve daha büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olur
- kendimize ve başkalarına karşı öfkeli ve agresif olmak - “öfkemizi bastırmaya” devam edersek bu özellikle zararlı bir stratejidir. Sessizce sallanan bir saatli bomba tehlikeli ve kararsız hale gelir ve bu durum sonunda tamamen kontrol dışı olan büyük bir patlamaya veya patlamaya neden olduğunda onarılamaz hasara neden olabilir.

Bu uyumsuz başa çıkma stratejilerinin tümü, taleple başa çıkmak için bizi gittikçe daha fazla uyumsuz hale getirmektedir. Eğer “uyumsuz” olarak tanımlanma ve etiketlenme korkusu varsa, bir organizasyonun üyelerinin öne çıkıp o kuruluştaki var olan sorunlarla başa çıkması olası değildir. Araştırmalar göstermiştir ki işyerinde veya evde belirli koşullardan ve durumlardan kaynaklanan yanlış yönetilen stresin performans, sağlık, refah ve yaşam kalitesi üzerinde olumsuz bir etkisi olması muhtemeldir.

3.4. Stres Kaynağı Olarak Değişim

Araştırma sonuçları, çok çeşitli işyeri koşullarının, çok çeşitli fiziksel ve psikolojik kötü sağlık sorunlarıyla ilişkili stres, zorlanma veya baskıya neden olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, çalışan birçok insan için, çalışma ortamının değişen doğası, güçlü bir stres ve baskı kaynağıdır. Diğerleri için zorluklar, öz-yeterliliği ve refahı teşvik etme yollarıdır. Hem sağlıklı hem de üretken kalabilmemiz için bu denge olumlu bir şekilde yönetilmelidir. Açıkçası, sürekli değişim örgütsel yaşamın baskın teması haline gelmiştir ve bu modelin devam etmesi muhtemel görünmektedir.

Değişimin, yaşam kalitemize ilerleme ve iyileşme, bizi can sıkıntısından kurtaran canlanma ve çeşitlilik getirdiği söylenmektedir. Peki neden daha kötüsü için değişiklik yapmak istenmektedir? Çalışma ortamımız, geçici bir şekilde yaşamamızı gerektiren hızlı, aralıksız bir değişim dünyası haline gelmiştir. Durum potansiyel olarak zarar vericidir, çünkü enerjiye ihtiyaç duyulur ve dış ortamdan uyarılmaya sürekli adaptasyon ile harcanır. Bu şekilde, “değişim” güçlü bir stres etkeni haline gelir çünkü olumsuz ya da olumlu bir deneyim olarak algılanıp uyarlanmadığına uyum gerektirmektedir. Değişimi memnuniyetle karşılasak da korkar ya da aktif olarak direnmeye çalışırsak da, adaptasyon ya da uyum enerji gerektirir (Selye, 1956). Richard Hooker'den alıntı yapan Samuel Johnson, “Değişim, daha da kötüsünden daha iyisine bile sorunsuz bir şekilde yapılmaz” demiştir. Selye'nin görüşüne göre, işlev ve yapısal değişimin bozulması tamamen ya da kısmen uyarılmaya adaptasyonla ya da tarif ettiği gibi “uyarılma” ile bağlantılıdır. Sonuçta, enerji kaynaklarımız sonsuz değildir ve bu nedenle sistemin kısmen veya tamamen bozulması sonuçta ortaya çıkacaktır. Sürekli bir uyarılma durumuna maruz kalmak, vücutta aşınmaya ve yıpranmaya neden olur ve bu da aşırı derecede tükenmeye, çökmeye ve nihayetinde sistemin ölümüne yol açmaktadır.

Bununla birlikte, çoğu zaman uyumsuz başa çıkma yollarına başvurarak değişime maruz kalma talepleriyle başa çıkmaya çalışırız: yani alkol içeriz çünkü bize güven verdiğine ya da uyumamıza ya da rahatlamamıza yardımcı olduğuna inanırız; uzun saatler boyunca kesintisiz çalışmayı sürdürmek için çok fazla sert kahve içeriz; sinirlerimizi yatıştırmak için sigara içeriz veya zaman baskısı nedeniyle “atlamamız” gereken yemeklerin yerini sigara alır; uykuyu sağlamak veya “kestirmek” için çeşitli haplar ve ilaçlar kullanırız; “boş” gıdaları, özellikle besin değeri düşük veya zayıf olan, şekerli ve yağlı ürünleri tüketiriz. Bu başa çıkma biçimleri bizi değişim talepleriyle

başıa çıkmak için uyumsuz hale getirir ve uzun vadede bağımlılık sorunu daha da şiddetlendiğinde aslında stresin kaynağı haline gelir.

Çalışanların örgütsel yeniden yapılanmaya yanıtları üzerine yapılan çalışmalar uzun süredir ortaya çıkabilecek olumsuz etkileri vurgulamıştır ve bunlar arasında “endişe”, “belirsizlik”, “iş güvensizliğı”, “azalmış iş memnuniyeti, örgütsel bağıllık, şirkete güven” ve “iş i bırakma niyeti” bulunmaktadır (Schweiger ve DeNisi, 1991). Bununla birlikte, “Değışim kalmak için burada” gereğı herkese nüfuz eden veya yaşayan eski atasözüdür (Cooper, Cooper ve Eaker, 1988). 1500'lerde Machiavelli değışimin tehlikeli doğışını tanımış ve on dokuzuncu yüzyılda Darwin hayatta kalmamız için adaptasyonun önemini resmileştirmiştir. Dolayısıyla, bir stres kaynağı olarak “değışime” maruz kalmanın günümüz yaşamının ve çalışmasının kaçınılmaz bir parçası olduğı görölmektedir. Hayatta kalmanın anahtarlarından biri, Gandhi'nin deyiimiyle “görmek istediğiniz değışim olmamızı” sağılayan, algılanan veya gerçek olan bir düzeyde kontrol sahibi olmaktır. İşyeri stresinin yaygın biçimini etkin bir şekilde yönetmediğimiz sürece, çalışanlar ve kuruluş için olumsuz ve maliyetli sonuçlara yol açabilecektir.

4. ÇALIŞMA KOŞULLARI VE STRES İLİŞKİSİ

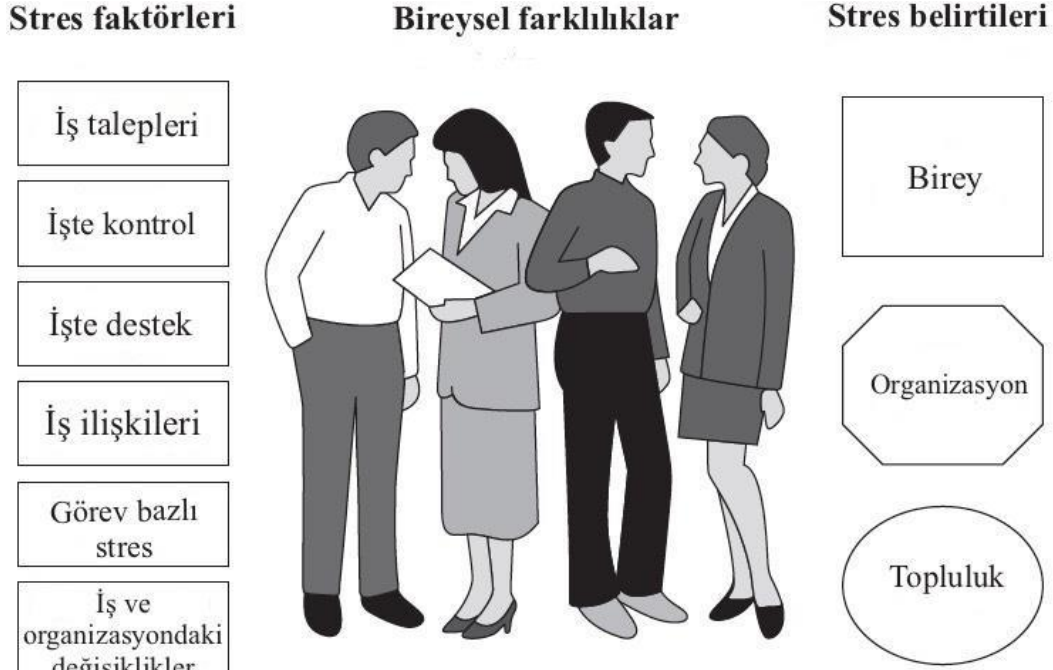
Etkileşimli stres modeli, üç ayrı konuyu tanımlamamız, ölçmemiz ve anlamamız gerektiğini belirtmiştir:

- çevrede var olan stres kaynakları (yani stres faktörleri),
- stres cevabının yönetimi veya araçları (yani strese cevabımızı şekillendiren bireysel farklılıklar),
- zorlanma da dahil olmak üzere bir stres kaynağına maruz kalmanın sonuçları veya tezahürleri.

Sonuçlar veya strese maruz kalma belirtileri bireysel veya örgütsel olabilmektedir. Stresin doğasını anlamak, stres yönetimine yönelik örgütsel bir yaklaşımın hayati bir parçası olduğundan, işyerindeki ana stres kaynaklarını tanımlamak ve ölçmek gerekmektedir. Bu nedenle, bu bölümde, çağdaş örgütlerde belirlenen “etkin nokta” sorunları açısından potansiyel stres kaynakları veya “stres faktörlerini” gözden geçirilecektir. Bu başlıklar, Birleşik Krallık İş Sağlığı ve Güvenliği Kurumu’nun stresle ilgili yönetim standartlarına (HSE, 2004b) uygun ve bu da kurumları işyerindeki refahın iyileştirilmesine ilişkin olarak değerlendirmenin temelini oluşturmaktadır. Stres faktörleri altı farklı kategoride göre sınıflandırılmıştır (Şekil 4.1).

- İş talepleri: İş yükleri, çalışma saatleri, vardiya sistemleri, iş-yaşam dengesini dengelemek ve fiziksel çalışma ortamından kaynaklanan talepleri içerir.
- İşyerinde kontrol: Bu, çalışma şeklimizi, müzakerenin rolünü ve becerilerin geliştirilmesini içerir.
- İş yerinde destek: Bu, davranış biçimleri ve geri bildirim tarzları da dahil olmak üzere yönetim uygulamaları ve organizasyon politikaları yoluyla çalışanları destekleme yöntemlerini ifade eder. Bu, psikolojik sözleşme kavramını da içerir.
- İşyeri ilişkileri: Bunlar, işyerinde beklenen davranışları ve iş arkadaşları ve yöneticiler ile ilişkileri kapsar.
- Rol tabanlı stres: Buna rol çatışması, rol belirsizliği ve başkalarının güvenliği için sorumluluk gibi stres faktörleri dahildir.

- İş ve organizasyondaki değişiklikler: Bu, değişikliğin nasıl yönetildiğini ve çalışanlar üzerindeki etkisini inceler.



Şekil 4.1 : Stres Faktörleri

Kaynak: HSE (2004b)

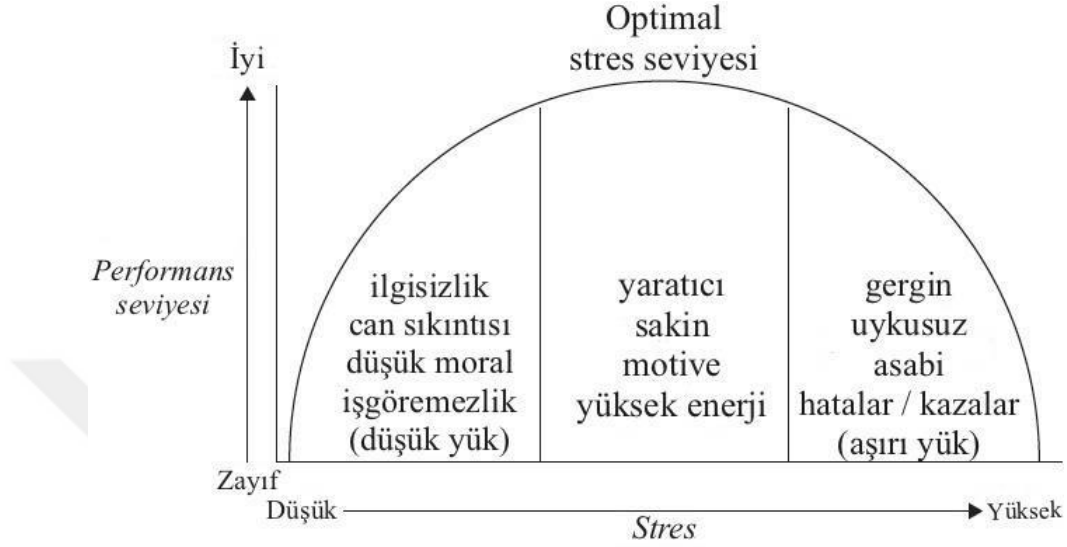
4.1. Stres ve İşyerinde Talepler İlişkisi

İş yükü: Kuşkusuz, çalışma ortamında aşırı çalışma, uzun saatler çalışma, vardiyalı çalışma, başkalarını yönetme veya iş ve ev hayatı arasında denge sağlamak gibi konuları içerse de en çok konuşulan nokta ortaya çıkan sonuçtur/işin miktarıdır.

Bu baskı kaynakları, fiziksel talepleri yerine getiren ve sıklıkla hızla gelişen bilgisayarlı teknoloji ile çalışmamızı gerektiren bir çalışma ortamında mevcuttur. Bu kısımda işin talepleri ele alınmaktadır.

Aşırı iş yükü konusunu daha fazla incelemeden önce, hem aşırı hem de düşük yükün işyerinde potansiyel stres kaynakları olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Hans Selye optimum performans için belirli bir uyarılma seviyesinin (bir uyarıcı) gerekli olduğuna inanmaktadır. Bu “optimal” durumda, işi iyi yapmak için yaratıcı, sakin ve yüksek motivasyonlu hissetmemiz uygundur. Bir uyarılma seviyesi üzerimize gelen talebi karşılama yeteneğimizi aştığında, “tükenmişlik”, tükenme ve nihayetinde çökme/düşüş hissi yaşanmaktadır. Bu olgu “düşük yük / aşırı yük ters çevrilmiş 'U' örneği” ile basit olarak açıklanabilir (Şekil 4.2). İş tarafından zorlandığımızı ya da

teşvik edildiğimizi hissetmezsek ya da katkımızın değerli olduğuna inanmazsak, ilgisizlik, can sıkıntısı, kötü moral ve öz değer eksikliği duyguları yaşanabilmektedir. Sonuçta, bu tür çalışanlar fiziksel olarak kendilerini kötü hissetmekten ziyade “işten bıktıklarından” şikayet edebilmekte ve “işten ayrılarak tepkisini koyabilmektedir”.



Şekil 4.2 : İş Yükü Performans ve Stres Arasındaki İlişki

Kaynak: French ve Caplan. (1973)

İşyerinde iş yükü hacmi ve her birimize düşen talep seviyesinin değişmesinin önemli unsurlar olduğu açıktır. Bu genellikle yapılacak çok az iş yerine çok fazla işe sahip olmak anlamına gelmektedir. Bunların her ikisi de potansiyel gerginlik kaynaklarıdır. Hızlı teknolojik gelişmenin yardımıyla birçok kuruluş yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda artan rekabeti karşılamaya devam etmek üzere “modern, küçülmüş ve optimum düzeyde” dir. Bu nedenle, şimdi daha az çalışanın olması ancak daha fazla iş yapması muhtemeldir. Bu nedenle, yüksek düzeyde bir talep, modern organizasyonlarda çalışan birçok insan için ortak bir sorun gibi görünmektedir ve bu da aşağıdakilerin bazıları veya birçoğu ile sonuçlanmaktadır:

- izin verilen sürede yapılacak çok şey olması
- uzun çalışma saatlerine yol açan gerçekçi olmayan zaman ve teslim tarihi baskıları
- giderek artan üretim talep ve sorumlulukları
- genellikle başkaları veya makineler tarafından kontrol edilen hızlı bir çalışma hızı
- iddialı iş zorluğu seviyeleri
- mevcut kaynakların eksikliği veya eşit olmayan dağılımı
- iş talebindeki tepe ve oluklar biçimindeki dalgalanmalar da stresli olabilen belirsizlik yaratır.

Bu talepler dahilinde, “nitel” yükün “nicel” yükten farklı olması bakımından, bu noktada ek bir ayırım yapmak önemlidir. Nicel aşırı yüklenme, çalışana belirli bir süre içinde tamamlaması için çok fazla görev verildiğinde ortaya çıkmaktadır. Nitel aşırı yük, bireyin belirtilen görevi yerine getirebileceğini hissetmediğinde ortaya çıkmaktadır. Benzer şekilde, nicel düşük yük meşgul olmadan geçirilen uzun süreler anlamına gelir; ve nitel yetersiz yük, görevin, işçinin becerilerini, yeteneğini veya potansiyelini kullanmadığı anlamına gelmektedir (French ve Caplan, 1973). Hem iş yükü hem de düşük yük, çalışanın kontrolü dışındaki düzensiz iş akışından kaynaklanabilmektedir. Bu sorun artık tempolu montaj hattı çalışanları ile sınırlı değil, çünkü pek çok meslek, iklim koşulları, mevsimsel değişim ve piyasa dalgalanmasından kaynaklanan kısıtlamalarla karşı karşıyadır. Bununla birlikte, çağrı merkezlerinin yaygınlaşması ve Taylorist'in yazılı telefon görüşmeleriyle etkileşimini azaltma yaklaşımı, montaj hattı çalışmasının bazı olumsuzluklarını hizmet sektörüne çevirmektedir. Belirli mesleklerde işin hızı üzerindeki kontrol eksikliği - hava trafik kontrolörleri, itfaiyeciler, ambulans servisi, pilotlar ve anestezi uzmanları gibi - hareketsizlik dönemleri ve talep üzerine veya bir kriz olduğunda harekete geçme ihtiyacı ile ilgilenmesi gereken mesleklerde de öngörülemeyecek şekilde kendini göstermektedir.

Nicel Fazla İş Yükü: Çeşitli çalışmalar hem fiziksel hem de zihinsel aşırı yüklenmelerin işyerinde güçlü stres kaynakları olduğunu göstermiştir. Son teslim tarihlerini karşılamak için zaman baskısı altında çalışmak da bağımsız bir stres kaynağıdır ve bu son teslim tarihleri yaklaştıkça stres seviyeleri yükselmeye başlamaktadır. Fransız ve Caplan (1973), objektif, kantitatif aşırı yük ve sigara içimi, koroner kalp hastalığı ve bazı kanserler için bir risk faktörü arasında bir ilişki gözlemlemişlerdir. İngiliz vergi müfettişleri arasında hem nicel hem de nitel aşırı yüklenmeler, kaygı ve depresyon düzeyleri öngörülmüştür (Cooper ve Roden, 1985). Birçok mavi yakalı işçi, işin hızı çok yüksek olduğu için aşırı yüklenmiş hissetmektedir. Çalışma oranının, özellikle çalışanın hızı kontrol edememesi durumunda, bu meslek grubunun sağlığında önemli bir faktör olduğu gösterilmiştir (Frankenhauser ve Johansson, 1986). 2.465 otobüs şoföründe yapılan yedi yıllık niceliksel iş yükü çalışması, trafiğin daha yoğun olduğu çalışma yollarının çalışanlar arasında kalp krizi riskini iki katına çıkarabileceğini göstermiştir (Netterstrom ve Juel, 1988). Çağrı merkezi çalışanlarının deneyimleriyle ilgili çalışmalar, vücudumuzun yapmamız gereken iş miktarına nasıl tepki verebileceğine daha fazla ışık tutmuştur. Daha ağır iş yükü olan çalışanların kas-iskelet sistemi bozuklukları bildirme olasılığı

daha yüksektir (Sprigg vd, 2007). Bunun fiziksel ve biyomekanik nedenlerden kaynaklanıp kaynaklanmadığı, üst vücutta ve sırtta kas-iskelet problemlerinin bir pozisyonda uzun süre geçirilmesine bağlı olabileceği düşünülürken, tekrarlayan aşırı kullanım sebebiyle kollar ve eller için yaralanma riski ile de bağlantılıdır (Crawford vd, 2005). Bununla birlikte, kas-iskelet sistemi bozukluklarında psikolojik faktörlerin rolü hafife alınmıştır, ancak tamamen mantıklıdır. Örneğin, daha yüksek iş yükleri, çalışanların iş gerginliği deneyimlerine önemli ölçüde katkıda bulunur ve bu da gergin bir duruş sürdürmek gibi fiziksel sonuçlara yol açmaktadır (Sprigg vd, 2007). Sprigg vd, 22 işyerinden gelen 936 çağrı merkezi çalışanı üzerinde yapılan çalışma, her ilave iş yükü birimi için, işçilerin üst beden ve bel güçlükleri yaşama ihtimalinde yüzde 44'lük bir artışa ve kas-iskelet sistemi kol problemleri yaşama ihtimalinde yüzde 64'lük bir artışa sahip olduğunu doğrulamıştır. Ayrıca, iş özelliklerini iyimser veya kötümser olarak görme konusundaki kişisel eğilimimiz, çalışanların refahı üzerindeki etkilerinde oldukça etkili olabilmektedir. Kötümser bir tarza sahip olanlar için, çalışma talepleri yüksek ve özerklik seviyeleri düşük olduğunda ve iyimserlerin deneyimlediklerinden daha yüksek olma eğilimindeyken, kaygı ve depresyon seviyeleri en yüksek seviye olduğu görülmüştür.

Nitel Fazla İş Yüğü: Bir stres kaynağı olarak nitel aşırı yüklenmenin, beyaz yakalı işçiler arasındaki düşük benlik saygısı ile bağlantılı olduğunu gösteren kanıtlar bulunmaktadır. Bununla birlikte, üstün performans nedeniyle denetleyici pozisyonlara terfi eden, ancak başkalarının denetiminde geçmiş deneyime sahip olmayan mavi yakalı işçiler tarafından nitel aşırı yüklenme yaşanabilmektedir. Bu iyi, güvenilir çalışan bir promosyonla ödüllendirilir, ancak yeni bir iş yapma becerileri eksik olduğu için büyük bir stresle karşı karşıya kalmaktadır. Bu muhtemelen işe girememekten değil, daha ziyade, işi etkili bir şekilde yerine getirmek için gerekli becerilere sahip olmanın bir ürünüdür buna karşılık, bir ordu subayı eğitim birliğinde olduğu gibi, bireyin iş performansı düzeyi tahmin edilebilmektedir (Britt vd., 2006).

Bir görevin bireyin yetkinliklerinin ötesinde olduğu algısı, işi gerçekleştirmek için gerekli olabilecekler de dahil olmak üzere sistemleri kullanma olasılıklarının daha düşük olduğu anlamına gelebilmektedir. Bunun bir örneği, muhasebe meslek mensuplarının yeni bilgisayar yazılımlarını kullanma konusundaki isteksizlikleri arasında bulunmuştur (Pennington vd., 2006).

Nicel Düşük İş Yüğü: Yapacak yeterli işi olmamak psikolojik refahı etkileyebilir. “paslanma” olarak bilinen bu tür düşük yük can sıkıntısına ve ilgisizliğe yol

açmaktadır. Günlük rutinde sıkıntı, yapılacak çok az şeyin bir sonucu olarak dikkatsizliğe neden olabilmektedir. Çalışan acil bir duruma uygun şekilde cevap veremezse, bu potansiyel olarak tehlikelidir (Davidson ve Veno, 1980). Bu uyarılma eksikliği, bireyin uyku düzenindeki değişime uyum sağlaması gerektiği, ancak uyanık kalmak için yapacak yeterli işi olmadığı gece daha tehlikeli olabilmektedir (Poulton, 1978). Düşük iş yükü, vinç operatörleri arasında önemli bir stres kaynağı olarak tanımlanmıştır. Sıkıntı ve zorluk eksikliği, bu grup arasında hem iş memnuniyetsizliği, kaygı ve depresyonun önemli sebepleri olarak tespit edilmiştir (Cooper ve Kelly, 1984).

Nitel Düşük İş Yükü: Bu durum, aşırı yük durumundan daha yaygın olarak rapor edilmiş gibi görünmektedir ve bireye edinilmiş beceri ve yetenekleri kullanma veya potansiyel geliştirme fırsatı verilmediği için zarar vermektedir. Birey muhtemelen bir yere varamadığını ve yeteneklerini gösterme konusunda güçsüz olduğunu düşünmektedir. Böylece bir “paslanma” koşulu oluşmaktadır. Bunun yeniden ortaya çıkması, istihdamla ilgili becerileri kullanma konusunda sınırlı fırsatların yanı sıra daha düşük kazançlarla da karşılaşabilen, daha az psikolojik sağlık deneyimi olan kalifiye göçmen işçilerin çalışma koşullarında açıkça görülmektedir (Dean ve Wilson, 2009). Bireyin ihtiyaç ve beklentileri karşılanmazsa, bu durumun stresli olarak algılanacağını hatırlamak önemlidir. Bununla birlikte, uzun vadeli psikolojik ücret, becerilerin yetersiz istihdamının işsizlik kadar zararlı olduğu anlamına gelebilir ve kültürel olarak uzak konumlardan gelen göçmenler arasında orantısız olarak yaygın olduğu bulunmuştur (Antoniou ve Dalla, 2009). Bununla birlikte, uzun vadeli bu şekilde çalışma sonucu, becerilerin yetersiz istihdamının işsizlik kadar zararlı olduğu ve kültürel olarak uzak yerlerden gelen göçmenler arasında orantısız olarak yaygın olduğu bulunmuştur (Antoniou ve Dalla, 2009).

Yerel çalışanlar arasında, önceki araştırmalar, yeni mezun işe alımların, üniversite hayatından ayrıldıktan sonra ilk tam zamanlı işlerine başlarken nitel düşük yükten mustarip olduğunu ileri sürdü. İş dünyasına, gerçekleşmeyen yüksek beklentilerle girerler ve bu stres, iş memnuniyetsizliği ve zayıf iş motivasyonu olarak kendini göstermektedir (Hall, 1976). Bu durumda birçok kişi, ekonomik iklim bunun uygulanabilir olduğu anlamına gelmeyebilir, ancak bir işten aradıklarını sunan bir başka organizasyona hızla geçmek isteyebilecektir. Bu, vasıflı göçmen işçilerin karşılaştığı durumdur ve gerçekçi olmayan iş beklentileriyle körüklenmektedir. İşe alım ve ilk eğitim maliyetleri açısından kuruluşlar için çok maliyetlidir ve birey için

de kariyerinin başında kötü bir deneyim ile korkutulmuştur.

Uzun Çalışma Saatleri: Daha fazla iş yükü, çalışanlar işin taleplerini karşılamak için işte kaldıklarından, çalışma saatlerinin artması anlamına gelir. Bu hem işçilerin sağlığını hem de ev hayatını etkileyebilir. 1784'teki Manchester Quarter Sessions'da (Federation of European Employers, 2005a) on saatlik bir çalışma günü önerisinden bu yana İngiltere, Batı Avrupa'da en uzun ortalama çalışma haftasına sahip olduğu için ün kazanmıştır. Bununla birlikte, Polonya gibi Avrupa Birliği ülkeleri tarafından çalışma sürelerine daha Amerikanlaştırılmış bir yaklaşımın benimsenmiştir; İngiltere'de ortalama 44.8 saatlik çalışma haftası yüksektir, ancak AB ortalamasından sadece 1.1 saat daha yüksektir (Federation of European Employers, 2005b). İngiltere çalışanlarının yüzde 20,1'i haftada 45 saatten fazla (6 milyon) çalışırken bu oran ABD, Avustralya ve Japonya'dan daha düşüktür (CIPD, 2009b). ABD'de 1976 ve 1993 yılları arasında, erkekler ve kadınlar yıllık ortalama çalışma saatlerini sırasıyla 233 ve 100 saat artırdılar (Bureau of Labor Statistics, 1997), benzer saatlerde çalışan Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Slovakya'nın çalışan nüfusunun yüzde 87'sinden fazlasına kıyasla çalışanların yüzde 76,6'sı haftada 40 saatin üzerinde çalışmaktadır. (ILO, 2007).

Uzun çalışma günleri ve erken ölüm arasındaki bağlantı, saygın İngiliz Tıp Dergisi'nin "Aşırı çalışma öldürebileceğini" öne sürmüştür (Michie ve Cockcroft, 1996). Ayrıca, yüksek iş yükleri ile koroner kalp hastalığı arasında, bu hastalığa yakalanan hastaların yüzde 25'inin iki iş yaptığını ve yüzde 46'sının her hafta en az 60 saat çalıştığını gözlemleyen temel bir bağlantı bulunmaktadır (Russek ve Zolman, 1958). Çalışma saatlerinin sağlık üzerindeki etkileri üzerine yapılan 21 çalışmanın gözden geçirilmesi, fizyolojik ve psikolojik sağlık belirtileri ile çalışma saatleri dahil olmak üzere genel sağlık arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır (Sparks vd., 1997). 12 çalışmanın nicel analizi bu bulguları desteklemiştir. Bununla birlikte, iş türü bu sağlık sonuçlarını ılımlı hale getirmektedir. Örneğin, uzun çalışma süresinin etkisi, dikkat (örneğin sürüş) veya tekrarlayan işler gerektiren işler için daha büyük olabilmektedir. Ayrıca, işyerinde belirli bir miktar fiziksel aktivitenin bireyi koroner kalp hastalığından koruyabildiği, ancak aşırı fiziksel taleplerin tükenmeye, yaralanmalara ve kötü sağlığa yol açabileceği görülmektedir. Bu bulgular, Birleşik Krallık çalışanlarının yüzde 25'inin gelirlerini desteklemek için ikinci bir işte çalıştıklarının farkına varılması açısından daha endişe vericidir (BBC, 2006). Ayrıca, personelin kurum için değer görmesi için daha uzun süre çalıştığı "presenteizm", "özverili"

Çalışanlar izlenimi yaratmaya yardımcı olmaktadır.

Pasifik Kıyıları ekonomileri en uzun çalışma haftasına sahiptir (ILO, 2007); Singapurlu ve Güney Koreli alışanlar her hafta işyerinde 46 saat harcamaktadırlar (The Standard, 2005a, b). Ancak, alışanlarının tam tatil haklarını almasını sağlamak, uzun mesai rutini dengelemek ve düşen doğum oranıyla savaşımaya yardımcı olmak için Japonların hareketlerinin (eylemlerinin) yanı sıra Güney Koreli kurumlar da sendika ve devletin baskısı ile haftada beş günlük bir çalışma görülmektedir. Karoshi sıklığı (fazla çalışmadan lm) Japonya'da bir dizi yasal davaya yol açmıştır; Çin'de, giderek daha rekabetçi bir toplumun baskısı yüzünden intiharın şehirde yaşıyan 20-35 yaşları arasındaki kişiler arasında, en yaygın beşinci ölüm nedeni olduğu açıklanmıştır (The Guardian, 2005a). Daha aydınlatıcı bir not olarak, Güney Hindistan'ın bilgi teknolojilerinin egemen olduğu bazı şehirlerinde eğlence ve perakende endüstrileri filizlenmeye başlamıştır; Malezya'da da benzer sonuçlar beklenmekte ve Cumartesi sabah vardiyasında çalışan bir milyon memurun işi feshedilmiştir. (The Standard, 2005).

İş-Yaşam Dengesini Kurlmak: Uzun saatler çalışma ihtiyacının başka olumsuz sonuçları da vardır, çünkü birey sosyal ilişkilerde daha az zaman harcar. Bu da stresli bir işte tampon görevi gören sosyal desteğin faydalarının azaldığı anlamına gelmektedir. Ayrıca eş veya partneri ile olan ilişkisinde zorlanmaya neden olabilmekte, böylece işten aileye doğru stres yaratmaktadır. Bununla birlikte, bazı bireylerin iş ve uzun saatler çalışmayı psikolojik bir sığınak ve ev ve aile baskısından kaçış yolu veya tatmin edici olmayan kişisel bir ilişki olarak gördüğü kabul edilmektedir. Sıkıntı sadece talep aşıldığında veya yetenekleri veya beklentileri (gerçek veya algılanan) karşılayamadığında ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, belirli bir süre için stresli bir durumu kabul etmeye karar verebilir çünkü “maaş ödemesi alma” arzu edilen durumdur. Ne yazık ki, çoğu zaman gerçek maliyetleri ve kazançları dengeleyememekte ve böylece işyerinde yanlış yönetilen strese maruz kalınmaktadır. İngiltereli yöneticilerinin yüzde 71'i için ev en az iş kadar önemlidir fakat eşleri (yüzde 72) ve / veya çocukları (yüzde 77) ile ilişkileri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğuna inanmakla birlikte uzun saatler çalışmaya devam etmektedirler (Worrall ve Cooper, 2001). Gerginlik temelli çatışma, işten eve (WFC-work to home) veya evden işe (FWC-family to work) olumsuz duyguların yayılmasını beraberinde getirmekte ve bu da iş veya ev alanı için bir dizi sonuç oluşturmaktadır. Evde yaşıyan zorluklar, çalışanın işyerinde düşük performans sergilediğini, hata yaptığını ve beklentileri

karşılayamadığını gösterirken (Frone, 2003), işteki sorunlardan kaynaklanan evsel zorlanmalar hemşireler ve mühendisler için tükenmişliğe (Bacharach vd., 1991) ve politikacılar için kötü psikolojik sağlığa (Weinberg ve Cooper, 2003) sebep olduğu gösterilmiştir. Uzun vadede bu, artan depresyon oranları, daha fazla alkol tüketimi (Noor, 2002) ve daha fazla koroner kalp hastalığı anlamına gelmektedir. (Haynes vd., 1984). Cooper ve Sutherland (1991) Avrupa genelindeki CEO'ların evlerini ve sosyal yaşamlarını olumsuz yönde etkileyen “aşırı iş yükü” problemleri yaşadıklarını keşfetmişlerdir. Anketteki 118 CEO'nun üçte ikisinin her gün yaklaşık 12 saatten 16 saate kadar çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Hemen hemen hepsi hafta sonlarında çalışıyordu, böylece aile ile geçirilen zamanları kısıtlanmaktaydı. Stresin en önemli kaynakları aşırı iş yükü, zaman baskısı ve son teslim tarihleri, işle ilgili seyahatler ve uzun saatler çalışmaktır. Bu üst düzey yöneticilerin birçoğu, yaşam tarzlarının potansiyel olarak zarar verici sonuçlarını fark etmiş gibi görünüyordu ve yüzde 25'i, önemli ölçüde iş tükenmişliği (fiziksel ve duygusal tükenme) riski altında olduklarına inanıyordu; yöneticilerin daha da büyük bir kısmı kendilerinin kalp hastalığı (özellikle genç CEO'lar) için yüksek risk altında olduğunu fark etmişti. Bu araştırmanın sonuçlarından, bu bireylerin yaşam tarzlarını sorguladıkları ve birçoğunun aktif olarak “zirvede yaşam” ı bırakmayı düşündükleri açıkça ortaya çıkmıştır.

Organizasyonlarda stres üzerine yapılan araştırmalar, hem iş hem de iş dışı faktörlerin değerlendirildiği daha eksiksiz bir tablo çizmektedir. Gerçekten de, sadece işyerindeki stres kaynaklarına bakarak tam bir stres profili elde etmek mümkün değildir. Bu nedenle iş, ev ve sosyal yaşam arasında var olan ara yüz düşünülmelidir. Bu, performans, verimlilik, refah ve işyerinde uyum üzerinde etkisi olabilecek kişisel yaşam olaylarını içermektedir (Bhagat, 1983). Aile içindeki endişeler; yaşam krizleri; finansal zorluklar; çelişen kişisel ve şirket inançları; ve örgütsel, ailevi ve sosyal talepler arasındaki çatışma, bireyin çalışma alanına yayılabilecek potansiyel stresörlerin örnekleridir. Araştırma bulguları, iş ve yaşam memnuniyetlerinin ev ve aile yaşamının talep ve çatışmalarından etkilendiğini göstermektedir. Boşanma veya ölüm gibi olumsuz yaşam değişikliklerinin, denetim, ücret ve işin kendisinden daha düşük memnuniyet duyulması ile ilişkili olduğu görülmektedir. Olumlu yaşam değişiklikleri, tam tersi işe duyulan memnuniyet ile ilişkili olduğu görülmüştür.

İngiltere Ulusal Sağlık Hizmetleri personelinin tarafsız olarak değerlendirildiği ve deneyimleri üzerine yapılan bir çalışmada, anksiyete ve depresif bozukluk tanısı konmuş çalışanlar, aynı iş rolünde çalışan aynı cinsiyet ve yaşta meslektaşları ile

karşılaştırılmıştır. Bu kişilerin işle ilgili ya da olmayan çok daha fazla stresli duruma sahip oldukları bulundu: ruh sağlığı bozuk olanların yüzde 70'ini etkileyen, pozitif zihinsel sağlığa sahip olanların yüzde 28'ini etkilemiştir. (Weinberg ve Creed, 2000). Yönetim desteğinin eksikliği, küçük psikiyatrik bozukluğun en büyük iş temelli göstergesidir, çok ağır bir iş yükü taşıyan çalışanların, küçük psikiyatrik bozukluklar yaşama olasılığı iki kat daha fazladır (Weinberg ve Creed, 2000). Phelan ve arkadaşlarının (1991) Westinghaus Electrical Corporation'da 1870 çalışana yaptığı çalışma, çalışanların refahında hem iş hem de iş dışı faktörlerin önemini vurgulamıştır. Organizasyonel değişim döneminde, (araştırmaya katılanların yüzde 27,2'sini etkiledi) depresyonun temel belirleyicileri arasında olumsuz çalışma olayları ve kuruluş tarafından değer verilen duygu eksikliği, kişisel veya aile depresyon öyküsü, çalışanın eşindeki geçmiş psikiyatrik öykü ve evlilik ilişkisindeki gerginlik sayılabilir.

İş ve aile, aile ve iş arasındaki ilişkiyi çeşitli faktörler etkileyebilmektedir. İşin kendisi belirli davranış biçimlerini (kişilik özellikleri dahil) ortaya çıkarabilmekte ve güçlendirebilmektedir. Örneğin, A Tipi davranış eğilimi (güç veya konum ihtiyacı) ev etki alanında çakışmaya neden olabilmektedir. Çalışma ortamında sonuçları ve hatta prim/terfi getiren agresiflik ve kontrol edici davranışlar evde hoş karşılanmayabilmektedir. Ayrıca, terfi beklentileri karşılanmadığı için hayal kırıklığına uğramış hisseden kişi evde “intikam” davranışı sergileyebilmektedir. Muhtemelen ev, bireyin zorunlu olarak işyerinde bastırılan duyguları ifade edebildiği tek yerdir. İş yapısı evde aileniz ve arkadaşlarınızla geçirdiğiniz süre konusuna da kısıtlamalar getirebilmektedir. Gittikçe daha fazla insanın vardiyalı çalışma ihtiyacının da sosyal ilişkilerimizin kalitesi üzerinde olumsuz bir etkisi olması muhtemeldir.

Gerçekten de, bir işi kabul etme ve sürdürme kararı ailemize karşı sorumluluklarımızdan etkilenebilmektedir. Örneğin, gece çalışma vardiyalarına yönelik, bir eşin veya partnerin geceleri evde yalnız olması sebebiyle bu gece çalışması ayarlaması etkilenmiştir. Benzer şekilde, işyerinde strese maruz kalmanın yayılma etkisi olabilir ve kişinin ailesi ve kişisel hayatı üzerinde olumsuz etkisi olabilir. Uzun çalışma saatlerinin ve aşırı yük koşullarının aile hayatı için sonuçları sadece zararlı olabilir.

Yöneticiler Arasında Aşırı İş Yükü: Yukarıda rapor edilen çalışmalardan bazıları, uzun saatler çalışmanın olumsuz etkilerini göstermektedir ve işlerinde daha fazla kontrole sahip oldukları varsayımına rağmen işyerinde yönetici olarak çalışanların da risk altında olduğu görülmektedir. Tüm çalışanlar istihdam modellerindeki değişimin

etkisine maruz kalırken, Wood (1989) yöneticilerin bir “ikili statü” aldığını ileri sürmektedir. Bu nedenle, teoride, kalıcı bir sözleşmeye sahip olmaları ve terfi/prim fırsatlarının dahili bir işgücü piyasasına erişimleri muhtemeldir; bununla birlikte, pratikte, organizasyonlarında işten çıkarılma veya sınırlı kariyer beklentileri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Onların “ikili statüsü” (seçilmiş kilit bir çalışan olmak), uzun çalışma saatleri ile daha da kötüleşen çift yük oluşturur (Simpson, 1998). Yöneticilerin çalışma saatleri iki ana nedenden dolayı artmaktadır:

- Yeniden yapılanma, yeni teknoloji ve kilit personel kaybı karşısında iş yükleri önemli ölçüde artmaktadır. Yönetim pozisyonlarındaki personeller üzerinde yapılan çalışmalar, bu bireylerin çoğunun, yönetim yapısının tüm seviyelerinde, giderek daha uzun çalışma saatlerine maruz kaldıklarını göstermektedir (Birleşik Krallık'ta ortalama olarak Avrupa Birliği'nden daha yüksek olmamasına rağmen) (CIPD, 2009b); ağır iş hacmi; zaman baskısı; zor ve zorlu son teslim tarihleri; ve kaynakların dağılmaması veya dengesiz olması. Feldman (2002), kişilik, iş özellikleri ve işten çıkarma korkusu da dahil olmak üzere organizasyonel ve ekonomik faktörlerin oynadığı role eşlik eden baskıları tanımlamıştır.

- İşverenler iş güvencesi vaat etmek istemediğinden, birçok yönetici (ve astları) güvensizlik ve işten çıkarılma korkusuna masada veya işyerinde daha uzun süre kalarak karşılık vermektedir. Bu, organizasyona ve işin kendisine görünür bir bağlılık gösterme çabası olarak görülmektedir (Scase ve Goffee, 1989). Brockner vd., (1993) bu davranışı, organizasyonlarını yeniden yapılandırma ve küçülme yaşayan birçok yöneticiyi etkileyen bir “hayatta kalma” sendromunun bir parçası olarak tanımlamıştır. Hayatta kalma sendromunun özellikleri arasında artan kaygı ve azalan moral bulunmaktadır. Clarke'a (1994) göre, işten çıkarılma için sıradakinin kendisi olduğunu bilme korkusu, bireyi daha çok çalışmaya ve daha uzun süre işte görülmeye itmektedir. Bu, işe çok erken gelme ve akşamları çok geç çıkma eğiliminde oldukları anlamına gelir. İşyerinden ilk ayrılan olmadığına emin olmak bir iş etiği oldu! Bu fonksiyonel olmayan davranış şekli presenteeism olarak bilinmektedir. (Cooper 1996). Bu, evde olmanız gereken zamanlarda, hasta olsanız ya da verimsiz uzun saatler çalışmalar yapsanız dahi işinin başında bulunma durumu olarak tanımlanmaktadır.

Simpson (1998) işletme okullarına devam eden yöneticiler arasında üç nedenden dolayı uzun saatler çalıştığını gözlemledi:

- iş bunu talep etti - örneğin, ani son teslim tarihleri, bir kereye mahsus bir zorunluluk ya da yeni beceriler veya prosedürler öğrenilirken olağanüstü durumlarda,

- yeniden yapılanma, personel kaybı veya sürekli iş değişikliği talepleri nedeniyle daha yüksek iş yüklerine yol açmıştır.

- yeniden yapılanma sürecinden geçen yöneticiler, pozisyonlarını ancak işe görünür bağlılık göstermenin bir yolu olarak uzun saatler çalışarak koruyabileceklerini hissettirmişlerdir. Simpson ayrıca, bunun erkek davranışının bir özelliği olması daha olası olduğunu, ancak gerekenden daha uzun saatler çalışmayı reddetme olasılığının kadın yöneticilerden daha yüksek olduğunu buldu.

Yönetim pozisyonlarındaki personel uzun çalışma saatleri nedeniyle stres altındayken, mavi yakalı ve üretim çalışanları uzun saatler çalışma ihtiyacı ve seçilmek yerine dayatılan bir vardiya düzeni ile karşı karşıya kalmaktadırlar.

Vardiyalı Çalışma: Uzun saatler boyunca çalışma ihtiyacı, kuruluştaki yönetim işlerindeki personel ile sınırlı kalmamaktadır. Şirketlerin daha hızlı bir hizmet sağlaması ve ürün taleplerine cevap verebilmeleri için, günde 24 saat çalışma operasyonu gerekliliği birçok kuruluş için bir gerçektir. Bu nedenle, yönetim dışı işlerde çalışanların çoğu, işgücünün azaltıldığı bir işyerinde fazladan çalışma saatleri ve fazla mesaiye ek olarak, akşam ve gece vardiyaları da dahil olmak üzere vardiya çalışma gereksinimi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu, endüstrinin pahalı teknolojinin yararlı ömrünü en üst düzeye çıkarmak ve karlılığı artırmak ihtiyaçlarını kolaylaştırmak içindir. Diğer bazı şirketler işlerinin doğası gereği 24 saat açık kalmaları gerekmektedir. İş ve sanayi dünyası, Toffler (1970) tarafından Future Shock'da açıklanan “uykusuz cadı”ya giderek daha fazla benzemektedirler. İngiltere’de her yedi işçiden biri saat 9.00 ile 06.00 arasında iş yapıyor ve bunun 2020 yılına kadar dörtte bire çıkması beklenmektedir. (Norgate, 2006).

Çok sayıda farklı vardiya sistemi tanımlanmıştır. Singer (1985), bazıları gece vardiyalı çalışma gerektiren kalıcı, sürekli ve dönen sistemler dahil olmak üzere Avrupa’da faaliyet gösteren 487 farklı vardiyalı çalışma sistemi bildirmiştir. “Sürekli” olarak tanımlanan vardiyalı çalışma, çalışanın hafta sonlarında çalışmasını gerektirirken, “süreksiz” kadrolar genellikle bireyin yalnızca Pazartesi’den Cuma’ya kadar çeşitli vardiyalarda çalışmasını gerektirmektedir. Bazı bireyler sürekli bir vardiyada çalışırken (örneğin “kalıcı geceler”), vardiyalı çalışmanın en yaygın şekli çalışma saatlerini döndürmektir. Gerçekten de, Mitler (1992) ABD işgücü piyasasının üçte birinin dönen bir vardiya çalışma programı yaptığını bildirmiştir. Çok sayıda araştırma kanıtı, vardiyalı çalışmanın fizyolojik, psikolojik ve performansla ilgili belirli sonuçları içerdiğini göstermektedir. Şaşırtıcı bir iddia, gece çalışma vardiyalarının,

alışan sağlığına yönelik potansiyel maliyet açısından, her yıl günde yirmi sigara içmeye eşdeğer olabileceğini ve bunun da yaşam beklentisinin on yıl indirilmesine eşit olduğunu göstermektedir. (Norgate, 2006). Bu, gece çalışmasının hem kanser hem de kalp hastalığı riskinde artış gösterdiği bulgusuyla tutarlıdır (Arendt, 2010).

Tipik olarak, 10 veya 12 saatlik vardiya kadroları standarttır ve kuruluşlar bu süreci kolaylaştırmak için dört veya beş vardiyalı bir kadroda çalıőmaktadırlar. Genel olarak, çalışılan yıllık saat sayısı aynı kalır, hatta biraz daha azdır. Bu alıőma şeklini tercih edenler ekstra boş zamanlardan, uzun hafta sonlarından veya “10 günlük molalardan” hoőlanmakta ve iş ve çalışma programlarından daha memnun görünmektedirler. Bununla birlikte, birçok çalışanın, belki de bir seferde 12 saat boyunca, genellikle fiziksel veya zihinsel olarak talep eden bir işte çalışması gerektiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, 12 saatlik sıkıőtırılmıő programın daha düşük performansa yol açabileceğini gösteren bazı kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, Rosa vd. (1989), yeni vardiya düzenine yedi aylık ayarlama sresinden sonra bile, daha önce sekiz saatlik bir kadroda çalışan aynı işçilere kıyasla, performans düőüőleri ve yüzde 187’lik hata artışları bulmuşlardır. Yorgunluğa daha yatkın olan yaşlı çalışanlar, bu sıkıőtırılmıő çalışma programlarından daha fazla acı çekiyor ve bu çalışma şekli konusunda daha az hevesli görünmektedirler. Bazı bireyler için, herhangi bir tür vardiyalı çalışmaya katılma ihtiyaı kabul edilemez gibi görünmektedir.

Bununla birlikte, kanıtlar, vardiya çalışma ihtiyaının güçlü bir stres kaynağı olabileceğini düşündürmektedir. Bireylerin, uyumaları gereken bir zamanda iş faaliyetlerinde bulunmalarını gerektirmektedir. Tersine, genellikle aktif ve uyanık olacakları günlerde uyumaya alıőmaladırlar. Tipik olarak, uyku, metabolizma, vücut sıcaklığı ve birçok hormonun üretimi 24 saatlik bir döngüyü takip eder (sirkadiyen ritim). Biyolojik saatimiz tarafından kontrol edilmektedir. Bu endojen bir “kalp pili” dir (Daus vd., 1998). Vücudumuzu 24 saatlik bir döngüye senkronize tutmak için dışarıdan gelen çevresel ipuçlarıyla, örneğin gündüz-gece ışık döngüsü ile birlikte çalıőır. Gece gündüz vardiyalı çalışmalara katılarak bu doğal eğilimleri tersine çevirdiğimizde, sirkadiyen sistem bozulur ve ritimler faz dışına taőınır. Bu nedenle, vardiyalı çalışmanın uyku-uyanıklık döngüsü, vücut sıcaklığı ve adrenalin salgılanma ritmi ile ilgili sirkadiyen ritim bozuklukları nedeniyle birey üzerinde biyolojik ve duygusal bir etkisi bulunmaktadır. Kan sıcaklığı, kan őekeri seviyeleri, metabolik hız ve zihinsel verimlilik gibi nrofizik ritimleri etkileyebilmektedir. (Monk ve Tepas, 1985). Örneğin, Cobb ve Rose (1973), hava trafik kontrolörlerinde ABD Hava

Kuvvetleri personelinin vardiyalı çalışmayan kontrol grubuna göre hipertansiyona rastlanma oranının dört kat fazla olduğu ve daha fazlasında diyabet ve peptik ülser vakasına sahip olduğunu bulmuşlardır. Vardiyalı çalışmanın psikolojik etkisi üzerine yapılan bir çalışmada Sutherland ve Cooper (1991b) açık deniz petrol ve gaz endüstrisinde çalışan ve daha uzun “turlar”(denizde aralıksız geçirilen gün sayısı) yapan çalışanlar (yedi gün yerine on dört gün) yedi gün çalışan meslektaşlarına göre daha fazla iş memnuniyetsizliği ve zihinsel refah düzeyinde azalma rapor etmektedirler.

Endişe verici bir şekilde, gece uykusu rahatsızlığı gündüz yorgunluğuna yol açar ve uyku hali motivasyon ve uyanıklığı bozar, böylece bireyin performans seviyesini ve güvenliğini etkilemektedir (Hellesøy, 1985; Moore-Ede, 1993). Birçok gece vardiyası çalışanı, uyku kaybını telafi etmelerine yardımcı olmak için şekerleme yaptıklarını bildirmektedir. Bununla birlikte, kaybettiği bu “uyku alacağı”, çalışanın en az bir gece uykusuna eşdeğer olacak şekilde yedi günlük bir sürede birikebilmektedir. Mitler (1992) örnek 1500 vardiyalı işçi belirli bir hafta süresince gözlemlendiğinde yüzde 55'inden fazlasının işte uykuya daldığını kabul ettiğini belirtmiştir. Akerstedt (1988) lokomotif mühendislerinin yüzde 11'inin çoğu seyahatte “içinin geçtiğini/uyukladığını”, yüzde 59'unun en az bir kez uykuya daldığını kabul ettiğini bildirmiştir. Gece çalışması yapan veya dönen vardiyalarla çalışan kişiler daha düşük uyanıklık, konsantrasyon ve canlılık seviyeleri ile daha yüksek düzeyde karışıklık ve yorgunluk bildirdiklerinden, risk altında olan sadece birey değildir. Vardiyalı çalışanların hizmet verdiği müşteriler kötü performans ve hatalar açısından olumsuz sonuçlara maruz kalabilirler. Risk altında olan, ekranın diğer yüzündeki kişi veya durumlarıdır. Örneğin, yoğun bakım hemşireleri ve nükleer santral operatörlerini veya kritik zamanlarda yüksek konsantrasyona ihtiyaç duyanlar (sağlık görevlileri ve potansiyel olarak tehlikeli madde ve kimyasalların kullanıldığı prosesleri tesislerindeki operatörler) içermektedir.

Bireyin vardiyalı çalışma için gönüllü olma derecesi, açıkça araştırma bulgularını etkilemede bir faktördür; ancak, çoğu çalışanın çalışma saatlerinin düzeni konusunda herhangi bir seçeneği bulunmamaktadır. Bireysel sağlık üzerindeki potansiyel etkinin yanı sıra, gece vardiyasında çalışmanın sosyal ilişkiler için de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Vardiyalı çalışanlar, aynı çalışma düzenine sahip olmayan kişilerle arkadaşlıklarını sürdürmekte zorlanmaktadırlar. Bu da soyutlanma duygularına ve genellikle yalnız faaliyetlerin peşine düşülmesine neden olabilmektedir. (Prossin,

1983; Sutherland ve Cooper, 1991a). Vardiyalı çalışmayan diğerleriyle sosyalleşmek için enerjileri veya motivasyonları bulunmamaktadır. Ayrıca, vardiyalı çalışmalara katılma ihtiyacı aile içinde zorlanmaya neden olabilmektedir. Aile ile geçirilecek zamanı çalar, eş veya çocuklarla ilişkiler üzerinde de olumsuz bir etkisi olabilir. Kıskançlık ve sadakatsizlik sorunları endişe kaynağı olduğunda evlilik veya ilişki zarar görebilir. Bununla birlikte, tüm vardiyalı çalışanlar aile hayatındaki kesintiler veya ev içi sorunlardan şikayet etmemektedir (Barton ve Folkard, 1991). Birçoğu çocuklarıyla daha fazla zaman geçirdiklerini ve okul ve aile toplantılarına katılmanın daha kolay olduğunu bildirmektedir.. Ayrıca, ebeveyn genellikle evde olduğu için çocuk bakımını daha cazip ve uygun maliyetli bir şekilde planlayabilmektedirler. (Skipper vd., 1990).

4.2. Stres ve İşyerinde Kontrol İlişkisi

Kontrol: Çalışanlar “işlerini nasıl yaptıkları hakkında söz sahibi olmalı” ve “mümkünse iş temposu üzerinde kontrol sahibi olmalıdır” (HSE, 2004b). Çalışma şekilleri ve molaların zamanlaması konusunda çalışanlara danışılması tavsiye edilmeli ve yeni beceriler geliştirme fırsatları desteklenmelidir.

Bu kontrol tanımından işin hangi kısmının incelenmekte olduğuna bağlı olarak farklı şeyler ifade etme eğiliminde olduğu görülebilmektedir. Bir organizasyonun yapısı boyunca kontrolü ele alırken de aynı şey geçerlidir. Saha çalışanlarına çalışmaları üzerinde daha fazla kontrol verildiğinde, buna genellikle motive etme denir; çalışma grubu seviyesinde olduğunda özerklik haline gelir; en üst yönetici kademesinde, güç olarak bilinmektedir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, işyerindeki kontrol konusu, çoğu işgücünün güçlendirilmesinin hem zihinsel sağlık (Sparks vd., 2001) hem de performans (Leach vd., 2003) için iyi olduğunu gösteren birçok araştırma ve örgütsel tartışmanın odağı olmuştur.

Bireysel veya küçük grup düzeyinde kontrol seviyelerini dikkate almak önemli olmakla birlikte, personeli işlerini yürütmeleri için yetkilendirme fikri bazı yöneticiler için riskli bir girişim olarak görülebilmektedir. Gerçekten de, bir grup işçiye kısmi veya tam özerklik sağlama ihtimalinin, süreci kontrol eden bir yöneticide yüksek kaygı uyandırması daha olasıdır. Bu büyük ölçüde yöneticilerin işgücüne güvenip güvenmemelerine bağlıdır ve McGregor (1960) da bunu X ve Y teorisi olarak belirtmiştir. Teori X, çalışana gerçekten güvenmememiz gerektiğini belirtir çünkü o

sadece asgari olanı yapmak, kalanından kaçınmak istemektedir; bu nedenle, herhangi bir iş yaptıklarından emin olmak için mümkün olduğunca yakından izlenmeli ve en iyi şekilde manipüle edilmelidir. Teori Y, çalışanın işini doğal olarak kontrol altına alabildiği için çok daha olumlu bir görüş almaktadır: kuruluş tarafından uygun motivasyon biçimleri göz önüne alındığında, mükemmel sonuçlar elde edilmesi muhtemeldir. Örneğin, Y uygulamasından X uygulamasına geçiş, akademik özgürlüklere meydan okunduğu ve çalışma yöntemlerinin sıklıkla uygulandığı yerlerde, yüksek öğretim sektöründe fark gözetmeyen “yeni işletmecilik yaklaşımı” önemli bir faktör olmuştur.

Çoğu yönetici tarafından kabul edilmiştir ki, kuruluşun veya sektörün hedeflerine katkıda bulunmak için çalışan bağlılığını sağlamak, daha iyi iş performansı (CIPD, 2009a) ve refah sağlamaktadır. Bu tür bir bağlılık, “çalışanın kuruluşa ve hedeflerine yönelik olumlu tutumu” olarak tanımlanabilir (Robinson vd., 2004) ve işveren bu tutumun gelişiminde kilit rol oynamaktadır. Güvene dayalı karşılıklı bir ilişkinin gelişimi, çalışanların kuruluş için fazladan yol kat edebileceği ve isteğe bağlı davranışlara katılacağı / gönüllü olarak katılım sağlayacağı anlamına gelmektedir – yaptıkları karşısında ödeme almayacakları işler gibi yani eğitime isteklilik, sosyal etkinliklere katılım vb. dahil olmak üzere iyi vatandaşlığı vurgulamaktadır. Bu şekilde, arttırılmış kontrol, çalışanların herhangi bir kuruluş için rekabet üstünlüğü haline gelmelerine yardımcı olabilir (MacLeod ve Clarke, 2009). Towers Perrin-ISR’s survey (2006) anketi bir yıl boyunca 664.000 çalışanı olan 50’den fazla küresel şirketi izlemiş ve karşılaştırmıştır. Sonuçta, personelin çalışmalarına büyük ölçüde dahil olduğu kuruluşların finansal performanslarında yüzde 19,2 oranında bir iyileşme rapor etmiş, düşük katılımlı şirketlerde yüzde 32,7 oranında bir azalmaya karşılık gelmektedir. İşine bağlılık duyan çalışanlar daha az gün hastalık izni almaktadır: yılda 2.69 gün olup, işyerine bağlılık duymayan çalışanlarda durum buna karşılık ortalama 6.19 gündür (Gallup, 2003.)

Deming’in (1982) “sürekli iyileştirme” felsefesi, işçi gruplarını işyerini iyileştirme konusunda kararlar almaya teşvik etti, bu yaklaşımın başarısının ilk örneği, Japon ekonomik genişlemesinin yirminci yüzyılın ikinci bölümünde başarısını desteklemiştir.

İşçilerin gruplar halinde çalışmaları üzerinde kontrol sahibi olmalarına izin veren süreçler onların kendi görevlerini geliştirmek için de gelişimine sebep olmaktadır. Örneğin, kendi makinelerini tamir etmek ve böylece verimliliği arttırmak gibi.

(Jackson ve Wall, 1991).

Elbette bireyler, kendi işlerini yaparken kendilerine en uygun kontrol düzeyine göre farklılık gösterecektir ve bu da iş özerkliği ve duygusal tükenme gibi gerginlik deneyimleri arasındaki ilişkiye aracılık edebilecektir (De Jonge ve Schaufeli, 1998). Ancak genel olarak, düşük kontrol seviyelerinin refah dahil çeşitli çalışan sonuçları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu gösteren birçok çalışma da vardır. Bunlar arasında zihinsel sağlık (Dalgard vd., 2009), kaygı (Totterdell vd. 2006), depresyon (Holman ve Wall, 2002) ve işi bırakma niyeti (Grebner vd. 2003) yer almaktadır.

İş yerinde kontrolün yanı sıra yüksek iş yükü yaşayan çalışanlar için işlerinde düşük karar alma düzeyleri ile birlikte kötü psikolojik ve fiziksel sağlığı öngören İş Gerilme Modelinin temel bileşenleri olarak öne çıkmaktadır (Karasek, 1979). Çok sayıda çalışma, bu faktörlerden birinin dahi tek başına olumsuz sonuçları olacağını öngörmektedir (de Lange vd., 2003) her ikisinin birlikte işyerinde psikolojik sonuçları çok daha fazla zararlı olduğu görülmüştür (Totterdell vd. 2006)).

4.3. Stres ve İşyerinde Destek İlişkisi

Destek: Teşvik, bilgi ve sponsorluk kuruluş tarafından çalışanlarına sağlanmalı, yöneticiler tarafından destekleyici politikalar (yapıcı geri bildirim ve gerekli kaynaklara erişim dahil) ve meslektaşlar tarafından çalışan gelişimi ve başarısı için temel oluşturulmalıdır.

Gördüğümüz gibi, psikolojik anlamda personelin bağlılığı söz konusu olduğunda çalışanların işlerine ve işverenlerine karşı olumlu tutumu denklemin sadece yarısını oluşturmaktadır. Organizasyon tarafından sadece sağlanan destek değil bu desteğin hissedilmesi de çalışan refahının önemli bir göstergesidir. Bu bağlamda en önemli şey yönetim desteğinin mevcudiyeti; onuz, çalışanın psikolojik sağlık sorunları yaşama riski daha yüksektir. NHS personeli ile yapılan bir çalışmada, bölüm müdürlerinden yeterli desteği alamayan tıbbi, hemşirelik, idari ve yardımcı mesleklerden gelen çalışanların, minör/küçük psikiyatrik bozukluklar (örneğin depresyon veya anksiyete) geçirme olasılığının üç kat daha fazla olduğu görülmüştür (Weinberg ve Creed, 2000). Benzer şekilde, bir Japon elektronik şirketinde, bir dizi çalışma grubunda (üretim, yönetim, teknoloji ve araştırma dahil) zayıf psikolojik sağlık geliştirme riskindeki en büyük artışın, üstleri ile kötü bir ilişki olduğunu bildirenler arasında olduğunu bulmuştur (Shigemi vd., 2000). İngiltere'de ve deniz

aşırı ülkelerde sağlık ve sağlık dışı çalışanların geniş kapsamlı bir incelemesi, hastalık yokluğu ve yönetim tarzı ile psikolojik sağlık ve belirsiz yönetim arasındaki bağlantıları vurgulamıştır (Michie ve Williams, 2003). Birlikte ele alındığında, bu faktörler yöneticiler ve kendilerine karşı sorumlu personel arasındaki açık ve yapıcı çalışma ilişkilerinin önemini göstermektedir.

Yöneticilerden, yararlı tavsiyeler verip teşvik etmekten disiplin prosedürlerini uygulamaya kadar çeşitli yükümlülükleri yerine getirmesi beklenmektedir. Algılanan organizasyonel desteğin en güçlü göstergelerinden biri üstlerin desteğidir ve organizasyonun personelini ne kadar çok desteklerse çalışanların o kadar az zorlandığı görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). İş tatmini ve olumlu ruh hali, çalışan ve işveren arasındaki adil bir alışveriş algısının diğer olumlu sonuçlarıdır. Çoğu yönetici için, kuruluşun ihtiyaçları (etkinlik, kâr, işleri yasal ve sağlıklı tutma) ve bireyin ihtiyaçları (değerli hissetmek için yapılan makul iş yükleri ve son tarihler, eğitim fırsatları) arasında bir denge bulunmaktadır. Çalışanlar yöneticiyi kurumun değerlerini benimsemek olarak görür, ama aynı zamanda bazı bireyler doğal olarak iyi yöneticiler olmayı kabul etmemektedirler. Ayrıca, bazıları için sağlam bir yönetim gibi görünen şey, alıcı taraftaki kişiler tarafından aynı anda oldukça farklı görülebilir; unutulmaz televizyon komedi programlarının bazıları, korkunç yönetim tarzlarına sahip karakterlere sahiptir. Olumlu liderliğin temel anahtarının “insanlarla nasıl etkileşim kurulacağını/bağlılığı arttıracaklarını anlamak” olduğunu belirtmek şaşırtıcı değildir (Higgs, 2005). Bu da, bir dizi duyguların kavranmasını gerektirir, çünkü görüldüğü gibi, bunlar bireyler için önemlidir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik (Burns, 1978) duygusal zekayı gösterme ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Gardner ve Stough, 2002).

Dönüşümcü liderliğin temel bileşenleri şunlardır:

- çalışanların yeteneklerini tanımak ve gelişimlerini teşvik etmek
- başkalarının eylemlerini sahiplenmesini kolaylaştırmak ve onlardan önce düşünmek
- sorumluluk alma, kararlılık gösterme, başarıyı paylaşma ve grubun ihtiyaçlarını liderin kendi üzerine yerleştirme de dahil olmak üzere saygı kazanan karizmatik nitelikleri artıran olumlu bir vizyonun şekillendirilmesi ve paylaşılması.

Literatür, dönüşümsel liderlik yoluyla gösterilen duygusal zeka içeren davranışın bir dizi olumlu sonuca katkıda bulunmasının önemini doğrulamaktadır (Antoniou, 2005). İyi liderlerin ve yöneticilerin eğitimle değil doğuştan olduğu fikri giderek tartışmalı bir hal almıştır ve öğrenme biçiminin bireyleri başarılı liderliğe hazırlamanın anahtarı

olması muhtemeldir (Boyatzis, 2005). Bununla birlikte, yöneticiler ve personeli arasındaki pozitif ilişkilere karşı artan zorluklardan biri, çalışanları mesafeler ve teknoloji ile ayıran gittikçe daha uzak çalışma şeklidir. Bununla ilgili olarak, yönetimin başarısını veya başka bir yolunu etkileyebilecek giderek daha önemli kültürel düşünceler bulunmaktadır. Geert Hofstede (2001, 1980) çok uluslu bir kuruluş olan IBM'in 70'den fazla ülkesinde çalışanların ne istediğini analiz etmiştir. Hofstede, dünya çapında 116.000'den fazla insan tarafından yapılan çalışmalarla ilgili varsayımları vurgulayarak, bir kültürel durumda değerli bir yaklaşımın başka bir alanda iyi çalışabilmesi için nasıl değiştirilmesi gerektiğini göstermiştir. Araştırmasının belirlediği dört temel boyuttan biri, farklı kültürlerdeki çalışanların, iktidarın örgüt genelinde dağılımındaki eşitsizliği tolere etmesindeki farklılaşma derecesiydi. Güç-mesafe boyutu olarak bilinen bu veriler, Hindistan ve Fransa'da, yönetim ile astları arasında büyük bir kişilerarası (fiziksel olmayan) boşluk olduğunu kabul ederken, İsrail ve Avusturya'da durumun, eşitlik ortamında istişarelerin daha kabul edilebilir ve beklenen bir durum haline geleceği beklentisi olduğunu göstermiştir. Çalışanların sağlam liderlerde aradıklarına ilişkin dünya çapında bir çalışmanın (GLOBE olarak adlandırılan) bir parçası olarak Brodbeck vd. (2000) yine kültürler arası farklılıklar bulmuşlardır. Şaşırtıcı olmayan sonuçlarda, bu sağlam liderlerden çoğunlukla dürüstlük, vizyon ve ilham bekleniyordu; fakat batı ve güney Avrupa'nın performans özelliğine çok değer verdiği durumda Orta Doğu ülkeleri diplomasiye büyük önem vermekteydi (Abdalla ve Al Homoud, 2001).

Çalışanın işverenden aldığı destek düzeyi düşünüldüğünde, psikolojik anlaşma daha çok dikkat çekmektedir.. Bu, kuruluşlar ve çalışanları tarafından tutulan ve işyerindeki tutum ve davranışların belirlenmesinde büyük rol oynayabilecek yazılı olmayan karşılıklı beklentiler dizisini oluşturmaktadır. Anlayışın merkezinde, adalet ve güvenin önemi (Guest vd., 1996) ve işveren ile çalışanlar arasındaki işlemin dinamikleri bulunmaktadır (Rousseau, 2003). Gerçekten de, organizasyonel desteğin azaldığı algılandığında, psikolojik sözleşmenin daha fazla önem kazanması muhtemeldir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Psikolojik sözleşmenin ihlalinin bir dizi işyeri davranışını etkileyebileceği şaşırtıcı değildir (Turnley ve Feldman, 2000) ve karşılıklı yükümlülükler kümesinin bir tarafça karşılanamadığı kabul edilmektedir. Çoğunlukla bu, çalışanın beklediği ve fiilen aldığı arasında farklılıklara neden olmaktadır. (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). İhlaller genellikle tutulmayan sözlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta ve bu küçük bir uyumsuzluktan ziyade daha fazla duygusal yük

barındırabilmektedir. Yöneticilerin günlük deneyimleri üzerine yapılan günlük bir çalışma, 45 çalışanın örnekleminin yüzde 69'unun 10 günlük bir süre içinde haftada ortalama bir tutulmayan sözle ihlal rapor ettiğini ortaya koymuştur (Conway vd., 1999). Finans sektörü çalışanlarında psikolojik sözleşmedeki ihlallerin hem duygusal tükenme hem de iş memnuniyetsizliği gibi kaydedilen olumsuz etkileri de belgelenmiştir (Gakovic ve Tetrick, 2003). Örgütsel değişim senaryolarına katılan 800'den fazla yöneticiden oluşan bir örnekte, psikolojik sözleşme ihlalleri ve sonraki iş performansı arasında bağlantılar bulunmuştur (örneğin, görevden kaçınma, boşa zaman harcama), ancak ihlaller farklı bir iş arama veya organizasyona ait hissetmeme gibi durumlarla daha güçlü bir şekilde bağlantılıydı (örneğin, ekstra görevler için gönüllü olmayı reddetmek veya kurumun imajını savunmamak) (Turnley ve Feldman, 2000).

Çalışan ve örgütleri arasındaki iki yönlü ilişki içinde desteğin önemi uygun bir şekilde gösterilmektedir. Bir sonraki kısımda meslektaşların verdiği destekle ilgili daha fazla bilgiye yer verilmiştir.

4.4. Stres ve İşyerinde İlişkiler İlişkisi

İlişkiler: İşyerindeki olumlu davranışlar, zorbalık gibi kabul edilemez davranışları bildirmek ve bunlarla başa çıkmak için uygulanan politikalar ve prosedürlerle güçlendirilmelidir.

“Örgütsel ilişkilerin dinamikleri en sık bahsedilen yoğun duygu kaynakları arasındadır” (Waldron, 2000). Burada kıskançlık, arzu, öfke, tutku ve nefret arasında değişen güçlü duygular bulunmaktadır. Bununla birlikte, çalışma arkadaşları arasındaki iyi ilişkiler, birey ve organizasyon sağlığında merkezi bir faktör olarak kabul edilmektedir. Muhtemel iniş çıkışları göz önüne alındığında, Stoacı filozof Marcus Aurelius kendimizi en kötüsüne hazırlamamızı önermektedir. Şüphesiz, kişilere veya onların değer verdikleri şeylere ilgi göstererek dinleme ve sözlü veya sözsüz olumlu geri bildirim sağlama yeteneğimizin, diğerleri üzerinde yarattığı önemli etki küçümsenmemelidir. Buna ek bir sonuç da diğer kişilerin hakkınızda iyi hissetmesidir. Carnegie bunu yapmacık değil içten yapmamızı önermektedir. Kısacası, bir çalışma ortamındaki destekleyici duygular iyi moral, yapıcı geri bildirim, yetkilendirme ve gelişmiş üretkenliğe katkıda bulunabilmektedir.

İş arkadaşı ilişkisi, bir ofisi paylaştığımız, bir üretim hattında diğerleriyle birlikte

çalıştığımız veya daha uzak yollarla iletişim kurduğumuz kuruluşun birimindeki aynı veya benzer bir iş rolünü üstlendiğimiz kişilerle kurduğumuz ilişkiler en yaygın sosyal destek biçimidir. Ortam ne olursa olsun, bu tür ilişkilerin önemli olduğu, işte geçirdiğimiz zamanın önemli bir bölümünü işgal ettiği ve iş görevlerini ve performansı ortak olarak içerdiği konusunda pek şüphe bulunmamaktadır. Sonuç olarak, kuruluşların insan etkileşimlerinde iyi uygulamaları teşvik etme ve ödüllendirmenin yanı sıra kişilerarası davranışın davranış kurallarını ihlal ettiği durumlarda uygun davranma sorumluluğunu alması hayati önem taşımaktadır. 2000 yılında İngiltere’de İnsan Hakları mevzuatının yürürlüğe girmesi, kuruluşların harekete geçememesi durumunda tazminat talebinin aranabileceği bir yolun altını çizmektedir.

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, meslektaşlardan gelen sosyal desteğin önemi, çalışanın refahı için olumlu bir faktör ve psikolojik gerginliğe karşı bir tampon olarak görülmektedir (Stansfeld vd., 1998). İş Zorlanma Modeli’nde (Karasek ve Theorell, 1990) yüksek iş yüklerinin ve işteki düşük kontrol seviyelerinin olumsuz etkilerini dengeleyebilecek bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Sosyal destek çeşitli şekillerde çalışabilir: çalışanların duyguları daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olma ve sorun çözmede iyileşme sağlama; işteki zorluklara karşı devam etme motivasyonunun sağlanması (Warr, 2007); belki de daha büyük bir çalışan grubunun parçası olarak bir kimlik duygusu yaratmak (Wood, 2008) gibi. Çeşitli meslek gruplarında (hemşireler, öğretmenler ve kilise bakanları dahil) başa çıkma stratejileri üzerine yapılan bir çalışmada, başa çıkma yaklaşımlarının söz konusu işe bağlı olduğunu; ancak, özellikle paylaşılan iş/durumlarda, başkalarının duygusal desteğinden yararlanmanın önemli bir faktör olduğu görülmüştür (Dewe ve Guest, 1990). Benzer şekilde, açık deniz petrol ve gaz endüstrisindeki işçiler üzerinde yapılan bir araştırma, istikrarlı bir çalışma ekibine sahip, güvenlik ve güven veren bir işte “ekip çalışmasının” en önemli kalite olarak değerlendirildiğini keşfetmiştir (Livy ve Vant, 1979).

Bununla birlikte, başkalarıyla çalışmak da yaşamın en stresli yönlerinden biri olabilir ve birçok insan hayal kırıklıklarını ifade etmektedir. Kantin ve hatta fotokopi odası personelin hoşnutsuzluklarını ifade etmeleri için güvenli mekanlar sağlayabilir; ancak görüşlerinizi meslektaşlarınızla paylaşmak için açık ve güvenli bir yerin olmadığı ortamlarda ne olmaktadır? Her şeyi gizleme seçeneği mümkündür fakat hem duygusal hem de fiziksel sağlığımız için zayıf psikoloji (Weinberg ve Creed, 2000) ve kardiyovasküler hastalıklar dahil kötü fiziksel sağlık (Snow vd., 2003) gibi sonuçları

olabilmektedir. Duygularımızı reddetmek, belirli riskler taşıyan bir eylem gibi görünmektedir, ancak duygularımızı yönetme mücadelesi değişken sonuçlar doğurabilmektedir. Duygusal zeka - “duyguların ve ilişkilerinin anlamlarını tanıma ve bunlara dayanarak çözülen akıl ve problemlere karşı yetenek” (Mayer vd., 1999)- özdenetimin önemli bir bileşen olduğunu vurgulamakta ve araştırmalar da gösteriyor ki başkalarına şikayet ederek olumsuz duyguları atlatmak aslında bizi daha da kötü hissettirebilmektedir (Brown vd, 2005). Bir işin parçası olarak ya da işin dışında bu duygularla yeterince uzun süre özdeşleşirsek duygular bulaşıcı olabilmektedir (Strazdins, 2002). Bu, belirli konulara yanıt vermek yerine, işler hakkında olumsuz şikayet etme alışkanlığını geliştiren bir çalışma grubuyla sonuçlanabilmektedir. Bu, başkalarına nasıl hissettiğimizi iletmememiz gerektiği anlamına gelmez çünkü duygularımızı paylaşarak başkalarıyla iletişim kurma yeteneği bazı durumlarla başa çıkmanın ayrılmaz bir parçası olabilmektedir. Bununla birlikte, kendi dayanıklılığımızı dikkate alarak başkalarının duygularının bizi nasıl etkileyebileceğinin bilinmesi, nasıl başa çıktığımızın bildirilmesinde yarar sağlamaktadır.

Kişinin destekleyici ilişkilerinin olmaması veya akranları ve meslektaşları ile zayıf ilişkiler kurması potansiyel stres kaynaklarıdır. Bunlar, psikolojik sağlık için en zararlı olabilmekte, aynı zamanda düşük güven düzeylerine sebep olabilmekte ve sorun çözme konusundaki ilginin azalmasına neden olarak iş performansını etkileyebilmektedir. Bununla birlikte, bazılarımızın işyerinde dostane sosyal değişime “kolaylık sağlamak” için herhangi bir şey yapma ihtiyacı duymayan “zor” veya yıpratıcı kişiliklerle çalışması gerekmektedir (Levinson, 1978). Bu başarıya yönelik bireyler inatçı, dokunulmaz, başkalarının çabalarını eleştiren veya fikirleri küçümseyen kişiler olabilirler. Kontrol altında olmaları ve toplantılara hükmetme eğilimlerinin bastırılması gerekir; kendi fikirlerinden başka fikri benimsemeyen, başkalarının çabasına karşı sabırsız, çatışmacı, uzak ve soğuk kişilerdir. Bazı yıpratıcı insanlar sadece güç ve statü sembolleri ile meşgul olmakta ve böylece diğerlerini sadece bir rakip olarak görmek için kendilerini zorlamaktadırlar. Aşırı durumlarda, düşüncesiz iş arkadaşı fikirleriyle zorba hatta fiziksel anlamda şiddete eğilimli olabilmektedirler. Uzaktan çalışma, bu tür olumsuz etkileri vurgulama potansiyeline sahiptir; çalışan bir iş istasyonu sınırlıysa tecrit edilmiş çalışanın destekleyici iş arkadaşları ile sosyalleşme fırsatları sınırlı olduğundan başkalarıyla iletişim kanalları kısıtlanmakta ve güçlü sosyal destek ağları geliştirme fırsatı reddedilebilmektedir.

İş güvensizliği ve taşeron işçilerin kullanıldığı ekonomik durgunluğun olduğu bir iş yerinin iyi ilişkilere elverişli olması muhtemel olmamaktadır. Bu koşullar genellikle bölünme, rekabet ve sağlıksız rekabete yol açmaktadır ve güven ve destek oranı düşük işyerinde kişilerarası ilişkiler zayıftır. Araştırmalar güvensizliğin, yüksek rol belirsizliği, bireyler arasındaki yetersiz kişilerarası iletişim ve düşük iş memnuniyeti ve azalmış refah şeklinde psikolojik zorlukla ilişkili olduğunu göstermiştir (French ve Caplan, 1973). Bu araştırmacılar, işyerinde destekleyici ilişkilerin, kortizol seviyeleri, kan basıncı, glikoz seviyeleri ve içilen sigara sayısı da dahil olmak üzere iş türünün sağlığın fiziksel göstergeleri üzerindeki etkilerine aracılık ettiğini bulmuşlardır.

Araştırmaların boyutunu işyerinde aşırı düzeyde şiddet seviyesine çıkarmak işyerinde strese çok başka bir boyut katmaktadır (Bulatao ve VandenBos 1996; Cox ve Leather, 1994). Personel arasındaki şiddet, kuruluşun dışındaki kişilerden personele şiddet ve meslektaşlarından çalışanlara yönelik şiddet olayları endişe vericidir. AB genelinde, işçilerin ortalama yüzde 5'i Hollanda'da (yüzde 10), Fransa'da ve İngiltere'de (her ikisi de yüzde 9) ortalamanın üstünde olan iş arkadaşlarından veya başkalarından fiziksel şiddete maruz kaldığını bildirmektedir (Eurofound, 2005b). Mesleki şiddet korkusu ve suça maruz kalma korkusu, sağlık üzerinde olumsuz etkiye sahip olabilen ciddi ve yaygın bir endişe ve endişe kaynağı olarak bilinmektedir (Nasar ve Jones, 1997). Sonuçta zarar veren sadece fiziksel saldırı değildir; travma sonrası reaksiyonun bir formu, örneğin herhangi bir fiziksel yaralanma geçirmeden meydana gelebilmektedir (Flannery, 1996). Bu, işyerinde şiddet içeren koşullara tanık olmayı da içerebilir. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, araştırma kanıtları, işyerinde şiddet korkusunun endişe, organizasyondan ayrılma ve alternatif istihdam arayışı ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Zorbalık yaygın görünüyor ve “Zorbalığın hedefinin kendisini bu eylemlere karşı savunmakta zorlandığı bir durumda bir veya birkaç kişi, bir süre boyunca ısrarla, kendilerini bir veya birkaç kişiden olumsuz eylemler alan taraf olarak algıladığı” durumdur (Hoel ve Cooper, 2000). İngiltere ve İrlanda'da zorbalık olarak adlandırılan bu olay, Almanya ve İskandinavya'da “mobbing” ve ABD ve Kanada'da “işyerinde taciz” olarak bilinmektedir. Tacizde olduğu gibi, zorbalık da büyük ölçüde davranışın alıcı üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar ve yayımlanan araştırmalar artıştı ve bu yaygın bir problemin varlığını göstermektedir. Birleşik Krallık'ta 5288'den fazla çalışanı olan ulusal bir ankette, İngiliz çalışanların şu anda yüzde 10,5'inin ve son beş yıl içinde 49,4'ünün işyerinde zorbalık yaşadığı

veya bunlara tanıklık ettiği tespit edilmiştir (Hoel vd., 2001). Örgüt kültüründen bağımsız olarak cezaevi, posta ve öğretmenlik mesleğinde çalışanlar için en sık yaşanan problemlerdir (Hauge vd., 2007). Zorbalık kadın ve erkek çalışanları eşit derecede etkilemekle birlikte, zorbalık yapan kadınların iş arkadaşı olma olasılığı ve erkeklerin ya iş arkadaşı ya da amir olma olasılığı yüksektir (Vartia ve Hyyti, 2002). Zorbalığa maruz kalanların dörtte üçü, meslektaşlarının üçte birine kıyasla yönetimsel veya denetleyici rollerde bulunmaktadır; erkeklerin bir yönetici tarafından zorbalık olasılığı daha yüksektir ve kadınların meslektaşlarından zorbalıkla karşılaşma olasılığı daha yüksektir (Hoel vd., 2004). Meslekler içinde üniversite çalışanları (yüzde 51.4), sağlık hizmeti çalışanları (yüzde 53,6), öğretmenler ve yöneticiler en yüksek zorluk seviyesini rapor ediyor (yüzde 86.4) ve bu meslekler akran zorbalığının en sık hedefleridir (Hoel vd., 2004).

Etki, mağdurların hem fiziksel hem de duygusal refahı üzerindedir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003) ve zorbalığa tanık olanlar arasında da bulunmuştur (Hoel vd., 2004). ABD bulguları, Asya, İspanyol ve Afrikalı-Amerika kökenli çalışanların yüzde 97'sinin son beş yıl içinde bir tür zorbalık yaşadıklarını kaydetmişlerdir (Fox ve Stallworth, 2005). Zorbaların örgüt içinde “stres taşıyıcıları” olduğu ileri sürülmektedir. Genellikle, kişisel olarak kendileri stresin etkilerinden muzdarip değildirler, ancak davranışları astları ve meslektaşları için büyük bir strese neden olmaktadır. Bu nedenle, bir işveren, çalışanın onurunun korunmasını sağlamalı ve kendisine saygı gösterilmesi hakkına sahip olduğunu kabul etmelidir. Bu bulgular diğer ülkelerdeki çalışmalarla ortaya çıkmaktadır (Vartia ve Hyyti, 2002).

İşyerindeki kişilerarası ilişkilerin kalitesi önemlidir, çünkü destekleyici ilişkilerin rekabet, küçük çaplı çekişme ve söylentilerle ilgili baskıları yaratma olasılığı daha düşüktür. Ayrıca, sosyal desteğin (grup uyumu, kişilerarası güven ve birinin amirine olan sevgisi şeklinde) iş stresi ve sağlıkla ilgili duygulara önemli bir saygı gösterdiği görülmektedir. Kuruluşlar bu daha arzulanan sonuçları garanti edemezken, olumlu ilişkilere dayalı bir iklim ve kültür yaratmada, bu yaklaşımı desteklemek için politikaları ve olayları onaylamada hayati bir rol oynayabilirler.

4.5. Stres ve İşyerinde Rol İlişkisi

Rol: Çalışanlar işlevleri hakkında açıkça bilgilendirilmelidir, ve bir rolün yerine getirilmesi, bu işle alakalı diğer sorumlu kişiler ile çatışmaya neden olmamalıdır;

bunun ortaya çıktığı durumlarda, rol çatışmasını ele almak için sistemler mevcut olmalıdır.

İş rolü yapısındaki değişiklikler, şirketler sürekli olarak kendilerini yeniden şekillendirdikleri için – yapılandırdıkları için yaygındır ve açıkladığımız gibi, özellikle ona direnmeye çalışırsak, değişikliğin kendisi stresli olabilmektedir. Bununla birlikte, işyerindeki değişikliklerin etkisi kişinin iş rolünün doğasını değiştirerek rol belirsizliğine veya rol çatışmasına neden olabilir. Bu, bu bölümde “İş yerinde destek” başlığı altında daha önce ele alınan psikolojik sözleşme kavramı ile ilgilidir ve hem işverenler hem de çalışanlar tarafından tutulan beklentilerin karşılıklı olarak anlaşılması değişebilir.

Rol Çatışması: Rol çatışması, bir çalışanın, işle bağlantılı görevleri çevreleyen taleplere veya uyumsuz hedeflere karşı kafası karıştığında ortaya çıkmaktadır. Kişinin iş rolünün bir parçası olarak algılanmayan görevler yapmak da rol çatışmasıyla ilişkili strese yol açması muhtemeldir. Örneğin, ürün kalitesi talebini karşılarken yüksek (ve belki de gerçekçi olmayan) üretim hedeflerine ulaşma veya güvenlik standartlarından ödün vermeden üretim taleplerini karşılama talepleriyle uğraşmak, rol çatışmasının neden olduğu strese yol açabilmektedir. Rol çatışması devamsızlık (Breaugh, 1981), iş memnuniyetsizliği ve yüksek kan basıncı (Ivancevich ve Matteson, 1980) gibi çalışanla ilgili sonuçların yanı sıra, uluslararası ortak iş girişimlerinde düşük performans (Mohr ve Puck, 2007) ve etik dışı davranışı içeren organizasyonel sonuçlar (Grover ve Hui, 1994) gibi kurumsal sonuçlar ile ilişkilendirilmiştir. Miles ve Perreault (1976) dört tür rol çatışması tanımlamıştır:

Kişi-rol çatışması: Kişi, iş tanımının önerdiğinden farklı bir görev yapmak ister.

Yönetici (intrasender) çatışması: Bu, bir denetçi veya yönetici uyumsuz beklentileri ilettiğinde olur - örneğin, çalışana bir görev verilir, ancak görevi tamamlamak için yeterli kaynak yoktur.

Kesişen (intersender) çatışma: Bir kişiden herhangi bir şekilde davranılması istendiğinde; bir kişinin sonuçlardan memnun olacağı bir diğerinin tatmin olmayacağı durumlarda kesişen rol çatışması meydana gelir.

Aşırı rol iş yükü: Çalışana etkili bir şekilde ele alınabileceğinden daha fazla iş verildiğinde, rol aşırı yüklemesi ile ilişkili stres yaşanır.

Rol çatışması organizasyonel sınırlarda çalışan personel için potansiyel bir sorundur (Cooper ve Marshall, 1978). İş talepleri, bireyi kuruluşun dışındaki kişilerle veya şirket içindeki işlevler veya departmanlar ile temas ettirdiğinde olur. Böylece, örneğin,

sendika temsilcileri ve iş sağlığı ve güvenliği danışmanları veya yetkilileri bir organizasyonda sınır rolde çalıştıkları için çatışma yaşayabilmektedirler. Sendika temsilcileri, çalışanların haklarına sahip oldukları tüm hakları elde etmelerine yardımcı olmayı ve kuruluşun güvenlik ve sağlık kuruluşları tarafından belirlenen standartlara uygun çalışma koşulları sağlamasını sağlamayı taahhüt etmektedirler. Aynı zamanda, kendi iş tanımı taleplerini ve işletmenin amaç ve hedeflerini karşılamaları gerekmektedir. Bu iki alan her zaman uyumlu olmamaktadır.

Bazı yönetici veya müdürler daha tipik olarak “arada kalmış kişi” olarak tanımlanan sınırları kapsayan roller üstlenmektedirler. Margolis vd. (1974), bu tür bir işle uğraşan personelin, üretim çalışanlarına göre ülser olma olasılığının yedi kat daha fazla olduğunu bulmuşlardır. Yönetim pozisyonlarındaki personel, gerekli eylemlerin personelinin yararına olmadığını bilse dahi şirketin politika taleplerini karşılamak için gerektiğinde bazı davranışlarda bulunmak zorunda kalarak rol çatışmasıyla ilişkili stresi yaşayabilmektedirler. Çalışmalar, bazı davranış biçimlerinin çatışma durumlarıyla başa çıkmaya daha uygun olduğunu göstermiştir. Örneğin, Tidd ve Friedman (2002), aktif ve olumlu yaklaşımları benimseyen bireylerin olumsuz yaklaşımlardan kaçınırken, rol çatışması düzeylerinin azaldığını bulmuşlardır.

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği kişinin rolü veya işteki görev talepleri hakkında netlik eksikliğine işaret etmektedir. Çalışan işin beklentilerini ve taleplerini veya rolün kapsamını anlamadığında veya gerçekleştirmediğinde ortaya çıkmaktadır. Eğitim eksikliği veya yetersiz bilgi rol belirsizliğine yol açabilmektedir. Araştırma bulguları, işteki rol belirsizliğinin gerilim ve yorgunluk ile ilişkili olduğunu göstermiştir; işten ayrılma veya fiilen işten ayrılma niyeti; ve yüksek düzeyde kaygı, fiziksel ve psikolojik gerginlik ve devamsızlık. Belirsiz amaçlardan veya hedeflerden kaynaklanan stres, iş memnuniyetsizliğine, özgüven eksikliğine, azalmış benlik saygısı, depresyon ve düşük iş motivasyonu, artan tansiyon ve nabız oranı ve işi bırakma niyetine yol açabilmektedir (Kahn vd., 1964; French ve Caplan, 1970; Margolis vd., 1974).

Çok çeşitli çalışma durumları rol belirsizliğine neden olabilmektedir. Örneğin, bir kişinin ilk işinde olması, yeni bir pozisyona terfi etmesi, bir yere transferi, yeni bir patron sahibi olması veya iş yapısında veya sistemlerinde değişiklik yapılması belirsiz çalışma koşulları yaratabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 1980). Bu rol değişikliklerinden bazıları bir seçenek olarak değil örgütsel değişimin sonucu olarak yapılmaktadır. Yeni bir endüstri veya iş türüne geçiş, bireyi benzersiz teknik dile,

konuşma diline, mesleki dile ve işyeri kültürüne maruz bırakmaktadır. Yeterli oryantasyon eğitimi verilmedikçe, bir çalışanın rol belirsizliğine maruz kalması muhtemeldir ve belki de işteki hata veya kazalara karşı daha savunmasızdır. Rol belirsizliği, istihdamın ilk üç ayında yeni hemşirelik mezunları arasında stresin en önemli sebebi olarak bulunmuştur, ancak bu, işten bir yıl sonra aşırı rol iş yükü yer değiştirmiştir (Chang ve Hancock, 2003). Çalışanlar işyerinde yönetimsel veya denetleyici destek eksikliğini algıladıklarında, rol çatışması ve rol belirsizliği daha da kötüleşmektedir. Bazı işlerde, bu belki de kaçınılmazdır - örneğin, din adamları hem rol çatışması hem de belirsizlikle karşı karşıya kaldıklarında düşük iş tatmini bildirmektedir (Kemery, 2006). Bir işgücünün önemli ölçüde küçültülmesi, yönetim sınıfı personelini de etkilemektedir. Yüksek iş yükü talepleri, uzun çalışma saatleri ve ihtiyaç duyulduğunda çalışanlarının onlara ulaşamayabileceğinin farkına varmaktadırlar. Bu bireyler, iş, ev veya sosyal ortamların gibi farklı rol gruplarının çelişen talepleri arasında çatışma yaşayabilmektedirler. Bununla birlikte, başkalarının iş rolüne ilişkin beklentilerini yerine getirememek, bugünlerde diğer insanlar için sorumluluk sahibi personelin deneyimlediği yaygın bir kanı olmuştur. 24 saat boyunca sürekli olarak birçok iş operasyonunu yürütmek için ticari bir baskı bulunmaktadır. Bunun yanında çoğunlukla gündüz vardiyalarında olan yönetim kadrosuna olan talep artmaktadır. Bu, gerektiğinde birinin amirinin veya yöneticisinin bulunamamasıyla ilişkili sorunları bir araya getirmektedir. Dolayısıyla, rol çatışması ve rol belirsizliği ile ilgili sorunlara ek olarak, “sorumluluk” sahibi olmak işyerinde potansiyel bir stres kaynağıdır. Pincherle (1972) araştırmasına göre kuruluştaki sorumluluğunun seviyesi, İngiltere'deki 1200 yönetici arasında koroner kalp hastalığı (KKH) risk faktörlerinin bir göstergesiydi. Ayrıca insanların güvenliği ve yaşamları için sorumluluklarının olması hava trafik kontrolörleri arasında kalp hastalığı riskini tahmin etmede anahtar bir faktördür (Crump vd., 1980). Bu potansiyel stres kaynağı yönetimsel veya profesyonel mesleklerle sınırlı değildir, çünkü örneğin vinç operatörleri çalışma sırasında bir hata yaparlarsa meslektaşlarından birine ciddi yaralanma veya ölüm riskinin farkındadır (Sutherland ve Cooper, 1986). İşyerinin dışında, ABD'deki kayıtlı hemşireler arasında artan koroner kalp hastalığı (KKH) riskinin, haftada 30 saatten fazla çocuk bakımı sağlanması ile ilgili olduğu belirtilmiştir (Lee vd., 2003).

Hızla gelişen yeni teknolojinin etkilerinden biri, organizasyonun karar almanın sorumluluğunu aşağı çekerek kolaylaştırma yeteneğidir. Bu, çalışan eğitimsizse veya durumla başa çıkmak için gerekli deneyime sahip değilse, potansiyel bir stres

probleminin var olacağı anlamına gelmektedir. Alternatif olarak, teknolojik maliyetlerin azaltılması konusundaki istek, güvenlik açısından çok yüksek bir fiyata gelebilmektedir. Gerçekten de, işgücünü güçlendirerek ve işleriyle ilgili karar verme konusunda onlara daha fazla sorumluluk vererek kuruluşun kültürünü değiştirme hareketi dikkatli bir planlama gerektirmektedir. Süreç etkin bir şekilde yönetiliyorsa, işyerinde bizi etkileyen şeyler hakkında daha fazla kontrole ve söze sahip olmak, işyerinde stresi azaltmanın bir yolu olarak kabul edilmektedir. Ancak, kuruluş bu değişiklikleri çok hızlı bir şekilde veya kötü yönetilen bir şekilde yaparsa, çalışanların yeni atfedilen sorumluluk düzeylerine direnmeleri muhtemeldir. “bana ne yapmam gerektiğini söyle” şeklindeki “bağımlılık” kültürüne alışkın olan çalışanların, tam tartışma ve yeterli eğitim olmadan “birlikte ne yapacağımıza karar verelim” kültürüne hızlı ve başarılı bir şekilde aktarılmasını beklemek gerçekçi değildir. Yöneticilerin açık bir süreçle sorumluluk devretme ve etkin bir şekilde yönetme konusunda eğitilmeleri de önemlidir. Organizasyon kültürünün yetkilendirilmiş bir işgücüne çevrilmesinde başarılı olmak için bunlar önemlidir.

4.6. Stres ve İşyerinde Değişim İlişkisi

Değişim: Çalışanlarla ilişki kurarak ve onları bilgilendirerek, değişim önerilerinde rol almaları için fırsatlar sağlayarak gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, çalışanlar değişim sürecinin potansiyel sonuçları hakkında bilgilendirilmeli ve uyum sağlamalarına yardımcı olacak eğitim ve destek sağlanmalıdır.

Endüstrinin değişen doğasını, örgütün yapısını ve şartları işyerinde potansiyel stres kaynakları olarak tanımlamıştı. Stres faktörleri nadiren tek başına bulunduğundan stres kategorileri arasında bazı çakışmalar olabilir. Bu nedenle, stresin birbirini etkileyen ve dinamik doğası kabul edilmelidir. Organizasyonun yapısı ve şartları, çalışanlarına davranış biçimini belirler, böylece kontrol ve katılım fırsatının arttırılması sayesinde performans gelişimi, daha düşük personel dönüşüm oranı, zihinsel ve fiziksel iyilik halinin artması ve kazaların azalması gibi sonuçlara ulaşılmaktadır. Değişim genellikle ironik bir şekilde işin sürekli özelliği olarak belirtilmekte ve değişen psikolojik sözleşmenin etkisinin açık olduğuna dair çok az şüphe olsa da, bu sadece değişimin kendisinden değil, değişimin yönetilme biçiminden kaynaklanmaktadır (Giga ve Cooper, 2003). Gerçekten de, bu tür durumların kötüye kullanılması Avrupa Parlamentosu tarafından Avrupalı işverenleri herhangi bir büyük organizasyonel

değişiklik hakkında önceden bildirimde bulunmakla yükümlü kılmak için bir yönerge oluşturmaya sebep olmuştur. France Telecom'da (şirket markası Orange olarak daha çok bilinen), zorunlu iç transferler de dahil olmak üzere önerilen yeniden yapılanma dönemi boyunca personelin intiharları (The Guardian, 2009b), değişimin etkisini ve getirildiği süreci göz ardı etme risklerini güçlendirmiştir. Bulgular, bir belirsizlik döneminde iş şartları üzerinde bir miktar kontrol verildiğinde işçilerin refahı üzerindeki olumlu etkiyi göstermiştir (Bordia vd., 2004) ve benzer şekilde, sürecin dikkatli yönetimi söz konusu olduğunda değişimin olumsuz olması gerekmemektedir (Firms vd., 2006). 8504 İsveçli çalışan üzerinde yapılan büyük bir çalışma, kabul sürecine dahil olmaktan ziyade değişim süreçlerine dahil olan çalışanların refahı için, devamsızlık ve depresyon oranlarının yarısını deneyimlediğine dair net faydalar olduğunu ortaya koymuştur (Karasek ve Theorell, 1990).

Ancak çalışma uygulamalarında önerilen değişikliklerin nedenleri hakkında şüpheli oldukları durumlarda çalışanlar daha katılımcı bir çalışma tarzını benimseme teklifine direnebilmektedir. Değişikliklerin verimliliği artırmaya yönelik olduğu yerlerde - müşteri hizmetleri, kalite veya güvenlik gibi - çalışanlar rekabet avantajı elde etmek için yerleştirildiklerini hissedebilmektedirler. Levine (1990), bir endüstriyel ilişkiler sistemi bir tür kar, kazanç paylaşımı veya iş güvenliği varlığı ile tanımlandığında, katılımcı bir çalışma ortamı için çalışan desteğinin başarılı olma olasılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Ayrıca, bazı bireysel hakların garantisi ile birlikte grup tutarlılığının geliştirilmesi için yollar bulunmalıdır; ne yapılacağı söylenen, karşılıklı bağımlılık (karşılıklı anlaşma ile paylaşılan kontrol) veya birbirine bağımlılık (esneklik, faaliyetlerin değişimi, ortak karar verme ve kontrolün paylaşılması) şeklinde yürütülen bağımlılık kültürüne alışmış bir işgücü kolay veya hızlı bir şekilde geçemez. Başka bir deyişle, yetkilendirme prosedürleri, yetkilendirme sürecinin başarısı için sonuçlar kadar önemlidir. Yönetim kontrolü çok hızlı bir şekilde devretmeye çalışırsa veya otorite kontrolü bırakmayacaksa çalışanlar kontrol edilmekten kaçmaya çalışabilir iş gücü zıt bağımlı hale gelebilmektedir (Cox ve Makin, 1994). Bu durumlarda, fazla mesai yasağı, grevler, oturma eylemleri ya da “kurallara uyarak işi yavaşlatma(protesto için)” prosedürleri gibi isyan eylemleriyle bir “mücadele” olması muhtemeldir. Bu sorunlardan kaçınmak için, “bağımlı” işgücünü karakterize eden öğrenilmiş çaresizlik durumunun, düşük güven seviyesinin ve saygısızlığın üstesinden gelmek gerekmektedir. Bu, güçlendirici bir çalışma modeline geçişteki başarı için önemlidir (McGrath, 1994). Ayrıca, bu kavramın

anlaşılması, “stres azaltıcılar” olarak önerilen değişikliklerin hedeflerine ulaşmak için nasıl kolayca başarısız olabileceğini açıklamaktadır.

İşyerinde değişime karşı direnç için ek bir açıklama, iş güvensizliğine bağlı baskıdır. Bu yüksek düzeyde stres ve kaygı ile ilişkilendirilmiştir (Jacobson, 1987). İşçiler işten çıkarmanın ne zaman gerçekleşeceği ve küçülme, birleşme ve devralmalarla ilgili bu değişikliklerden kimin etkileneceği konusunda kesinliğin olmaması konusunda endişeli hissetmektedirler. Vahtera vd. (1997), Finlandiya yerel yönetim yapılarına yapılan kesintilerden sonra organizasyonda kalan personel arasında kas-iskelet sistemi hastalıkları oranında artış olduğunu bulmuşlardır. Bu gibi durumlarda iş memnuniyetsizliği, alternatif iş arama ve uyumsuz iş davranışları, iş güvensizliğinin stresine maruz kalmanın sonuçları olarak ortaya çıkabilir. Bu olumsuz davranışlar organizasyon ve birey için maliyetlidir. Bununla birlikte, araştırma kanıtları, kuruluşlardaki kesintilerin sonucunda “kurtulanlar” için de potansiyel olumsuz etkiler olduğunu göstermektedir. Balta düştükten sonra, hayatta kalanlar genellikle yüksek bir iş yükü ve bazen orijinal işlerinin çok kısıtlanması ve ayrıca kaynakların azalması gibi durumlarla karşılaşmaktadırlar.

Bu olasılığın sektör genelinde bir örneği yüksek öğrenimdir; hem Avustralya'daki (Gillespie vd., 2001) hem de Birleşik Krallık'taki akademik personel arasında sürekli olarak en yüksek ve en hızlı yükselen gerilme seviyelerinden bazılarını kaydedilmiştir. 1100 üniversite çalışanı örneğinin neredeyse yüzde 50'si ayrılmayı ciddi olarak düşünmüş ve yüzde 69'u Birleşik Krallık kamu sektörü finansmanında kesintiler öngörülmeden önce bile işlerini “stresli” olarak belirtmiştir (Kinman ve Jones, 2004). Yeniden tasarlanan işlerde, çalışanlar kariyerlerinin bir platoya ulaşma olasılığı ve ayrıca kalan işler için rekabet arttıkça kişilerarası çatışmayla karşı karşıya kalmışlardır. Bu yapı ve şartlarda bir gerilim kültürü bulunmaktadır. Yaratıcılık seviyeleri de zarar görebilir, çünkü bireyler sorunlara radikal veya riskli çözümler önermek için çok güvensiz olabilmektedirler.

Kuruluşlardaki kesintilerin aşağıdaki etkileri daha önce belgelenmiştir:

- merkezileşme: kararlar yukarı doğru çıkar, katılım azalır, kontrol vurgulanır;
- uzun vadeli planlamanın olmaması: krizler ve kısa vadeli ihtiyaçlar stratejik planlamayı ortadan kaldırır;
- inovasyonda / yenilikte azalma: temel olmayan faaliyetlerde deneme yapılmaması, riskten kaçınma ve şüphecilik;
- günah keçisi: liderler ve / veya işçi grupları sıkıntı ve belirsizlikten sorumlu tutulur;

- değişime direnç: muhafazakârlık ve “var olanı koruma” yeni alternatiflerin reddedilmesine yol açar;
- artan işgücü devri: en yetkin kişinin önce ayrılması liderlik eksikliğine yol açar;
- düşen moral; azalan çaba ve bağlılık: birkaç ihtiyaç karşılanır ve iç çatışma baskındır;
- tembellik yok: işletme giderlerini karşılamak için taahhüt edilmemiş kaynaklar kullanılır;
- parçalanmış çoğulculuk: “siyasi” nitelikte özel çıkar gruplarının ortaya çıkışı;
- üst yönetimin güvenilirlik kaybı;
- önceliklendirilmemiş kesintiler: çatışmayı iyileştirme girişimleri kesintileri eşitleme girişimlerine yol açar; yönetim kurulu genelinde öncelikli kesintilere karşı;
- çatışma: kişilerarası çatışma ve “iç çatışma”; kaynaklar az olduğunda kontrol için rekabet hakimdir (Cameron vd., 1987).

Bu nedenle, yönetimin önerdiği diğer değişiklikler, personel azaltma ortamında kuşkuyla izlenebilecektir. Lim (1996) meslektaşların ve amirlerin desteğinin, özellikle iş memnuniyetsizliği, iş arama ve uyumsuz iş davranışları gibi işle ilgili sonuçlar için, iş güvensizliğinin etkilerine karşı bireyi korumaya yardımcı olabileceğini ileri sürmektedir. Bunlar arasında gecikme, devamsızlık, iş hırsızlığı - erken bırakarak zaman hırsızlığı, karşı üretkenlik gibi - işe daha az çaba harcamak, yavaş çalışmak, zamanı dedikodu ile harcamak ve çalışmak yerine boş konuşmak gibi. Lim’in bahsettiği gibi şirketin kendilerine güvenli işler sağlamamasından memnun olmayan bazı çalışanlar eski düzenlerine geri dönme aracı olarak üretken olmayan davranışlarda bulunmaktadır. Psikolojik sözleşmenin çalışanların anlaşma tarafını “adil hissetmek” için yaptığı bu gösterisi karşıt doğasını göstermektedir (Weinberg, 2009b). İngiltere kamu sektöründe son 25 yılda yapılan değişiklikler ile ilgili daha önce verilmiş bir örnekte, endüstri ve politika yapıcılarının özellikle sağlık ve sosyal bakımda, “İstihdam ilişkisinin doğasında hiç hayal etmedikleri bir devrim başlatmıştır. Çünkü eski psikolojik sözleşmeyi bozmuşlar ve yeni bir sözleşmeyi yapmakta başarısız olmuşlardır.” (Herriot ve Pemberton, 1995). Bu büyük değişimden önce, karşılıklı beklentiler çalışanların kamu hizmeti hedeflerine bağlı kalmaya hazırlandıklarını, uygunluk ve sadakat gösterdiklerini, işverenin çabalarına ve refahlarına değer vermelerine güvendiğini görmüştür (Herriot ve Pemberton, 1995). Buna karşılık, kamu kuruluşları iş güvenliğini, kariyer yolunu ve bu işlemi güçlendirmek için gerekli eğitimi sunabilmişlerdir. Küreselleşme, teknolojik yenilikler ve hükümet ideolojisinin körüklediği değişiklikler bu varsayımları ortadan

kaldırdı ve ekonomik meselelere artan bir güven yaratmıştır. Etkilenen meslek grupları arasında çok yüksek seviyelerde psikolojik gerginliği ortaya çıkaran araştırma bulgularının görülmesi şaşırtıcı değildir (Taylor vd., 2004), İngiltere özel sektör işlerinden daha fazla hastalık izni (CBI / AXA, 2006), personel dönüşüm oranının artması ve hemşirelik (Scott, 2002) ve sosyal hizmet (Huxley vd., 2005) gibi mesleklerde ortaya çıkan beceri eksiklikleri.

İş güvensizliği, tahmin edilebilir gelecek için endişe konusu olmaya devam edecektir. Bu nedenle, iş güvensizliğinin kapsamı hem çalışanlar hem de işverenler açısından zararlı olduğu gösterilmiştir (Roskies ve Louis-Guerin, 1990; Schweiger ve Lee, 1993) örgütler bireylerin iş güvensizliği ile başa çıkmalarına yardımcı olmak için işyerinde sosyal desteği artırmada önemli bir rol oynayabilmektedir. Duyguları değerlendirmeden, tüm değişiklikler başarısızlık riski taşır ve bu tür süreçlere liderlik eden işverenler tarafından duygusal zeka içeren yaklaşımların kullanılmasının önemi göz ardı edilmemelidir (Scott-Ladd ve Chan, 2004).

Herriot ve Pemberton (1995) psikolojik sözleşmelerinde kabul edilemez ihlaller olduğunu düşündükleri durumlarla karşı karşıya olan çalışanlara üç davranış şekli önermektedir: “Güvende ol, terk et ya da hakkından gel”. Bunların herhangi birinin veya hepsinin örgütsel davranış ve refah üzerinde açık etkileri vardır.

5. İŞYERİNDE STRESİN YÖNETİMİ

Stres yönetimine yönelik “Üçlü A” yaklaşımındaki ilk iki “A” ile ilgili gerekli tüm konular dikkate alınmıştır: farkındalık (Awareness) ve analiz (Analysis). Bunu başarmak için, stres süreci incelenmiş, kökenlerini açıklanmış, strese tanımlar verilmiş ve analiz sürecine rehberlik etmek için bir stres modeli sunulmuştur. Analiz sürecini tamamlamak için, işyerinde stresin tanımlanması ve ölçülmesi için bir araç geliştirilmiştir. Bu “stres denetimi (audit)” dir. Bu tip psikolojik risk değerlendirmesinin amacı, kurumun işgücünün performansını ve sağlığını optimize etmesini sağlamaktır. Bu, sonucunca zarar veren stres kaynaklarını ortadan kaldırarak veya en aza indirgeyerek elde edilmektedir. Bu nedenle, “sağlıklı iş gücü - sağlıklı organizasyon” (Davies ve Teasdale, 1994) deyimini kabul edilmekte ve Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) tanımını “Sağlıklı bir çalışma ortamı, yalnızca zararlı koşulların değil, aynı zamanda Sağlığı Teşvik Edenlerin bolluğunun bulunduğu ortamdır” diyerek tanımlanmıştır. (Leka vd., 2007). Bu durumda, yalnızca fiziksel ve psikolojik hastalıkların yokluğu değil, aynı zamanda refah, mutluluk ve memnuniyet duygularını tanımlamak için “sağlık” kelimesi en geniş anlamıyla kullanılmaktadır. Gerçekten de bu, “iyi bir yaşam kalitesi” elde etmekle ilgilidir. Araştırma bulguları, işyerindeki potansiyel “başlıkları” sorunlar açısından stresin doğasını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, stres yönetimi sürecinin eylem (Aciton) aşamasını yönlendirmek ve bilgilendirmek için şu ana kadar açıklanan adımlar gereklidir. Bu, stres yönetimine Üçlü A yaklaşımının son “A” sıdır ve “Eylem” stres yönetiminin konusu olarak yer almaktadır.

Stres yönetiminin amacı, işyerinde stres yönetimi için örgütsel bir strateji sunmaktır. Stres yönetimine hem önleyici hem de iyileştirici yaklaşımların önemini kabul etmektedir. İşyerinde stresin yönetimi için çok çeşitli seçenekler mevcuttur ve görüldüğü gibi, tek bir sorun ya da tek bir çözüm bulunmamaktadır. Kamu ve özel sektör kuruluşları, stres sorunu ile mücadele etmek amacıyla çalışanlara stres yönetimi programları sağlayarak stresin kabul edilemez maliyetlerini giderek daha fazla kabul etmektedir. Bununla birlikte, Avrupa'daki bu stres önleme faaliyetleri, 500'den fazla

çalışanı olan büyük kuruluşlarla sınırlı olma eğilimindedir (Wynn ve Clarkin, 1992), küçük çalışan gruplarını kullanarak etkililiklerini gösterme girişimleri olmuştur (Randall vd., 2005). Bu nedenle, insan kaynakları uzmanları ve organizasyonel psikologlar için stres yönetimi faaliyetlerinin kapsamını hem orta ölçekli hem de küçük şirketlere genişletmenin yollarını bulmak hala bir zorluk olarak görülmektedir. Tipik olarak, bu tür bir program, bireyi problemle kaynağında çözmek yerine stresle başa çıkmayı öğretmektedir (Ivancevich vd., 1990). Bu nedenle, yaklaşım “proaktif” değil “reaktif” olarak tanımlanmaktadır, çünkü bir stres sorununun ortaya çıkmasını önlemek yerine strese maruz kalma semptomlarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Tipik olarak, stres yönetimi kursları genellikle kuruluş içinde algılanan bir soruna veya olumsuz bir duruma tepki olarak işyerine bir tepki olarak verilmektedir (örneğin, yüksek düzeyde devamsızlık veya iş kazası ile mücadele etmek için). Bir danışmanlık hizmeti veya bir çalışan yardım programı (EAP- employee assistance program) kullanımı gibi diğer stres yönetimi girişimleri, strese maruz kalma belirtilerini “iyileştirmeye” çalışmaktadır. Bununla birlikte, bu potansiyel olarak olumsuz ve zararlı bir durumdur: yanlış yönetilen strese maruz kalan mağdurların ya iş başında olduklarını ve etkisiz, üretken olmayan şekillerde davrandıklarını; ya da işte devamsızdırlar, böylece kalan iş arkadaşları ya da ekip üzerinde ekstra zorlanmaya ve baskılara neden olduğunu varsaymaktadır. Bu durumların her ikisi de işveren ve çalışanlar için istenmeyen ve maliyetlidir.

Bireye odaklanan stres kontrol programının türü çalışana değişmesi için yük ve sorumluluk yüklemektedir. Stres kontrolüne bu yaklaşımın kuruluşlar için belirli bir cazibesi olmasına rağmen, stres kontrolünün ancak birey ve organizasyon düzeyinde ele alındığında gerçekten başarılı olabileceği de anlaşılmıştır (Giga vd., 2003). İyi, kontrollü değerlendirme çalışmaları az olmakla birlikte, stres yönetimini ele almak için sadece bireye odaklanan yaklaşımın bazı zayıflıkları olduğunu gösteren kanıtlar da bulunmaktadır (Murphy, 1996; Bunce, 1997):

- Bu tür müdahaleler sadece daha kısa süreler için mevcut etkiler üretebilmekte, ancak daha sonra azalabilmektedir. Ayrıca, bir müdahalenin olumlu etkisi, farklı sonuçlara sahip alternatif program türlerine göre spesifik olmaktan ziyade genel olabilmektedir. Bir kursun başarısının, kursu verenin özelliklerinden ne ölçüde kaynaklandığının bilinmemesi ve ayrıca, kullanılan herhangi bir teknik için standartlaştırılmış bir kılavuzun bulunmaması bu tür bir müdahalenin etkili yönünü tespit etmeyi zorlaştırmaktadır.

- Kuruluşlar, bir stres yönetimi kursuna veya stres yönetimi eğitim girişimlerine değerli ve sınırlı bütçeler harcamaya hazır görünmektedir ancak kurs veya programa olan talebin ne kadar büyük olduğunu veya kime katılması gerektiğini bilmemektedirler. Bu karar, bir eğitim ihtiyaç analizi temelinde verilmelidir. Ancak, bu dersler gönüllü katılım esasına göre sunulmaktadır; katılanlar, bunu sağlık endişelerine yatkın oldukları veya daha az sıklıkla bir miktar sıkıntı yaşadıkları için bunu yapmaya motive olmuşlardır. Örneğin Conrad (1987), şantiye sağlık programlarındaki gönüllü katılımcıların, katılımcı olmayanlardan daha sağlıklı ve zindelik ve sağlık konularıyla daha ilgili olduklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, katılımcıların sigara içme olasılığı daha düşük, son beş yıl içinde hastaneye gitme olasılığı daha düşüktü ve egzersiz yapmayanlara göre daha fazla egzersize zaman harcama eğilimindeydiler. Bu nedenle, bu tür bir eğitim oturumuna gerçekten katılmaya ihtiyaç duyan bireylerin birçoğunun bazen katılmaktan kaçınmaya çalışması mümkündür. Bu bazen stresle ilgili sorunları hakkında bir inkâr durumunda oldukları veya belki de sağlıkları hakkında kötü haberlerden kaçınmayı tercih ettikleri için olmaktadır. Brodsky'nin (1987) belirttiği gibi, bireyler stres altında olduklarının farkında olmayabilirler. Çoğu zaman, işyerinde veya evde bir durumla başa çıkmadıklarını başkalarının öğrenmesini istemezler. Bazı çalışanlar, stres profillerinin sonuçlarının şirket tarafından tutulan personel kayıtları ile sonuçlanacağından ve kuruluş bir kez daha “küçülmeye” veya başka terfi fırsatından vazgeçmeye karar verdiğinde bu verinin bir tarama aracı olarak kullanılacağından korkmaktadır. Dolayısıyla, amaçlanan program hastalık ve kaza riski taşıdığı düşünülen çalışanlara ulaşmamaktadır (Conrad, 1987).

- Eğitim paketleri ve kurslar çalışanlara sağlanmakta ancak kuruluş nadiren yatırımının geri dönüşünü sağlayıp sağlamadığını bilmektedir. Eğitim kurumları kurslarını değerlendirme eğilimindeyken, bu nadiren planlanmış bir şekilde yapılmaktadır. Bunun nedeni, programların katılımcıların “reaksiyon seviyesinin” ötesinde değerlendirilmemesidir (Houtman ve Kompier, 1995) veya sonuçların karşılaştırılacağı bir kontrol grubu içermemesidir. Şaşırtıcı bir şekilde, kurs için ödeme yapan şirket için değerlendirme bilgileri her zaman mevcut değildir. Örgütlerin bu tür eğitim paketlerinin etkinliğini bir inanç eylemi olarak kabul etme eğilimi gösterdiği görülmekte ve bu nedenle etki değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte, müdahalelerin etkinliğini göstermek için süregelen çabalar bulunmaktadır; bazıları

zaten eğitim bekleyenlerle karşılaştırıldığında hem çalışanların başa çıkma hem de problem çözme becerilerini geliştiren girişimlerin olumlu etkilerini göstermiştir (Bond ve Bunce, 2000).

- Bir çalışanın harekete geçmeden önce stresin kurbanı olmasını bekleme stratejisi, hem yasal hem de sigortalılık açısından organizasyon için yüksek riskli ve potansiyel olarak yüksek maliyetli bir strateji olarak görülmektedir. (Earnshaw ve Cooper, 1994). Yasa, her davanın esası hakkında değerlendirileceğini ve işverenlerin çalışanlarının refahını koruma konusunda proaktif olması gerektiğini vurgulamaktadır (Barber v. Somerset County Council).

5.1. Üç Parçalı Stres Yönetimi

Stres kontrolüne yönelik örgütsel bir yaklaşımın üç ayrı seviyesi bulunmaktadır. Bu, şunları yapmamız gerektiği anlamına gelmektedir:

- stresli durumları belirleme ve ortadan kaldırma veya en aza indirme
- bireye stresle baş etmeyi öğretme
- strese maruz kalan kişilere yardımcı olma

Araştırma kanıtı, stresle ilgili sorunların karmaşık olduğunu göstermektedir. Hem organizasyon hem de bireysel çalışanlar, belki bir ekip veya çalışma grubunda çalışan, stres kaynağı sorununu ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için stresi aktif olarak yönetmeye teşvik edilmelidir. Bu nedenle, işyerindeki stresin aşağıdakilerden oluşan üçlü bir yaklaşım benimsenerek ele alınması tavsiye edilmektedir:

Birincil düzey stres yönetimi: Bu tür bir strateji veya müdahale stres kaynağını ortadan kaldırmakta, azaltmakta veya kontrol etmektedir. Amaç işyerinde stresi önlemektir.

İkincil düzey stres yönetimi: Bu müdahaleler, bireysel çalışanların veya işçi gruplarının strese ve stres belirtilerine verdikleri tepkiyi anlamalarına yardımcı olmaları nedeniyle yanıt odaklıdır. Böylece kendilerine veya kuruluşa zararlı olmayan bir şekilde yanıt verebilmektedirler. Bu nedenle amaç, eğitim ve öğretim yoluyla strese karşı direnç ve uyarlanabilir başa çıkma stratejileri geliştirmektir.

Üçüncül düzey stres yönetimi: Bu müdahale biçimleri semptomlara yöneliktir. Amaç, stresli ve sıkıntılı çalışanların iyileştirilmesine ve rehabilite edilmesine yardımcı olmaktır.

- makro ortamda değişiklikler - yani örgüt kültürü ve liderlik, fiziksel çalışma koşulları ve iş yükü, güvenlik şartları, kariyer geliştirme programları ve işyerinde zorbalık
- mikro ortamda değişim - yani, sistem ve görev yeniden tasarımı, alternatif iş düzenlemeleri, vardiyalı çalışma ve rol müzakere gibi iletişim egzersizleri
- çalışanın kontrolü bakış açılarının iyileştirilmesi; karar verme fırsatlarının artması.

5.1.1.1. Makro çevrede değişiklikler

Bu kısımda örgüt kültürü, yönetim koçluğu ve başa çıkma, aşırı iş yükü koşulları, güvenlik şartları, kariyer geliştirme programları ve işyerinde zorbalık konuları ele alınmaktadır.

Organizasyon Kültürü: Destekleyici ve serbest şartlar ve kültür oluşturmak ve yönetim tarzının örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak, işyerinde stresin azaltılmasında önemlidir. Aynı zamanda, çalışanları birbirlerini daha destekleyici olmaya teşvik ettiği bir kültür geliştirmek anlamına gelmektedir. Çalışanların çalışmalarında kendilerini meşgul hissettiklerini ve olumlu örneklerle yönlendiren ve kendileri için çalışanların görüşlerine ve çalışma dışı yaşamlara değer veren yöneticilere ve işverenlere kendilerini adanmış hissetme olasılıklarının daha fazla olduğu işyerleri çalışanları tarafından “Çalışılacak En İyi Şirketler” olarak değerlendirilen kuruluşların temel bir özelliği gibi görünmektedir (Sunday Times, 2009). Sunday Times anketleri üzerindeki araştırmayı koordine eden ve 2001'den beri çalışan ve 2009 yılında 738 şirketten 200.842 çalışandan veri toplayan, Peter Bradon'a göre, “İyi liderlik, çalışanların katılımı üzerinde en büyük etkiye sahiptir”. Bu etkili iyi işveren listesinde yer alan şirketlerin ilk yüzde 10'unda, işçilerin yüzde 94,9'u “liderin organizasyonu sağlam ahlaki ilkeler doğrultusunda yürüttüğünü” kabul etmiştir. Açıkçası, bu bir bütün olarak işyerinde ekip çalışmasını ve iyi kişiler arası ilişkileri kolaylaştırmaktadır. Ayrıca dış güçlerin bizi işyerindeki belirli baskı ve gerginlik kaynaklarını ortadan kaldırmamızı engellediği yerlerde - örneğin, gece vardiyalarında çalışma ihtiyacı- önemli bir stres azaltma ve önleme mekanizması olması muhtemel gözükmemektedir. Kuruluştaki çalışanların algıları - ve sırayla, bireysel refahı etkileyen faktörler -, günlük olarak işyerinde tanık olunan davranışların adaletinden ve özellikle kuruluşun sağladığı destek düzeyinden büyük ölçüde etkilenmektedir. (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgüt kültürünün değerlendirilmesi, kültür değişim sürecine rehberlik etmektedir. Benzer şekilde, “yönetim tarzı”nın uygunluğunu ve işyerinde bir stres kaynağı olarak rolünü anlamak için psikometrik önlemlerin kullanılması gerekli olabilmekte ve daha sonra ele alınacak olan yönetim koçluğuna etkili bir yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, zayıf liderlik veya denetim ile ilişkili stresi azaltmak için bu tür bir uygulamanın kullanılması, bir sonraki stres yönetimi eylem düzeyini de içerecektir: ikincil düzey uygulama. Bu değerlendirme, örneğin, yönetimin yeniden eğitilmesi ve / veya iyileştirilmiş işe alım veya seçim prosedürleri ihtiyacını ortaya çıkarabilmektedir.

Birleşme ve devralmaların etkisi üzerine literatür, bu iş girişiyle ilişkili stresi azaltmak için daha fazla eylemin gerekli olduğunu düşündürmektedir. Blake ve Mouton (1984), bir Amerikan şirketi ile bünyesine kattığı bir İngiliz kuruluşu arasındaki satın alma sürecini kolaylaştırmak için bir “ara yüz çatışma çözme modeli” kullanmışlardır. Her iki kuruluşun üst düzey ekipleri, kaygıları ve soruları hakkındaki algılarını paylaştıkları toplantılara katıldılar. Bundan başarılı bir işletim modeli ortaya çıkmıştır. İki yıl sonra toplanan veriler, bu iş girişiminin başarılı olduğunu ve hiçbir kıdemli personelin organizasyondan ayrılmadığını göstermiştir. Birleşme sürecini kolaylaştırmak ve olumsuz etkiyi azaltmak için gerçekçi birleşme ön izlemeleri/provaları (“iletişim programı” olarak da bilinir) de kullanılmıştır. Tipik olarak, bu, çalışanlara birleşmenin kendilerini nasıl etkileyeceği konusunda çeşitli türlerde bilgi sağlandığı anlamına gelmektedir. Bu, işten çıkarmalar, transferler, terfiler ve pozisyon düşürmeler, işteki değişiklikler, ücretler ve avantajlarla ilgili soruların cevaplarını içermektedir. Schweiger ve DeNisi (1991), hafif bir üretim tesisindeki birleşme duyurusunun olumsuz etkilerini gözlemlemiştir. Bu, iş tatmini, organizasyonel stres, devamsızlık, belirsizlik hissi, bağlılık, güvenilirlik, dürüstlük ve yardım algılarında bir azalmayı içermektedir. Birleşme ön izleme işleminin kullanılmadığı kontrol tesisi ile karşılaştırıldığında, deney tesisinde, birleşmenin olumsuz etkileri hemen ve dört ay sonraki takip periyodunun sonunda azaltılmıştır. Bu nedenle, çalışma ortamındaki bu tür büyük değişikliklerin olumsuz etkilerini azaltmak için birleşme ön izleme bilgilerini iletmek için bültenler, telefon yardım hattına erişim ve toplantıların hepsine ihtiyaç bulunmaktadır. Potansiyel olumsuz etkiler, iş güvensizliği algılarına odaklanma eğilimindedir. 1985-88 yıllarını 2005 ile kıyaslayan 10.000 ABD çalışanının yıllık anket verileri, bunun her iki dönemde de en yüksek endişe kaynağı olduğunu ortaya koymuştur (Kenexa Research Institute, 2009). Buna

ek olarak, birleşme ve devralmaların iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisi gerçekten azalmış ancak işten çıkma niyeti artmış, vizyonun netliği ve iletilen bir planın değişen organizasyonel bağlamda yüksek öncelikler olarak kaldığı teyit edilmiştir.

Yönetim Koçluğu ve Başa Çıkma: Liderliğin rolü çalışanların tutumlarını ve performans sonuçlarını belirlemede oldukça etkili olsa da, bölüm yöneticilerinin davranışları çalışanların refahında çok önemli olabilmektedir: İngiltere yöneticilerinin yüzde 76'sı kişilerarası becerilerinin pozisyonel yetkilerinden daha fazla önemli olduğunu bulmuşlardır (Worrall ve Cooper, 2001). Çalışma dünyasındaki değişimin yaygınlığı göz önüne alındığında, yöneticilerin kuruluş içindeki ve dışındaki rolleri her zamankinden daha zordur ve çalışanlara verdikleri destek kalitesi ve miktarı kilit meselelerdir. Kontrolün bireysel refah için önemli olduğu ve bölüm yöneticileri tarafından ne kadar özerkliğin geliştirilebileceği ve sürdürülebileceği ile belirlenebilmektedir. Ayrıca, bir bölüm müdürünün desteğinin, çalışanların psikolojik sağlığının önemli bir göstergesi olduğu gösterilmiştir (Gilbreath ve Benson, 2004; Shigemi vd., 2000; Weinberg ve Creed, 2000) ve yönetim koçluğunun toplanma hızı hem kuruluşların hem de yöneticilerin çalışanların ve şirketlerinin taleplerine karşı daha esnek olma baskısının farkında olduklarını göstermektedir. Bu zorunluluklara yanıt vermek için, yöneticiler günlük çalışma deneyimleriyle ilgili yoğun eğitime ihtiyaç duyabilmektedirler. Bu, davranışları değerlendiren ve yönetim stillerine dahil edilebilecek ayrıntılı ve kişiselleştirilmiş geri bildirim sağlayan koçluk programları ile sağlanabilmektedir. Bu, periyodik çalıştaylara katılımdan daha yoğun ve potansiyel olarak daha etkili bir müdahaledir. Başkalarını yönetme becerisinin genellikle sürüş becerileri gibi sonradan katılabilen bir yetenek olduğunu varsayarsak, koçluk bireylerin iş başında eğitilmesine yardımcı olur ve ilerlemelerini izlemektedir.

Başlangıç noktası, 360 derecelik bir geribildirim alıştırması yoluyla olabilir, yöneticilerin kendi yöneticileri, meslektaşları, müşterileri ve doğrudan gözetimi altındakilerle ilgili davranışlarının temelini oluşturmaya yardımcı olur. Kilit davranışlar arasında liderlik ve organizasyonel özellikler, iletişim becerileri, kişilerarası duyarlılık ve esneklik bulunmaktadır. Yöneticilerin davranışlarının kendilerine rapor veren personel üzerinde çok önemli bir etkiye sahip olması şaşırtıcı değildir ve koçluk programlarının sadece yöneticilere değil, aynı zamanda sorumlu oldukları çalışanlara da faydaları hakkında olumlu göstergeler bulunmaktadır. Birleşik Krallık Ulusal Sağlık Servisi'ne yapılan çeşitli uygulamalar (Borrill vd., 1998) “ekip ortamı oluşturma”, “bütünlük ve saygı” ve “geri bildirim sunma ve sağlama” gibi

temel yönetim davranışlarına ilişkin eğitim verilmesi hem yöneticilerin hem de personelin refah seviyelerinde iyileştirmeler göstermiştir. Benzer şekilde, bir İngiliz üniversitesinde koçluk müdahalesinin vaka kontrol çalışması katılımcı yöneticiler arasında psikolojik gerginlikte azalmalar ve sorumlu oldukları personel arasında kişisel gelişim ve iş geliştirme umutları ile ilgili gelişmiş deneyimler, zaman çatışmasında azalma ve rol değişikliğinden kaynaklanan sorunlar bulunmuştur (Weinberg, 2008).

Belirlenen iş becerilerinin yanı sıra, daha fazla duygusal kabiliyete sahip bireylerin sayısının artırılması, şu anda yöneticileri iyi uygulamaları sürdürmeye zorlayan sıkı zaman çizelgeleri gibi faktörleri şekillendirmek için doğru şartlara katkıda bulunabilmektedir. Sunday Times Top 100 Şirketlerinde Yönetim sadece ortak hedeflere ulaşmakla ilgili değildir; aynı zamanda bu hedeflere ulaşma sürecini optimize etmekle de ilgilidir. Başka bir deyişle, işçiler artık amaçları haklı çıkarmak için herhangi bir araç kullanmanın artık yeterli veya kabul edilebilir olmadığını söylemektedirler; bunun yerine organizasyonlar işbirliği ve işbirliğini garanti edecek şekilde davranmalıdır. Bu yetkinlikleri bir dizi bağlamda kullanabilmenin, yönetsel başarıyı tahmin etmesi muhtemeldir.

Küreselleşme, çalışma uygulamalarındaki kültürlerarası farklılıkları vurgulamaktadır: işyerinde kullanılan başa çıkma stratejilerindeki ulusal farklılığı görmek ilginçtir, Bulgar yöneticilerin, başa çıkma için hem nesnel hem de planlama stratejileri kullanmalarının yanı sıra yardım isteme ve iş dışı kaynakları kullanma olasılığı İngiltere, ABD ve Hindistan yöneticilerinden daha yüksektir (Bernin vd., 2003). Liderlik stilineki kültürel farklılıklar batı ve güney Avrupa'da daha önem verilen performans sonuçlarına Orta Doğu ülkelerinde diplomasi gibi yönetim sürecini öncelik olarak belirleme değişen senaryolarla da oldukça ilgilidir (Abdalla ve Al-Homoud, 2001).

Aşırı İş Yükü: Aşırı iş yükünün çağdaş organizasyonlarda güçlü bir stres kaynağı olduğu kabul edilmektedir ve bu, muafiyet koşuluyla maksimum 48 saatlik çalışma haftası öngören Çalışma Süresi Direktifi (Working Time Directive) içinde Avrupa Birliği Antlaşması (European Union Treaty) 'nın sosyal bölümünde yer almaktadır. İş yüküne sağlıklı bir yaklaşım, İngiltere'nin stres yönetimi için “çalışma saatleri ile ilgili yeterli ve ulaşılabilir talepleri” vurgulayan Sağlık ve Güvenlik Kurumu (HSE) kılavuz ilkeleri ile vurgulanmaktadır (HSE, 2004b). Yüksek bir iş yükü, ücretli veya ücretsiz fazla mesai gibi uzun saatler süren çalışmalara ve yüksek seviyede sürekli yoğunluğa

yol açmaktadır. Aşırı çalışmanın sonuçları potansiyel olarak ölümcül olabilmektedir. Gerçekten de, “fazla çalışma nedeniyle ölüm” (karoshi) ve “fazla çalışma nedeniyle intihar” (karojisatsu), nüfusun yüzde 28,1'inin düzenli olarak 50 saatten fazla çalıştığı Japonya'da yaygındır (Hiyama ve Yoshihara, 2008).

48 saatlik çalışma tavanına uzatılması İngiliz tıp doktorlarına NHS'de hatırı sayılır bir yeniden düzenleme yapılmasını gerekli kılmıştır ancak diğer sektörlerde vardiya çalışmasının olumsuz etkisini en aza indirmek için sağlanan yönergelere uyulması gerekmektedir. Personel seviyelerinin yeniden analizi ve küçülme etkisinin iyileştirilmiş (gerçek) maliyetlendirilmesi veya iş ve görev yeniden tasarımı da iş yükü stresini azaltmaya yardımcı olmak için önerilmektedir. Bazı kuruluşlar küçülme isteklerinde çok hevesli olmuşlardır, fakat daha sonraki bir maliyet-fayda analizi, belirli işlerin eski haline getirilmesinin en etkili yönetim stratejisi olduğunu kanıtlamıştır.

Bir aşırı iş yükü durumunda, çalışanların çalışma ortamlarının fiziksel koşullarından etkilenmemelerini sağlamak önemlidir. Kendi başlarına bir stres kaynağı olmanın yanı sıra, bunlar bireyin dikkat kapasitesini de alır ve böylece çalışan işyeri stresine karşı daha savunmasızdır. Kornhauser'ın (1965) motor endüstrisiyle ilgili klasik çalışması, nahoş çalışma koşullarının, hızlı çalışma, çok fazla çaba harcama gereği ve aşırı ve uygunsuz saatler çalışma zorluğunun zihinsel sağlıkla ilişkili olduğunu bulmuştur. Çalışma ortamı tatmin edici fiziksel koşullar sağlamalıdır; hem güvenlik hem de hijyen açısından temiz ve düzenli bir çalışma yeri önemlidir. Bunun, özellikle çalışma durumunun tehlikeli olarak kabul edildiği bir ortamda, işgücünün morali için önemli etkileri bulunmaktadır. Modern çağrı merkezinin nispeten konforlu fiziksel çevresi aynı zorlukları gündeme getirmiş gibi görünmeyebilir ancak çalışanların çalışmaları ve çalışma temposu üzerinde çok az kontrolü olduğu motor endüstrisine uygulanan zaman ve hareket sorunları bu bağlamda yeniden ortaya çıkmıştır (Holman, 2002). Daha fazla iş yükü ile çalışma ve kas-iskelet sistemi bozuklukları arasındaki ilişki, bireylerin işle ilgili zorlanma deneyimleriyle açıklandığından, bu hem fiziksel hem de psikolojik bir fiyat taşımaktadır (Sprigg vd., 2007).

Açıkçası, stresin önlenmesi için birçok fırsat tasarım aşamasında olan çalışmanın fiziksel talepleriyle ve yeterli kişisel koruma ekipmanı sağlanmasıyla ilişkilidir. İşverenin iradesiyle, sürecin bir parçası olarak çalışanları güçlendirebilecek ve onlarla etkileşime girebilecek ve sonuç olarak, Marks & Spencer tarafından gerçekleştirilen bir pilot tatbikatta olduğu gibi performansı artırabilecek çalışma çizelgelerinin

müzakere edilmesi için bir alan bulunmaktadır. (Miller, 1994). Bu, personele iş rotasyonlarını belirleme ve vardiyalarına çeşitli görevleri dahil etme sorumluluğunu vermiş ve bu da iş memnuniyetinin artmasına neden olmuştur. Daha sonra, 2004/05 yıllarında uzun çalışma saatleri kültürü konusunu proaktif bir şekilde ele alan özel sektör kuruluşlarından vaka çalışmalarına daha fazla yer verilmiştir. Daha önce işe maço (macho) yaklaşımı ile tanınan global yönetim ve BT danışmanlık devi Accenture, oryantasyon programlarında Çalışma Süresi Direktifi (Working Time Directive)'nin dışında kalmayı tercih edip “yerine mola”(“time off in lieu”) sistemini tanıttı, çalışma saatlerinin gereğinden az raporlanmasını disiplin suçu haline getirdi. BT'nin 1980'lerde evde çalışmayı benimsemesi, çalışanlarının 73.000'i (yüzde 75) tarafından uygulanan "her zaman, her yerde" yaklaşımına ilerlemiştir. Esnek, göçebe ve yıllık çalışma saatleri de dahil olmak üzere BT, inisiyatifi çalışanlarına güven üzerine inşa etmiştir. Şirket, üretken zamanda 5-6 milyon £ tasarruf sağladığını tahmin ediyor ve bunun presenteeism kültürünü kırdığını iddia ediyor. PricewaterhouseCoopers'in esnek bir şekilde çalışmak veya kariyer molaları vermek isteyen çalışanlara destek vermesi (2001 yılında), doğum izninin ardından personelin yüzde 92'sinin işe geri dönmesine yol açmıştır (1998'de yüzde 40 idi) ve esnek çalışma talepleri için yüzde 92 anlaşma oranı sağlamıştır.

Bununla birlikte, birçok çalışma yeri, endüstri ve ekonomik dalgalanmaların ihtiyaçlarını karşılamak için değiştirilir ve uyarlanır ve bu nedenle işgücü için her zaman en uygun koşulları sağlayamayabilir. Modern çalışma ortamında, şikayetler genellikle sadece çalışma saatlerinde değil, aynı zamanda fiziksel çalışma koşullarında da kişisel kontrol eksikliği ile ilgilidir. Mümkün olduğunda, çalışma koşullarını doğrudan etkileyen konular hakkında daha açık tartışma ve müzakerelerin uygulanması teşvik edilmelidir. Buna dinlenme ve öğle yemeği molaları için yapılan düzenlemeler de dahildir. Çalışma ortamı rahat ve güvenli olarak algılanmalıdır; bu nedenle yüksek bir hijyen ve temizlik standardı da arzu edilir.

Güvenlik Şartları, Tehlikeli veya Riskli Koşullarda Çalışmanın Etkisini En Aza İndirme: Birçok kişi işyerinde belirli tehlikelere ve tehlikeli koşullara maruz kalmaktadır. Sağlık ve güvenlik mevzuatının güçlü bir şekilde oluşturulduğu ülkelerde, iş kazası sayısının en aza indirilmesi beklenebilir, sadece İngiltere'de, bir yıl içinde işçiler arasında 241 ölüm ve 141.350 yaralanma bildirilmiştir ve yaralanma nedeniyle 6 milyon gün kaybedilmiştir (HSE, 2007). Bir risk değerlendirmesi, çalışanlara yönelik tehditleri kontrol etmemize ve en aza indirmemize izin verirken,

bazı işlerin hala doğal veya algılanan tehlikeleri olduğu açıktır. Örneğin, helikopter yolculuğunun güvenliği, açık deniz petrol ve gaz işçileri tarafından ilk on stres kaynağından biri olarak tanımlanmıştır (Sutherland ve Cooper, 1991b). Denizde çalışan anlaşmalı personeli arasında kötü ruh sağlığı ile ilişkilidir. Ayrıca, Norveç açık deniz işçileri arasında, üçte birinden fazlası insanların helikopterle taşınması konusunda kendilerini güvensiz hissettiklerini bildirmiştir (Hellesøy, 1985). Sunde (1983) helikopter seyahati ile ilişkili algılanan riskin Norveç'te deniz aşırı istihdamından istifa için en yaygın neden olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte, helikopter yolculuğu, bu işçilerin karşı karşıya kalması gereken bir gerçekliktir, çünkü henüz “insanları uzayda ısıtmak” için bir yolumuz yoktur. Bununla birlikte, risk ve güvenlik performansının doğası hakkındaki eğitim, gerçekleşen mantıksız korkuların üstesinden gelmeye yardımcı olabilir. Bunlar, muhtemelen diğer endüstrilerde rapor edilmeyecek bir deniz helikopteri olayının kaçınılmaz ve yoğun medya yayını sebebiyle büyütülme eğilimindedir.

Oldukça farklı bir durumda, sanılanın aksine hastaları kaldırırken ve hareket ettirirken meydana gelen sırt yaralanmaları ve kontamine olmuş ve temiz iğneleri içeren iğne batması olayları nedeniyle bulaşma dahil hemşireler diğer birçok sektörden daha ölümcül olmayan kazalar yaşayabilmektedir. Bununla birlikte, “tehlikelerin insanlara yakın olduğu ve savunmanın sınırlı olduğu veya olmadığı durumlarda ortaya çıkan” bireysel kazalar ile “derinlemesine savunması olan karmaşık sistemlerde meydana gelen örgütsel kazalar...” arasında bir ayrım yapılabilmektedir (Reason, 1998). Her ikisini de dile getirmenin önemi açıktır ve korkunç olayların nedenlerini anlamaya çalışmakla yardımcı olur; Çernobil nükleer reaktöründe, Piper Alpha petrol teçhizatında, Herald of Free Enterprise ve çok sayıda nakliye kazasında olduğu gibi. Bunların incelenmesi ile, çalışma uygulamalarındaki hatalar ve çelişkiler nedeniyle, bu tür felaketleri önleyecek savunmalardaki boşlukların, güvenlik sistemlerinin ihlalinin potansiyel senaryoyu tahmin etmemekle birleştiği açıkça görülmüştür. Bu “İsviçre peyniri” modeli (Reason, 1998), sistemlerde aktif ve gizli arızaların, kazaların meydana gelmesi için koşullar yarattığı süreçleri vurgulamaktadır.

Fiziksel ve psikolojik güvenlik temel bir insan ihtiyacıdır (Maslow, 1970) ve bilindik ve tehdit edici olmayan bir ortama sahip olmak bu ihtiyaç için temeldir. Ancak, kazaların meydana gelme olasılığını azaltan protokollerin tasarlanmasında teknik olmayan faktörlerin önemi göz ardı edilebilmektedir. Kilit konular dikkat, iletişim kalitesi ve ekip koordinasyonunu içermektedir (Flin, 2009) ve bireysel düzeyde

“teknik becerileri tamamlayan ve güvenli ve verimli görev performansına katkıda bulunan bilişsel, sosyal ve kişisel kaynak becerileri” olarak kabul edilmektedir (Flin vd., 2008). Kuruluşlar ve meslek grupları için, çalışma davranışının teknik olmayan yönlerinin analizinin yapılması tavsiye edilmektedir: bunlar aşağıdaki başlıklar altında özetlenebilir (Flin, 2009):

- durum farkındalığı - örneğin, sorunların işe olan dikkati sağlaması
- karar alma - yani sorunları ve seçenekleri tanıma ve değerlendirme, ardından bu seçenekleri seçme, uygulama ve değerlendirme
- ekip çalışması - yani etkili iki yönlü iletişim, destek, koordinasyon ve çatışma çözümü
- liderlik - örneğin, hedefleri belirlemek, süreçleri etkilemek, standartlara bağlı kalmak
- stresi yönetmek - örneğin, semptomları, sonuçları ve başa çıkma stratejilerini belirlemek
- yorgunlukla başa çıkmak - örneğin, semptomları ve etkileri tanımak, yorgunluğu yönetmek

Yukarıdaki kategorilerin her birine yönelik zorlukları analiz etmek için eylemden sonra, aşağıdaki hedeflerle ilgili olarak daha güvenli çalışma ortamları teşvik edilmektedir (Hellesøy, 1985):

- ortaya çıkan kritik durumları önleyebilme
- güvenli olmayan veya tehlikeli durumları daha da gelişmeden ve durum hala bireyin kontrolü altındayken tanıyabilme
- kritik bir durum gelişirse, bir kazanın en kötü sonuçlarından kaçınma
- acil durum eğitimi ve acil durum planlaması ile kaçınılmaz bir olayın sonuçlarını azaltabilmek

Açıkkası, bir savaş bölgesi veya savaş alanı ortamında çalışmak gibi bunların başarılması zor olan bazı iş durumları bulunmaktadır; ancak, özellikle bir krizin felaket olmasını önleyebileceğinden, güvenlik odaklı davranışların üç bileşeni önemlidir. Bunlar arasında bilgi, davranış (beceriler, rutin, uygulama ve motivasyon) ve maddi ve organizasyonel destek (yani, beklenmedik durumlara hazırlıklı olmak için gerekli eğitim, kaynaklar ve tesisler) bulunmaktadır. Hellesøy vd. belirttiği gibi “bir güvenlik önleminin etkili olabilmesi için, bu bileşenlerin birbirlerini karşılıklı olarak desteklemeleri ve mümkün olduğunda üretim sisteminin kendisine doğal bileşenler olarak dahil edilmeleri gerekmektedir”. Maddi ve organizasyonel desteğin etkinliği güvenilir bir raporlama hataları sistemine bağlıdır. Örneğin, doktorların sürekli

iyileşme için tıbbi süreçlerin bir parçasını oluşturduğu kuruluş içinde meydana gelen kazaları bildirme olasılığı daha yüksektir (Waring, 2004). Bu şekilde, artan bir sahiplenme duygusu sistemin etkinliğine olan güveni, bir takım yaklaşımının geliştirilmesini ve daha fazla problemin önlenmesi için anlamlı adımlara yol açabilir. Tıbbi hataları araştırmak için önde gelen yaklaşım haline gelen İsviçre peyniri modeli “kabul edilebilir ve kabul edilemez davranışlar arasındaki çizginin açıkça çizilip anlaşıldığı adil bir kültürün” önemini vurgulamaktadır (Reason, 1998).

Bir çalışma ortamı, organizasyon, teknoloji, işin kendisi ve sistemler ve uygulamalar hakkında gerçekçi ve güvenilir bilgiye ihtiyaç vardır. İş faaliyetleri hakkında farkındalık yaratmak ve çalışanların neler olduğunu ve nedenini anlamalarına yardımcı olmak, potansiyel olarak tehlikeli durumlarda özellikle önemlidir. Güvenlik politikalarını planlamak, güvenliğini “pazarlamak” ve güvenlik önlemleri ile eğitim programları tasarlamak için risk ve güvenlik algılarını anlamak gerekir. Personelin potansiyel risk kaynakları hakkında ne kadar güvenli hissettiklerini bilmek ve çalışma ortamlarında gerçekçi ve “sağlıklı” bir “gerçek” risk algısına sahip olmalarını sağlamak önemlidir. Bu, öznel risk deneyiminin durumun gerçekliğine uygun olup olmadığını sormamız gerektiği anlamına gelir. Gerçek ve algılanan beklentiler arasında bir uyumsuzluk olması durumunda genellikle stres durumu olacaktır.

İnkâr genellikle yüksek riskli mesleklerde çalışan insanlar arasında bir başa çıkma mekanizması olarak kullanılmasına rağmen, bunun bireyin etkili çalışma için gerekli eğitim ve tatbikatlara katılmasını engellememesini sağlamak hayati önem taşımaktadır. Çalışanın zihninde yangın veya patlama ve tahliye tesisleri hakkında güven eksikliği gibi riskler hakkında zayıf bir anlayış bulunabilir. Bunun performans, verimlilik ve güvenlik davranışları üzerinde olumsuz bir etkisi olabilir. Bu olaylar sırasında ihtiyaç duyulan ekipman ve tıbbi yardımın kullanılabilirliği ve etkinliği konusundaki güven ve güvenlilik, güvenlik ihtiyaçları için çok önemlidir. Gerçekten de, bir kuruluşun güvenliğe “sözde bağlılık gösterdiği” algısı işletmede “topun ağzında” çalışan üretim çalışanları arasında önemli bir stres kaynağı olması muhtemeldir. Güvenliğe örgütsel bağlılık, yasal gerekliliklere ve emniyet kurallarına uyum ve sürekli bir eğitim programı, güvenlik odaklı davranışın ayrılmaz bileşenleridir, çünkü işgücünün tutum ve davranışları üzerinde bir etkiye sahiptirler. Çalışma ortamında etkili olmak için eğitim, algılanan tehlike ve iş güvenliği riskinin zararlı etkisini en aza indirmenin önemli bir parçasıdır. Ayrıca rol belirsizliğinin stresini azaltmada da etkilidir. Bu nedenle, stres yönetimi yöntemi olarak eğitim

konusu, ikincil seviye stratejiler bölümünde ayrı olarak ele alınmaktadır.

Kariyer Geliştirme Programları ve Psikolojik Sözleşme: İş kaybı korkusu ve işten çıkarılma tehdidi, çağdaş çalışma hayatının ortak özellikleridir. Ücret ve iş durumu eşitsizliği, iş güvenliği eksikliği veya gelecekteki kariyer gelişimi için sınırlı imkanlar algılanan veya gerçek stres kaynaklarıdır. Dengesiz zamanlarda, kötü çalışma koşulları tolere edilir ve çalışanlar uzun saatler ve zorlu koşullara dayanır. Bu, kişisel ve organizasyonel maliyetler olmadan gerçekleşmez. Yüksek işsizlik zamanlarında iş kaybı ve güvensizlik korkusu hem bireyi hem de kurumu olumsuz etkilemektedir. Güçlü, rekabetçi bir iş piyasası, sosyal desteğin özel önem taşıdığı bir zamanda iş arkadaşı ilişkilerinin kalitesini tehdit edebilir. Gerçekten de, işgücü bir işi sürdürmek için rekabetin gerekli olduğunu algılasa, destekleyici çalışma ilişkileri ile hafifletilebilecek güvensizlik stresi bozulabilir. Personel de uygun olmayan veya sevilmeyen bir işte kalabilir çünkü değişim için uygun alternatif yoktur. Bu, düşük üretkenlik veya performans –ve şüphesiz presenteeism -nedeniyle kuruluşa maliyet getirir. Sınırlı kariyer fırsatı, demotive edici ve sinir bozucu olabilmektedir (Warr, 2007). Bu, kuruluşa, otorite sistemine, iş arkadaşlarına veya aileye yönelik olumsuz davranışlara neden olabilir. Ödül veya tazminatın algılanan eşitsizliği, birey ve kuruluş için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çaba, beceri, görev süresi ve eğitim karşılığında bir kişi ücret, tanınma ve terfi beklemektedir (Adams, 1965). Bu yazılmamış beklentiler, çalışanlar ve kuruluşlar arasında var olan psikolojik sözleşmeyi oluşturur. Algılanan eşitsizlik yıkıcı performansa, moral bozukluğuna, psikolojik sıkıntıya ve diğer stres faktörlerine karşı toleransın düşmesine neden olabilmektedir (Turnley ve Feldman, 2000). Algılanan adaletsizlik de daha büyük önem kazandığından, personelin elde edilen sonuçların büyüklüğünü artırmaya çalışarak eşitsizliği çözme eğilimi vardır (örneğin ücret artışları talep etmek veya çalışma ortamı hakkında talepte bulunmak) (Coyle-Shapiro ve Conway 2005). Organizasyonel çevre ve kültürde kök saldığı zaman bu baskı kaynağını işyerinde yönetmek zor olsa da, personelin kariyer ve ödül beklentileri hakkında gerçekçi beklentilere sahip olmasını sağlayarak sorunu en aza indirmek için bazı adımlar atmak mümkündür. Bu iki ana şekilde gerçekleştirilebilir:

Gerçekçi ve dürüst iş tanımlarının sağlanması: Şartlar ve koşullar, seçim ve işe alım sırasında açıkça tartışılırsa, birey bu duruma seçim konusunda bilinçli bir seçim yapabilir.

Değerleme görüşmesi ile şüphe ve belirsizliğin azaltılması: Değerleme görüşmesi

mekanizması ile gelecek ve kariyer potansiyeli hakkındaki şüphe ve belirsizlikle ilişkili stresi azaltmak da mümkündür. Bu genellikle direkt bir patron veya amir ile bire bir olarak gerçekleştirilir. Ancak, kariyer fırsatlarını, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını tartışmak için kullanılan bu tür değerlendirme görüşmesi, ücret inceleme tartışmalarından oldukça ayrı tutulmalıdır. Birey, beklemede olan bir ödeme ödülünü zararlı bir şekilde etkileyeceğini algılayarsa, herhangi bir zayıflık ve eğitim ihtiyacını ortaya çıkarması olası değildir.

Çoğu zaman, çalışanların kariyer yönlerinin değişmesinin kaçınılmaz olduğunu kabul etmesi gerekecektir. Kuruluşlar, bu süreci kolaylaştıracak şekilde şunları yapabilir:

- bireysel değerlendirme araçlarının kullanımı ve psikolojik testler de dahil olmak üzere kariyer gelişimi değerlendirmesi sağlama
- dahili personel ile veya dışarıdan hizmet alarak bireysel danışmanlık sunma
- yeniden eğitim fırsatları sağlama
- iş arama konusunda yardım sağlama ve özgeçmiş oluşturma ve mülakat yapma gibi beceriler konusunda eğitim verme
- “yeniden işe yerleştirme” gibi işe yerleştirme hizmetlerine erişim sağlanması

Bu süreç önemlidir, çünkü birey uzun süreli istihdamın sona ermesinin büyük bir yaşam olayı değişikliğine uyum gerektirdiğini fark ettiğinde iş kaybı durumunun stresi artacaktır. Bu, yeni bir şey öğrenmenin daha uzun sürdüğü, enerjinin daha az olduğu, fırsatların daha az olduğu ve genç iş başvuru sahiplerinin rekabet tehdidinin göz korkutucu olduğu bir zamanda olabilir. Dolayısıyla, birey, reddedilme ve reddedilme korkusuyla karşı karşıya kalabilecekleri bir zamanda en savunmasızdır. Her iki koşul da moral, benlik saygısı ve güvene zarar vermektedir (Black Report, 2008).

İş Yerinde Zorbalık: Zorbalık, gücün kötüye kullanılması şeklinde olabilmekte ve otorite sahibi bir kişinin altındakilere zorbalık yapmasını içermektedir. Bir birey veya bir grup birey zorbalık yaptığında ya da bir akran, iş arkadaşı seçtiğinde oluşabilir. İş yerinde zorbalığın işte daha belirgin olabileceği görülmüştür. Çünkü:

- son derece rekabetçi bir çalışma ortamı, iş güvensizliği ve işinden korkma
- organizasyonların yeniden yapılandırılması ve “sıkı çalışmaya daha hazır” hale gelmesi durumunda örgütsel değişim ve belirsizlik oluşur; eşlik eden güvensizlikler genellikle zorbalık davranışı yaratır
- aşırı iş yükü ve talep, imkansız hedefler ve son teslim tarihleri zorlanmaya ve baskıya neden olur.

Otoriter bir kültür, kötü iş ilişkileri ve kabul edilebilir davranışların belirsizliği

zorbalığın meydana gelmesi muhtemel bir iklimi besleyen koşullardır. Zorbalık genellikle güçlü yönetim ile karıştırılmakta ve bu nedenle kınanmakta ve organizasyonun kültürünün bir parçası haline gelmektedir. Zorbalık genellikle sinsi ve zekice olabilir ve bu nedenle kurbanın tanığı yoktur. Tanıklar varsa, genellikle bir kurbanı desteklemekten korkarlar. Mağdur genellikle inanılmamaktan ve zorbalığın kötüleşmesinden korktuğundan şikayet etmektedir.

Gücün kötüye kullanılması biçimi olarak zorbalık, aşağıdakiler gibi birçok şekilde olabilir:

- aşırı denetim ve eleştiri; her eylemin izlenmesi; kişinin yetkisini geçersiz kılma
- terör taktikleri kullanmak, açık saldırganlık, tehditler, bağırma ve istismar etme
- aşağılama ve alay; diğer insanların önünde küçümseyen çabalar
- insana söylemeden veya onlara danışmadan imkansız hedefler belirlemek veya “hedef direklerini(kale direğinin yeri gibi)” değiştirme
- kişinin işi etkili bir şekilde yapması için gereken bilgileri saklamak; tüm iş sorumluluk alanlarını ortadan kaldırmak ve bir işi rutin, düşük beceri gerektiren faaliyetlere indirgeme
- bir kişiyi yalnızca üçüncü bir taraf aracılığıyla anlaşma yaparak dışlamak ve dışlamak; bireyi tartışmalardan, toplantılardan hariç tutma
- kötü niyetli söylentiler yayma
- makul izin veya eğitim taleplerinin reddedilmesi
- terfiyi engelleme

Organizasyon için ilk adımlardan biri, haber bültenleri, posterler ve toplantılar kullanarak zorbalık bilincini arttırmaktır. Tüm personel zorbalığın neyin oluşturduğunun farkında olmalı ve organizasyonun zorbalık davranışına karşı yaptırım uygulayacağını anlamalıdır. Bu, örgütün zorbalık konusunda sağlık ve güvenlik politikasının bir parçası olabilecek kabul edilmiş bir politikasına sahip olması gerektiği anlamına gelmektedir. Bu, kabul edilebilir davranışın ne olduğunu ve insanlar kabul edilebilirlik sınırlarının ötesine geçerse uygulanacak yaptırımları açıkça belirtmelidir. ACAS (Arbitration, Conciliation and Advisory Service, 2006) adil istihdam koşulları sağlama politikasında(Dignity at Work Policy) şunlara değinmiştir:

- zorbalığın açık bir tanımı ve zorbalıkla ilgili örnekler
- zorbalığın kabul edilemez bir davranış olduğu, kuruluşun hiçbir düzeyinde hoş görülmeceği ve işten çıkarmaya neden olabileceğine dair bir ifade
- zorbalık ve tacizin mevcut mevzuatla nasıl ele alındığı

- çalışanlardan beklenen olumlu davranış örnekleri
- işverenin işyerinde eşitlikle ilgili güncellenmiş mevzuata bağlılığına atıfta bulunmak
- zaman çizelgeleri ve iletişim kurulabilir bireyler dahil olmak üzere ilgili organizasyonel süreçlerin detayları ve bunların kuruluşun değerleri, etik ve sosyal sorumluluklarının ifadelerine nasıl uyduğu

Çalışanlara ayrıca zorbalığa maruz kalmaları durumunda atılacak adımlar konusunda da rehberlik edilmelidir. Bu, bir gizlilik garantisi ve zorbalıktan şikayet eden kimsenin mağdur edilmeyeceğine dair bir onay içermelidir. Genellikle şikayetler, hem danışmanlık hem de arabuluculuk hizmetleri ile birlikte ele alınır. Bazı kuruluşlarda yardım hattı, yardım masası, çalışan yardım programları, yüz yüze danışmanlık ve iş sağlığı hizmetleri işyerinde zorbalıkla başa çıkmada rol oynamaktadır. Sonuçta, süreç mağdurun resmi veya gayri resmi bir şikayet yapıp yapmadığına bağlı olacaktır. İnsanlara zorbalık davranışının yazılı bir kaydını tutmaları tavsiye edilir, çünkü bir kerelik bir olay işteki başka bir kişinin patlamasından başka bir şey olarak ele alınmayacaktır. Bu nedenle, zorbalığa maruz kalan kişi için önerilenler şöyledir:

- Tüm olayları günlüğe kaydedin ve mevcut tanıkların tarihlerini, saatlerini, davranış ayrıntılarını ve adlarını ekleyin. Bireyin gerçeklere bağlı kalması önemlidir, aynı zamanda o sırada hissedilen duyguları ve verilen yanıtı kaydeder.
- Size yönelik herhangi bir eleştirinin gerçekten haksız olduğunu belirtmek için sorumluluklarınızın ve görevlerinizin tam niteliğini bildiğinizden emin olun.
- İş gücünüz ve performansınızla ilgili herhangi bir bilgi ve bir olay hakkında yazdığınız notlar da dahil olmak üzere, zorbalıkla ilgili tüm yazışmaların kopyalarını saklayın.
- Tek “mağdur” olup olmadığınızı veya diğer meslektaşlarınıza benzer şekilde davranılıp davranılmadığını öğrenmeye çalışın. Toplu bir şikayeti ele almak daha kolay olabilir. Meslektaşlarınızla veya kuruluştaki yetkili biriyle konuşun ve aktif olarak destek alın. Sendikanızdan yardım isteyin. Zorbalar genellikle iş yerinde tecrit edilmiş görünen bireyi seçer.
- Zorbalık eden kişi / kişiler ile yalnız kalmaktan kaçının.
- En kısa zamanda yardım isteyin; harekete geçmeyi geciktirmeyin, ancak kuruluşunuza sunmak için yazılı gerçeklere ve ayrıntılara sahip olduğunuzdan emin olun. Şikayet ettikten sonra takip eden olayların kaydını tutun.

Gayri resmi olarak, zorba gizli olarak bilgilendirilebilir ve davranışlarının örgütsel politikaya aykırı olduğu ve gerekli standartlara uyması gerektiği konusunda tavsiye

edilebilir. Bu, zorbalık davranışının etkisi hakkında bilgilendirilmeleri ve durmaları gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca, bu talebi karşılayamamanın sonuçları ve durumun izlenmesi ve gözden geçirilmesi konusunda bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Zorbalığa yönelik nihai yaptırım işten çıkarılmalıdır, ancak bu maliyetli sonucu önlemek için adımlar erken bir aşamada atılabilir.

Kanadalı bir sosyal hizmet uzmanı eşcinsel olduğu ve AIDS olduğuna dair dedikodulardan dolayı tacize ve ayrımcılığa uğradığından şikayetçi olarak davasını İnsan Hakları Komisyonu'na götürmüştür. Moffat cinsel yönelimini bir sır olarak saklamış ancak işte spekülasyon konusu olmuştur. O ve partneri son zamanlarda 16 yaşındaki bir çocuk için koruyucu bir ev sağladılar. Bir hastalık döneminden sonra işe döndüğünde onun cinsel yönelimi hakkında AIDS'e yakalandığı, koruyucu çocuğun cinsel istismara maruz kaldığı gibi çok ciddi dedikodular keşfetti. Bölge müdürüne ve yönetim ekibine dedikodu ve iftira kurbanı olduğundan ve insan haklarının ihlal edildiğinden şikayet etti. Yönetimin bu duruma cevabı, belirli bir bireye yönelik söylentileri takip eden belirli iddialar olmadan, hiçbir şey yapamayacağı ve yapmayacağıydı. İnsan Hakları Komisyonu Soruşturma Kurulu, Moffat'ın taciz ve ayrımcılığa maruz kaldığını kabul etti. İşveren, zehirli bir çalışma ortamının gelişmesine izin vermekle sorumlu tutuldu. Moffat'ın ayrımcı ve aşağılayıcı yorumlar tarafından hedef alındığı departmanları tespit edememiş ve uygun soruşturma yapmamıştı. Moffat'ın söylentilerin kaynağını tanımlayamaması, işverenin konuyu araştırma ve dedikoduları engelleme yükümlülüğünü azaltmadı. Endişesini ciddiye almayan işveren, Moffat'ın eşcinsel bir insan olarak izole ve savunmasız hissetmesinden sorumluydu. Komisyon, iş arkadaşlarının başka bir çalışanın cinsel yönelimini doğrudan veya dolaylı olarak hedef göstermesinin hiçbir zaman uygun olmadığını savunmuştur. İngiltere'de cinsellik hakkında eğilim, daha liberal görüşlere doğru ilerlemiştir (British Social Attitudes Survey, 2010). Kampanya grubu Stonewall, İngiliz işverenlerin eşcinsel çalışanlara yönelik tutum ve davranışlarının yıllık endeksini derlemektedir. İlk 20'de (İçişleri Bakanlığı, Manchester Kent Konseyi, Ernst & Young ve Goldman Sachs gibi) kamu ve ticari kuruluşların olduğu 2010 büyük ödülü IBM İngiltere ve İrlanda'ya verilmiştir

Kamuoyunca çokça dile getirilen Londra Büyükşehir Polis Departmanı'ndaki siyah ve azınlık etnik kökenlerden memurların davranışıyla ilgili, Londra Belediye Başkanı tarafından vurgulanan eşitlik ve çeşitlilik konularında önemli ilerleme potansiyeli olduğunu göstermektedir (Times Online, 2009).

Bir kuruluş taciz politikasında çalışanlar hakkında ırk, renk, cinsiyet, cinsel yönelim veya inanç gibi yasaklanmış herhangi bir konuya ilişkin her türlü aşağılayıcı ifadeyi yasaklamasını sağlamalıdır. Ayrıca işyerinde konunun izlenmesi ve uygunsuz yorum veya söylentilerin ele alınması ve olası sorunların belirlenmesi için bir şikayet prosedürünün başlatılması da gereklidir. İnsan Hakları Kanunu'nu ihlal edebilecek işyeri dedikoduları ile ilgili tüm şikayetler için önlem alınmalıdır. Son olarak, bir çalışan söylentilere konu olduğu ancak kaynağını tanımlayamadığı yönünde şikayette bulunursa, soruşturma yükümlülüğü azalmamaktadır. (Levitt, 1999). Organizasyonun bu meseleleri ele almamasının sonuçları olduğu açıktır ancak mağdurların yaşadığı acı ve utancın zorbalık döneminin çok ötesinde olabileceğini kabul etmek önemlidir (Lewis, 2004).

5.1.1.2. Mikro çevrede değişiklikler

Bireysel çalışan üzerine stres yönetimi sorumluluğunu vermek yerine, refah iyileştirilebilir ve iş sistemleri ve uygulamalarının yeniden tasarlanmasıyla stresli çalışma koşullarına maruz kalma azaltılabilmektedir (Sparks vd., 2001). İşlerin yeniden tasarlanmasının çalışanların moralini, motivasyonunu ve performansını artırabileceği öngörülmektedir.

Birey ve çalışma ortamı arasındaki arabirimi analiz etmek için bir dizi popüler model önerilmiştir (Weinberg ve Cooper, 2007). Bunlardan en fazla araştırma konusunu harekete geçiren dikkatin iş taleplerine (talep hacmi, işin hızı vb.) ve iş karar enlemine (karar verme yeteneği ve işçilerin işte kullandığı çeşitli beceriler) odaklandığını böylece işyerindeki sosyal destek düzeyinin bu iki faktörün etkisini hafifletebileceğini savunan; İş Zorlanma Modeli olmuştur (Karasek, 1979; Karasek ve Theorell, 1990). Warr'ın Vitamin Modeli (2007, 1999, 1989) araştırmacılardan daha az inceleme aldı; ancak, büyüklüğü ve kapsamı onu çalışanların refahında bir dizi işyeri değişkeninin rolünü değerlendirmek için umut verici bir araç haline getirmiştir. Her iki modelde de ortak özellikler vardır - çalışanların iş yükü, kontrol seviyeleri, sosyal destek - ve diğerlerinin yanı sıra, araştırma literatürü tarafından doğrudan ilişkileri paylaşmak için önerilenler: psikolojik gerginlik, örneğin rol netliği, görev çeşitliliği, beceri fırsatı kullanım, statü, ödeme ve ödüller (Warr, 1989); denetleyici destek (Warr, 1999); eşitlik ve kariyer gelişimi (Warr, 2007). Böylece, bu alanlar çalışma ortamındaki stresi azaltmak için dikkatin odağı haline gelmiştir. Bireysel çalışanların günlük

deneyimlerini etkileyen mikro çevre ile ilgili bu kısımda, iş tasarımı sorunlarını, yarı özerk çalışma gruplarının kullanımını, esnek ve aile dostu çalışma düzenlemelerini, vardiyalı çalışmayı ve rol stresinin azaltılması ele alınmaktadır. Bunlardan yola çıkarak da iş kontrolü algılarını iyileştirmenin yolları tartışılmıştır.

Her ne kadar birçok işçi yapacak çok şey olduğundan ya da çok hızlı bir tempoda çalışmaktan şikayet etse de, işte yeterli çeşitlilik ya da zorluk sağlamadığında da şikayet etmektedirler. Bu can sıkıntısına, ilgisizliğe ve çalışmak için düşük motivasyona yol açabilmektedir. Böylece, işin yeniden tasarlanması müdahaleleri işyerinde “paslanma” sorununu hafifletmek için kullanılabilir.

İş Tasarımı: Sıkıntı nedeniyle “paslanma” ile ilişkili stresin önlenmesi ve işyerinde stimülasyon eksikliği “mikro” çalışma ortamını değiştirerek sağlanabilmektedir (ILO, 1993). Bu, çalışanların becerilerini, işteki özerkliklerini ve karar verme için daha fazla fırsat sağlamayı içermektedir. Hackman ve Oldham’ın (1976) etkili modeli, bir işin temel doğasının kişinin tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğini ve bunun motivasyon, iş performansı, iş tatmini ve işgücü devri gibi kişisel ve iş sonuçlarını nasıl etkilediğini açıklamıştır. Herhangi bir işin beş temel boyuta göre tanımlanabileceği ve bunların bazı kritik psikolojik durumları etkilediği belirtilmektedir. İlk üç temel iş özelliği, işimizi ne kadar anlamlı algıladığımızı anlamamıza yardımcı olmaktadır:

- **Beceri çeşitliliği (Skill variety):** Bu, işin gerektirdiği farklı etkinlik, beceri ve yeteneklerin sayısı anlamına gelir. Kullandığımız beceriler ne kadar çeşitli olursa, işin o kadar anlamlı olduğu düşünülmektedir.
- **İş kimliği (Task identity):** Bu, görünür bir sonuçla başından sonuna kadar bir iş yapmayı; tanımlanabilir bir işin tamamlanma derecesini ifade etmektedir.
- **Görev önemi (Task significance):** Bu, işin, çalışma ortamının içinde veya dışında diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Hem kişisel hem de iş sonuçlarını etkilediği bilinen ikinci psikolojik durum işin sonuçları için sahip olduğumuz sorumluluk düzeyini algılamamızdır. Bu, çalışma sırasında veya işte sahip olduğumuz özerklik miktarından etkilenmektedir.
- **Özerklik (Autonomy):** Bu, işin planlanmasında ve prosedür ve uygulamaların belirlenmesinde serbestlik, bağımsızlık ve hoşgörü derecesidir.
- **Görev geribildirim (Task feedback):** Gerekli faaliyetleri gerçekleştirme derecesi, performansın etkinliği hakkında doğrudan ve net bilgi ile sonuçlanmaktadır ve şunları

içermektedir.

a) Diğer insanlardan geri bildirim - yöneticilerden ve iş arkadaşlarından birinin performansı hakkında net bilgi alma.

b) Başkaları ile ilişkiler - işin, iş faaliyetlerini yürütürken çalışanın diğer insanlarla yakından çalışmasını gerektirme derecesi.

Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim miktarını iyileştirmek için işi yeniden tasarlayarak veya zenginleştirerek, hem motivasyonu hem de iş performansını iyileştirmek ve stres düzeylerini azaltmak mümkündür. Bu tür bir değişikliği gerçekleştirme kararları genellikle bir iş analizi temelinde, işgücü ve iş sahibi tartışmalarında verilir. Örneğin, özerklik, iş çeşitliliği ve geri bildirim düzeylerini artıran değişiklikler yapılabilir:

İş rotasyonu: İşçilerin daha fazla çeşitlilik sağlamak ve işyerinde oluşabilecek sıkıntıyı azaltmak için bir dizi farklı ama benzer işler arasında geçiş yapabilmeleri istenebilir. Uzun süre yüksek stres düzeylerine maruz kalınmaması için iş rotasyonu ve iş paylaşımı fırsatları da sağlanabilir.

Yatay iş büyütme: Bu, işin çeşitliliğini ve farklılığını artırmak için iş kapsamına ek görevlerin dahil edildiği anlamına gelir. Birçok örgütün nispeten düz hiyerarşisi, kariyer gelişiminde iyileşme sağlamamaktadır. Bu nedenle, iş büyütme, bir işte daha fazla çeşitlilik ve meydan okuma sağlama yöntemidir, özellikle de bir kariyer platosuna ulaştığını fark eden yaşlı işçi için.

Dikey yükleme: Bu, işe daha önemli ve zorlu görevler atamayı gerektirir - örneğin, ek karar verme sorumlulukları. Bunun özerklik, çeşitlilik ve görev kimliğini artırma potansiyeli vardır. Bazı yöneticiler ve amirler işlerini astlarına devretme konusunda isteksizdir ve bu nedenle personelinin potansiyelinden tam olarak yararlanamamaktadır. Bu, nitel düşük yük veya “paslanma” nedeniyle strese yol açar. Temsil edememe, genellikle üretimden yönetime yeni atanan bir kişi için bir sorundur. Bu, gerekli denetim veya yönetim becerileri eğitimini almadığı ve genellikle aynı çalışma grubunda çalışması gerektiği için oluşur. Bu, çalışanın yeni rolü benimsemesini zorlaştırır. Rol belirsizliğini azaltmak ve rol netliğini artırmak için bir müdahale stratejisi de bu tür işlerin yeniden tasarlanmasına dahil edilmelidir.

Yarı özerk çalışma grupları: Yatay iş genişletme veya dikey yükleme ile sorumluluk düzeyleri artırıldığında iş geliştirme fırsatları geliştirilebilir. Yarı özerk çalışma gruplarının kullanımı dikey yükleme sürecine benzer, ancak bireyden ziyade ekip düzeyinde ortaya çıkar. Bir grup çalışan, iş faaliyetlerini etkileyecek kararlar alma

yetkisine sahiptir. Gruplar ayrıca güvenlik veya kalite iyileştirme dahil olmak üzere belirli sorunlar üzerinde çalışmak üzere kurulabilir. On yıldan fazladır, çoğul beceriye (multi skilled) sahip gruplar zaten kuruluşların yaklaşık üçte ikisinde faaliyet gösteriyordu ve o zaman, yöneticilerin yüzde 68'i ekip çalışmasının yokluğun azaltılmasına yardımcı olduğuna inanıyordu (CBI, 1997). CBI, ekip çalışması yapan kuruluşların, yapmayan kuruluşlardan yüzde 11 daha az eksiklik yaşadığını tespit etti. NHS'de daha iyi işleyen ekiplerde çalışanların refahının daha fazla olduğu ve buna bağlı olarak çalışanlar arasında önemli ölçüde daha düşük psikolojik zorlanma bulunmuştur. Bu durum gelişmiş sosyal desteğe ve ekip üyeleri tarafından yürütülen rolleri açıklığa kavuşturmak için daha sık fırsatların olmasına bağlanabilir (Borrill vd., 1998).

Takım tabanlı işlerde çalışan görevleri meslektaşları ile birlikte değiştirme imkanı olan çok sayıda işçi olmasına rağmen, birçok işçi hala fırsat eksikliğinden ve yeteneklerini kullanamadığından bahsediyor. Bu refah, verimlilik ve performans için zararlı olarak kabul edilmektedir. Açık deniz petrol ve gaz endüstrisinde çalışan bir elektrikçinin dediği gibi, “Sıkıldığınızda iyi bir iş çıkarmazsınız; tükenmiş, ilgisiz ve üzgün olmaya başlarsınız. Ne kadar uzun süre devam ederseniz, herkes için güvenlik tehlikesi o kadar artar.” Çalışanların, işleri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlayacak görevleri üstlenmeleri için teşvik edilmesi, iş tatmininin ve performansın artırılması gibi bir dizi faydalı etkiye sahip olabilir. Örneğin, özerk çalışma gruplarında, gelişmiş psikolojik sağlık, grup özerkliği ile bağlantılıdır (van Mierlo vd., 2001). Ayrıca, bu ilişki bireysel kontrol, görev çeşitliliği, iş yükü ve sosyal destek konularıyla desteklenmektedir.

Yukarıda açıklanan stres önleme girişimleri, can sıkıntısı, iş memnuniyetsizliği ve düşük iş motivasyonu ile ilişkili sorunların hafifletilmesine yardımcı olacaktır. Ancak, bu tür bir yeniden tasarım, nadiren diğer değişikliklerin yokluğunda gerçekleşir (karar verme ve ücretlendirme sorumluluğu gibi) (Leach vd., 2003). Ayrıca, bu tür değişikliklerin etkilerinin birbirinden ayrı ve yalnızca iş sahibi ile sınırlı olmadığını hatırlamak gerekir. Örneğin, iş gücüne daha fazla özerklik verildiğinde, denetleyici ve yönetsel rollerin niteliği değişecektir. Bu nedenle organizasyonel değişim basit değildir. Değişiklikler planlanırken sürecin bütünüyle dikkate alınması gerekir. Bununla birlikte, iş zenginleştirme müdahale stratejileri iş memnuniyetini arttırabilir, üretimi iyileştirebilir ve devamsızlığı ve cirosunu azaltabilir (ILO, 1992).

Esnek ve Aile Dostu Çalışma Düzenlemeleri: Tüketicilerden, hükümetlerden ve

sendikalardan gelen zorlukları ve daha çeşitli bir işgücünün yönetimiyle ilişkili iç baskıları karşılamak için, kuruluşların artık hızla değişen ekonomik ve toplumsal normlara esnek ve duyarlı olma yollarını bulmaları gerekmektedir. Bununla birlikte, stres etmenlerinin iş ve aile hayatı arasındaki sınırlardaki psikolojik etkisi iyi bilinmektedir (Brough ve O'Driscoll, 2005). Çift gelirli ailelerin, tek ebeveynli ailelerin ve kadının başında olduğu ailelerin oranı arttıkça, kurumların personeli elinde tutabilmek için “aile dostu” bir çalışma ortamı sağlamaları gerekli hale gelmiştir (Lewis ve Cooper, 1995). İngiltere İstihdam Yasası (2002), bakım sorumluluğu olan birçok çalışana (çocuklar veya diğer yetişkinler için) esnek çalışma saatleri talep etme hakkını vererek organizasyonun bu tür talepleri ciddiye alması gerektiğini ve yalnızca sağlam iş nedenleri varsa reddettiğini belirtmektedir. Çalışanlara iş yerinde ve zamanda esneklik, bağımlı bakım, mali yardım ve / veya dış hizmetler hakkında bilgi sağlamak için politikalar ve programlar getirilmiştir (Lobel ve Kosseck, 1996). Friedman (1991), bu tür bir programın, şirketin kârlılığını artıran stratejilerin kritik bir bileşeni olduğunu ileri sürmektedir.

Personel esnekliği sunan alternatif çalışma düzenlemelerinin çalışanlar arasında popüler olduğu ve kuruluşlar için yararlı olduğu bulunmuştur. Bu, çalışan bağlılığının oluşturulmasına yardımcı olur. Çalışanlar, kişisel olarak ne ölçüde yarar sağlayabileceklerine bakılmaksızın, aile dostu politikaları olan kuruluşlara daha fazla bağlıdırlar, çünkü ihtiyacı olan çalışanlara yardım sunmak çalışanlar için organizasyonun ilgili ve onlar için endişeli olduğunu simgeler (Grover ve Crooker, 1995).

Belirli alternatif çalışma düzenlemeleri şöyledir; yarı zamanlı çalışma; iş paylaşımı; izin sistemi; uzaktan çalışma; esnek çalışma. Daha esnek çalışma düzenlerinin sağlanması yoğun saatlerde işe gidiş ve geliş ile ilgili sorunları ortadan kaldırılabılır ve bağımlı bakım veya ebeveynlik talepleriyle başa çıkmayı kolaylaştırabilir. Çalışma düzenlemeleri veya saatlerindeki esneklik, çalışanlara normal iş günü boyunca ev içi veya ailevi konulara katılmaları için zaman tanır. Bu nedenle, esneklik ve esnek çalışma çizelgelerinin getirilmesi, modern iş gücünün farklı ihtiyaçlarını karşılamayı amaçlamaktadır. Tipik olarak, kuruluş bir “çekirdek zaman- tüm çalışanların iş başında olması gereken zaman” tanımlar ve çalışanların bu dönem dışında belirli bant saatleri arasında gelip işten ayrılmalarına izin verilir. Ayrıca her hafta (veya ayda) en az saat çalışmaları gerekir ve bir amir onayı ile fazladan çalışma saatlerine izin verilir. Gerçekten de, deneyimlerimize göre, ebeveynler tarafından bildirilen en büyük baskı,

büyük çocuklar, okul saatleri öncesi ve sonrası ve okul tatilleri sırasında çocuk bakımı sorunlarıdır. Esneklik, çalışan ebeveynler üzerindeki bu sorunu en aza indirmeye yardımcı olacaktır. Birçok şirket, çalışanların ebeveynlik talepleriyle başa çıkmalarına yardımcı olmak için çocuk bakım masraflarına katkıda bulunmak için kreş tesisleri, okul sonrası kulüpleri, okul tatil etkinlik merkezleri veya kuponları sağlar. Esnek çalışma saatleri ile birlikte, bu tür stratejiler ebeveynliğin zorluğunu azaltmaya yardımcı olur ve bireyin iş ve aile yaşamları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasını sağlar. Bu da daha düşük düzeyde iş-aile çatışması ve yüksek düzeyde iş tatmini doğurmaktadır (Thomas ve Ganster, 1995).

Esnekliğin olumlu bireysel etkilerinin yanı sıra (iş tatmini, iş kontrolü, artan özerklik ve gelişmiş aile ilişkileri gibi), örgütün karlılığı üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar da bir takım avantajlar önermektedir (Kinnunen vd., 2005). Çalışmalar, hastalık izninde, gecikmelerde, fazla mesaide azalmalar olduğunu göstermiştir ve bunlar aynı zamanda bir kurumun karlılığı üzerinde de olumlu etkiler yaratabilir (Dalton ve Mesch, 1990; Pierce et al., 1989). 2001 yılında 300 kuruluş üzerinde yapılan araştırmada Endüstri Derneği, esnek yıllık izin, esnek çalışma saatleri ve çalışanların evden ara sıra çalışabilecekleri düzenlemeler yapan kuruluşların devamsızlık oranının diğer katılımcı kurumların örneklerine göre daha az olduğunu keşfetmişlerdir. Bir Alman çalışmada, şirket amaçlarına daha fazla bağlılık, devamsızlık ve daha iyi iş kalitesi de pozitif yönler olarak bulunmuştur (Kauffeld vd., 2004). Esnekliğin faydaları, yönetim ve yönetimin ekstra organizasyonel maliyetleri ile dengelenmelidir.

Çalışma saatlerine daha esnek bir yaklaşımın başarısı iki örgütsel faktöre dayanabilir: bölüm müdürü tarafından verilen destek düzeyi ve kuruluşun personelinin kişisel ve aile yaşamlarına değer verdiği algısı (O'Driscoll vd., 2003). Örneğin, Powell ve Mainiero (1999), birinci basamak yöneticileri tarafından desteklenmedikçe, alternatif çalışma düzenlemelerinin (AWAs - alternative work arrangements) başarılı olma ihtimalinin düşük olduğunu gözlemlediler. Araştırmaları, iş kesintisi potansiyelinin yöneticilerin karar alma süreçlerinde önemli bir faktör olduğunu bulmuştur. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, kendi kısa vadeli kişisel çıkarlarına odaklanma eğilimindeydiler. Böylece, çalışmanın yıkıcı olduğu algılanırsa, AWA taleplerini reddetme olasılıkları daha yüksekti. Birinci basamak yöneticileri, en çok, ücretli izin taleplerine veya kritik görevler üzerinde çalışan ve kritik becerilere sahip olan astlardan gelen taleplere karşıydı. Bu yaklaşım ve kısa vadeli dar perspektiflere odaklanmanın, AWA'ların

stratejisinin gerçekleştirmeyi amaçladığı personelden kuruma olan bağlılığını pekiştirmesi olası değildir. Kuruluşların kilit çalışanlarına kalmaları için AWA'lar sunmaları tavsiye edilirken (Grover ve Crooker, 1995), birinci basamak yöneticilerinin üst yönetim tarafından öngörülen bu yenilikçi politikaya direniyor gibi görünmektedir. Kuruluşun uzun vadeli faydalarını, kendi acil hedefleri lehine tanımıyor gibi görünüyorlar. Powell ve Mainiero (1999), birinci basamak yöneticileri bu tür eşlik eden programları aktif olarak desteklemeye teşvik edilene kadar kuruluşların AWA'ların avantajlarından yararlanamayacağını öne sürmektedir.

Açıkçası, potansiyel ihtiyaç ve faydaların dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi, bu veya diğer stres yönetimi faaliyetlerine başlamadan önce hayati önem taşımaktadır. Bununla birlikte, özel sektör veya kamu sektörü sektörlerinde, çalışanları desteklemeyen olarak görülen kuruluşların personel arasında daha fazla psikolojik sıkıntı göreceğini ve bu tür sıkıntılara yol açan iş-aile çatışmasının arttığını hatırlamak önemlidir (Mauno vd., 2005). “Çalışılacak En İyi Şirketler” (Sunday Times, 2009) deneyimleri, daha esnek ve aile dostu bir şekilde faaliyet göstermekten elde edilen kurumsal ve bireysel değeri güçlü bir şekilde desteklemektedir. Yine bu, çalışanların tutum ve görüşlerini içeren bir stres denetimine duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Vardiyalı Çalışmanın Stresini Azaltmak: Verimlilik ve üretkenlik taleplerinin ve hızla artan yeni teknolojinin çalışan nüfus üzerinde olumsuz bir etkisi olabileceğini kabul etmiştik. Vardiyalı çalışmaya katılma ve uzun saatler çalışma ihtiyacı, işyerindeki birçok kişiyi etkiler ve yayılma etkisi, birey, aile ve toplum için olumsuz sonuçlara ve maliyetlere neden olur. En şaşırtıcı şekilde, bu, doğal sirkadiyen ritimlerin sık sık senkronize edilmemesi nedeniyle çalışanlar için artmış kalp rahatsızlıkları ve kanser riskini içerebilir (Arendt, 2010). İngiltere'de 3,5 milyondan fazla vardiyalı işçi var (HSE, 2006), bu nedenle iş dünyasından çıkarılamayan bu gerilim ve sıkıntı kaynaklarının etkisini en aza indirmek stres yönetim stratejisinin ihtiyatlı bir parçası haline geliyor - veya gerçekten de, toplumsal işlevsellik için gerekli olmayan işlerde, örneğin 24 saatlik bankacılık erişimi için vardiya çalışmasının benimsenmesi yeniden düşünülmeli (Doyle, 2004). (Knauth, 1993), vardiya sisteminin kendisi kadar önemli olan katılımcı bir uygulama sürecine vurgu yaparak; “Kişiye özel' bir vardiya sistemi, işverenlerin hedefleri, çalışanların istekleri ve vardiya sistemlerinin tasarımı için ergonomik öneriler arasında bir uzlaşma olmalıdır” demektedir. Seçenekler arasında vardiya düzenlemelerinin tasarımı, esneklik, vardiyalı çalışma için seçim ve işe alım, stres yönetimi eğitimi ve ışık terapisinin kullanımı gibi fiziksel müdahaleler

bulunmaktadır.

Vardiya sistemi tasarımı: Sirkadiyen ritimlerin ilkelerini takip eden programlar tasarlayarak 24 saatlik bir üretim veya hizmet programının ihtiyaçlarını karşılamak ve birey üzerindeki etkisini azaltmak mümkündür. Bu, vardiyalı çalışma ile ilgili biyolojik sorunları hafifletecektir. Esasen, bu, vardiya rotasyonunu, vardiya başlangıç zamanlarını ve çalışma periyotları arasında iyileşme için gün sayısını dikkate alan bir vardiya sistemi tasarımı gerektirir. Araştırma kanıtı sirkadiyen ritim senkronizasyonunun vardiya programı geri dönüşten ziyade (geceler, akşamlar, günler, geceler) ileri bir şekilde döndürüldüğünde (günler, geceler, akşamlar, günler vb.) en iyi olduğunu göstermektedir. Sürekli geri dönen bir vardiya değiştirme sisteminin çok hızlı bir şekilde ileriye doğru dönen vardiyalarla değiştirilmesi, özellikle 45 yaş üstü çalışanlar arasında çalışanların uykusu, atikliği ve refahı üzerinde olumlu etkilere yol açmıştır (Härmä vd., 2006). Yeni sistem geceleri daha uzun çalışma saatleri anlamına gelse de, arka arkaya gece vardiyalarından kaçındı ve vardiyalar arasında daha uzun süre izin verdi. Gece çalışmasının ardından çalışanlar daha fazla uyku, çalışma sırasında ve sonraki dinlenme günlerinde daha yüksek uyanıklık, daha iyi psikomotor performans ve gelişmiş aile ve sosyal yaşamdan yararlandı. Çalışmadaki tüm katılımcılar yeni sistemin devamı için oy kullandı.

Vardiya değiştirme hızı bu nedenle dikkate alınması gereken bir faktördür. Bununla birlikte, bu uygulama hakkında bölünmüş bir görüş vardır, çünkü Kuzey Amerika yavaş dönen bir vardiya düzenini daha az yıkıcı olarak kabul ederken, Avrupalılar hızla dönen vardiyaları en az zararlı olarak görmektedir. Sirkadiyen ritmin geçici olarak ayarlanması zararlı olarak kabul edildiğinden, hızla dönen vardiyalar en iyi olarak kabul edilir. Bu nedenle, hiçbir uyarılamanın kısmi uyarlamadan daha iyi olduğu düşünülmemektedir. Böylece, Avrupalı çalışanlar bir hafta boyunca hızla değişen vardiyalar üzerinde çalışıyorlar ve arka arkaya sadece birkaç (üç veya dört) gece vardiyası çalışıyorlar, çünkü bu en iyi fizyolojik sonuç getiren değişim. Bu sayede sirkadiyen bozulma en aza indirilir ve uyku borcu/uykusuz kalma ile ilgili problemlerden kaçınılır (Knauth, 1993). Tipik olarak, ABD'deki işçiler yavaş dönüşlü bir vardiya modeli kullanırlar - örneğin, üç hafta gündüz, üç hafta akşam ve üç hafta gece vardiyaları gibi. Bu çalışma modelinin çalışan için en uygun olduğunu gösteren araştırma kanıtı mevcut olsa da vardiya modellerinde yapılan değişikliklerin çoğu, mola ve / veya vardiya dönme yönü gibi diğer değişiklikleri içerir. Bu, nedensellik ve etkinin çözülmesinin zor olduğu anlamına gelir. Örneğin, polis memurları için

vardiyalı çalışma şeklinin ileriye dönük vardiya rotasyonunda değişiklikler dahil olmak üzere yeniden tasarlanması, , rotasyon oranı bir haftadan üç haftaya düştü ve altı günlük hafta art arda dört veya beş iş gününe düştü (Mitler, 1992). Bununla birlikte, 11 ay sonra uyku problemlerinde dört kat azalma olduğu bildirildi, gece vardiyasında uyku ataklarında yüzde 25 azalma gözlemlendi. Ayrıca, bu polis memurları uyku hapları ve alkol kullanımında bir azalma olduğunu bildirdi. Aileleri de yeni vardiya düzenlemelerinden daha memnun görünüyordular.

Bazı durumlarda, çalışanlar vardiyalarını döndürmemeyi tercih ederler. Bununla birlikte, sürekli gece vardiyasında çalışanlar, sağlık personelinde daha kötü iş performansı ve kötü sağlıkla açıkça bağlantılı olan, gündelik çalışanlardan daha kötü sağlık, daha düşük iş memnuniyeti ve devamsızlık bildirmektedir (Burch vd., 2009). 20 yıla kadar 12 saatlik dönüşümlü vardiya tecrübesine sahip petrol işçileri üzerinde yapılan bir araştırma, sağlık, güvenlik, güvenilirlik ve yönetim ile sosyal ve aile yaşamı ile ilgili sorunları tespit etmiştir (Bourdouxhe vd., 1998). Kalıcı bir gece vardiyası çalışma kararı genellikle bireyin seçimidir. Bu nedenle, kendisi için benzersiz bir çalışma ortamını bireyin kendi kendine seçme konusu, bu bulguların yorumlanmasında dikkate alınması gereken bir faktördür.

Vardiyalı bir model çalışmak zorunda kalan çalışanlar için vardiya başlangıç zamanı da performansı optimize etmede bir faktördür. Birçok kuruluş 12 saatlik vardiya düzenine geleneksel 06:00 yerine 07:00'da başlıyor. Deneyimlerimize göre, bu küçük değişikliğin muazzam psikolojik faydaları vardır ve işgücü tarafından gayet olumlu şekilde görülmektedir. Aslında, Knauth (1993) sabahın erken saatlerinde başlayan bir başlangıcın artan ciddi kaza ve hata oranları ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Vardiya değişiklikleri arasındaki telafi süresi (recovery time) de dikkate alınması gereken bir faktördür, çünkü işçilerin kendilerini yenide işe dönüşe ayarlaması için zamana ihtiyaçları vardır. Gece vardiyası görevlerinden sonra bir gün izin faydalı görünmektedir. Sonuçta, bireyin ihtiyaçlarını karşılamak ve işyerinin taleplerini karşılamak için esnek bir çalışma modeli arzu edilir, ancak her zaman uygulanması kolay değildir.

Vardiyalı çalışma - zorunlu veya kendi isteği ile: Bireyleri vardiyalı çalışma becerilerine göre seçmek pratik gibi görünse de, seçim yöntemlerinin (genellikle anketler) mevcut zayıflığı ve ayrımcılık yasaları bunu bir stres yönetimi seçeneği olarak engelleme eğilimindedir. Teorik olarak, organizasyonlar vardiyalı çalışmaya en uygun kişileri belirleyerek vardiyalı çalışmanın etkisini azaltabilmelidir. Bu, örneğin,

uyanık kalma yetenekleri (Mitler, 1992), vardiya toleransı (Czeisler vd., 1982) veya stres direncine göre çalışanların seçilmesini içerebilir (Cervinka, 1993). Bununla birlikte, şirketler genellikle sosyal olmayan gece vardiyasında çalışmak için yeterli sayıda çalışan bulamadıklarını bildirmektedir ve bu nedenle gönüllü bir iş gücüne güvenemezler. Ayrıca jet savaş uçağı pilotları gibi bireyler arasında uyku yoksunluğu sırasındaki bilişsel işlevlerinde önemli farklılıklar vardır bu da objektif olarak değerlendirilen performans hakkında onların etki algılarından farklıdır (Van Dongen, 2006). Şu anda, ortaya çıkan sorunların faydaları aştığı görülüyor. Bu nedenle, daha faydalı bir strateji, bireylerin vardiyalı çalışma için kendilerini seçmelerine izin vermek, kişisel başa çıkma kapasitelerinde farklılıklar olacağını kabul etmek ve sınırlamaları ve önleyici tedbirleri aktif olarak tanımlamaktır. İnsanlar vardiya düzenlerini seçebildiklerinde, iş ve aile yaşamlarını iş ve ebeveynlik taleplerinin ihtiyaçlarını minimum aksamaya ile karşılayacak şekilde yapılandırabilirler. İnsanların günün çalışma saatlerinde performansları ve tercihleri değişebilir - bazıları “baykuş”, diğerleri “tarlakuşu”dur - bireyin sınırlarını tanımak mantıklıdır. Aksi takdirde daha kötü senaryolarla karşılaşılabilir, 2009 yılında Buffalo yakınlarında kötüleşen iş koşullarının da etkisi, ölümcül uçak kazasına sebep oldu. Hem pilot hem de yardımcı pilot fazla yorgundu, kalkış yapacakları havaalanına ulaşmak için uzun saatler süren yolculuktan sonra meşgul mürettebat salonunda uyumaya çalıştılar. Buna ek olarak, yardımcı pilot ücretini bir kafede çalışarak destekliyor, böylece çalışma haftasını uzatıyordu. 11 Eylül'den sonra havayolları tarafından yapılan maliyet azaltmada, düşen ücret, uzun süreli işe gidiş geliş kalıpları ve bunun sonucunda oluşan yorgunluk ABD bölgesel pilotları için giderek daha zorlayıcı çalışma koşulları yarattı.

Stres yönetimi ve eğitimi: Stresin doğasını, potansiyel olarak stresli durumlara karşı bireysel savunmasızlığı ve günün zamanın davranışlar üzerindeki etkisini anlamak stres yönetimi eğitiminin bir parçasıdır. Ayrıca rahatlama eğitimi ve bilişsel yeniden yapılandırma konularını da içerir. Vardiyalı çalışanların vardiyalı çalışmanın etkisini en aza indirmek için uyku hijyeni ilkelerinin de farkında olmaları önerilmektedir.

Fiziksel müdahaleler: Sirkadiyen ritim ayarlamasının iki popüler yolu ışık tedavisi ve kronobiyotiklerdir; kronobiyotikler “dahili / iç biyolojik ritimlerin zamanlamasını ayarlayan maddelerdir” (Touitou and Bogdan, 2007: 294). Optimal dozlar ve maruziyetler henüz belirlenmemiş olsa da, bunlar normalde gece vardiyalı çalışanlar tarafından kullanılır (Arendt ve Skene, 2005). Bu fiziksel müdahalelerin amacı, bir bireyin sirkadiyen ritmini yeniden düzenlemektir. Bununla birlikte, sirkadiyen ritmin

hiçbir zaman bir gece programına asla tam olarak uymayacağı unutulmamalıdır, çünkü çalışan genellikle çalışma dışı zaman boyunca normal toplumsal 24 saatlik kalıba dönecektir. Aslında Daniel (1990), sirkadiyen ritmi tersine çevirmenin on ila 20 gün boyunca sürekli gece çalışması gerektirdiğini ve tam adaptasyonun neredeyse imkansız olduğunu ileri sürmektedir. Eğer başarılırsa, tatil günlerinde sosyal izolasyonu gerektirir ve çoğu gece vardiyasında çalışanların istediği şey değildir.

Işık terapisi, vücudu aslında gece olduğu zaman gündüz olduğuna inandırmak için kullanılabilir. Bu vücudun ışığın yokluğunda aktif olmasından kaynaklanan sirkadiyen ritmindeki bozulmanın üstesinden gelir. Normal koşullarda, suprachiasmatik nucleus, ışığın mevcudiyetine tepki göstererek, hareket halinde olma dönemi olarak varsayar.

Birey gece çalıştığında, çelişen sinyaller birçok vücut fonksiyonunda bozulmaya neden olur. Sirkadiyen ritimlerin senkronizasyonunda bozukluk, Mitler (1992) tarafından “mesleki jet lag” olarak tanımlanan yorgunluk ve genel halsizlik duyularına neden olabilir. Ancak gece vardiyalarında dört kere 15 dakikalık parlak ışık atımı (bright light pulses) kullanılması, dışarıda koyu gözlük takılması, karanlık yatak odalarında uyku programlarına uymak ve öğleden sonraları ışığa maruz kalma gibi örneklerin hepsinin vücudun geceleri daha iyi uyku ve daha iyi iş performansı sağlayan “sirkadiyen faz pozisyonuna uyum sağlamasına” yardımcı olduğu gösterilmiştir (Smith vd., 2009). Araştırma bulguları, ışık tedavisinin uyku ve uyanıklıkla ilişkili sorunları da azaltabileceğini düşündürmektedir (Daus vd., 1998).

Işık tedavisi melatonin salgısını baskılar ve genellikle melatonin hapi ile birlikte kullanılır. Sirkadiyen ritimleri yeniden düzenlemede ışık tedavisinin başarısı, “‘Biyolojik gecenin’ belirli zamanlarında parlak ışığa maruz kalma ve bunlardan kaçınma”sına bağlıdır (Arendt, 2010). Doğal formunda, melatonin hormonu esas olarak geceleri üretilir. Bu nedenle, melatonin tedavisi, uyku, vücut ısısı ve kortizol aşamalarını ileri veya geri getirmek için şafakta veya alacakaranlıkta optimal olarak düşük dozlarda dışarıdan alınan melatoninin uygulanmasını içerir (Arendt ve Skene, 2005). Etkileri, uyku bozukluğu ile mücadele ve vardiyalı çalışma ile başarılı bir şekilde kullanılmıştır. Melatonin doğal bir hormon olmasına rağmen ve gezginler jet lag sorunlarının üstesinden gelmek için kullanmaktan mutlu gibi görünse de, herkes vücudun zaman saatini değiştirmek için günlük olarak hap almaktan mutlu değildir. Bununla birlikte, bu tip müdahalenin uzun vadeli etkileri ve ilaç toleransı ve bağımlılığı ile ilgili endişeler iyi belgelenmemiştir veya anlaşılmamıştır.

Rol Stresini Azaltmak: Rol belirsizliği ve rol çatışması, çalışma ortamındaki çeşitli

olumsuz tutum ve davranışsal sonuçlarla ilişkili güçlü stres kaynakları olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, rolleri açıklığa kavuşturma uygulamaları stres kontrol stratejileri olarak kullanılabilir. Örneğin, Quick (1979) bir sigorta şirketindeki çalışanlar arasındaki rol stresini azaltmak için katılımcı hedef belirleme yöntemini kullanmıştır. 14 aylık dönemde, 15 yönetici ve bölümündeki personel bu saha çalışmasına katılmıştır. Bir günlük eğitim oturumu sırasında, hedef belirlemenin üç boyutu vurgulanmıştır: görev hedefi özellikleri (zorluk ve netlik), denetleyici hedef davranışları (geri bildirim kalitesi ve miktarı) ve alt hedef davranışı (katılım). Önlemler örgün eğitimden altı ay önce ve eğitim sonrası beş ve sekiz aylık puanlarda toplanmıştır. Rol çatışması ve rol belirsizliği ölçülerinde önemli azalmalar gözlenmiştir. Eğitimden beş ay sonra hastalık devamsızlık izni düzeylerinde önemli azalmalar kaydedildi, ancak bu etki sekiz aylık noktada gözlenmedi.

Sorumluluk şeması yaklaşımı Schaubroeck vd. (1993) tarafından bir üniversitenin işletme hizmetleri bölümündeki personelce rapor edilen rol belirsizliğini azaltmak için kullanıldı. Yönetim ekibi kendi rollerini müzakere ettikten ve açıklığa kavuşturduktan sonra, ya bir “şelale” grubuna (danışmanlar tarafından astlarının her biriyle rolleri müzakere etmek ve netleştirmek için yardım ettikleri) ya da bir bekleme kontrol grubuna atandılar. Bu müdahale, rol belirsizliği algılarının azaltılmasında ve denetimden memnuniyetin artmasında açıkça başarılı olmuştur. Bununla birlikte, bireysel psikolojik zorlanma, fiziksel semptomlar veya hastalık nedeniyle kaybedilen zaman üzerinde ölçülebilir bir etki yoktu.

Bir stres yönetimi uygulamasına katılan çalışanların anlatılarını yakalamak bir çalışma için nispeten nadirdir. Ancak, hastane temelli rol stres azaltma girişimi (klinik ve idari görevler arasındaki çatışmayı hafifletmek için tasarlanmıştır) hemşirelerin organizasyonel durum hakkındaki algılarının, uygulamadaki süreçler ve sonuçlar için çalışanlara fayda sağlamayı amaçlayan organizasyonel değişimin başarısı hakkında değerli bilgiler sağlamıştır (Randall vd., 2007). Hemşirelerin, ofis temelli görevlerin ve hasta bakım ihtiyaçlarının çelişen taleplerini tartışmak için gruplar halinde çalıştığı bir dizi “uzak gün” sonrasında, üst düzey yöneticiler kıdemli hemşirelerin temsilcileriyle bir araya geldi. Rota sistemi içinde personel çalışma saatlerinin resmi olarak planlanmasına karar verildi böylece, hemşirelerin idari görevleri tamamlamaları sebebiyle gereken süreyi korumak için organizasyonun fazladan kaynak sağlaması kabul edildi. İş yükündeki azalmanın yanı sıra, üst düzey personel, evrak işlerini tamamlamak için geçen süredeki iyileştirmelerin tamamlanmasını

bekleyen meslektaşları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu fark etti. Hemşirelerin yönetsel performansları, personelle konuşmak ve değerlendirmeler gibi personel geliştirme işlevlerini ve sağlık ve güvenlik kontrollerini gerçekleştirmek için daha fazla zamanları olduğu için iyileşti. Bu da, ortak amaç duygusu ve daha yakın çalışma ilişkileri gibi organizasyonel kültürün yönlerinin geliştirilmesine yardımcı oldu. Buna ek olarak, çalışmadaki deneyim ve müdahalenin uygulanmasındaki bireysel farklılıklar ortaya çıkmıştır, bu da değişimin olumlu etkilerinin neden her zaman beklentilere uymadığı konusundaki tartışmaya katkıda bulunmaktadır (Randall vd., 2007). Ayrıca, iş ortamının deneyimi ve müdahalenin uygulanmasında bireysel farklılıklar görünür olmaya başladı, bu da değişimin olumlu etkilerinin neden her zaman beklentilerle eşleşmediği tartışmasına katkıda bulunmaktadır (Randall vd., 2007).

Rol Görüşmesi / Müzakeresi: Stresi azaltmanın bir yolu olarak rol müzakeresi, ilk olarak Harrison (1972) tarafından tarif edilen fikre dayanan bir tekniktir. Bu, bireyin değişmek istemediği davranışın neden olduğu verimsizliğe yol açan sorunların üstesinden gelmenin yararlı bir yoludur, çünkü üstesinden gelinmez ise güç veya etki kaybı anlamına gelir. Harrison, bu yöntemin işe yaradığına inanıyor çünkü çoğu insan çözülmemiş bir çatışma durumuna adil bir müzakere yapılmasını tercih ediyor. Böylece, kendileri bir eylemde bulunmaya ve bu amaca ulaşmak için taviz vermeye motive olacaklardır. Rol müzakerelerinde, değişim çabası yalnızca ilgili kişiler arasındaki çalışma ilişkilerine odaklanmaktadır. Birbirlerini beğenme veya sevmeme konusundan kaçınılır. İlgili kişilerin kişisel duyguları ile ilgili sorunlardan kaçınıldığını kabul etmek önemlidir. Bu teknik, örneğin, ebeveynlerin rolünün çocuğun bakımı için daha merkezi hale geldiği ve ilgili personelin derecesine bağlı olarak değişebilecek karşılıklı beklentilerin yeniden müzakere edilmesini gerektiren hastane çocuk koğuşunda kullanılmıştır (Callery ve Smith, 1991).

Rol müzakere sırasında, kontrollü bir müzakerenin gerçekleşmesini sağlamak için dayatılan bir yapı oluşturulur. Katılan her kişi, diğer tarafın davranış değişikliklerine karşılık belirli davranışları değiştirmeyi yazılı olarak tartışır ve kabul eder. Örneğin, her bir kişi diğer tarafın davranışlarında kendi işlerini daha etkili yapmalarına izin verecek değişiklikler talep eder. Bu, kendi davranışlarının bazı yönlerini değiştirme karşılığında ilgili diğer tarafın etkinliğini artırmaya hizmet eder. Bu nedenle, sorunun doğru bir şekilde teşhis edilmesi gerekir. Genelliklerden kaçınmak ve spesifik olmak çok önemlidir. Yani, diğer kişiden: “x” yapmayı bırak; “y” den daha fazlasını yap;

veya daha az "z" yap gibi şeyler istersiniz. Rol müzakeresinde ilk adım olarak bir tanı yapılmalıdır, çünkü bu genel yorumların sorunlarının üstesinden gelmeye veya kişisel saldırılara başvurmamaya yardımcı olur. Tüm talepler ve anlaşmalar yazılı olmalı ve her kişi bir şey alabilmek için bir şeyler vermelidir. Eğer bir taraf pazarlığın kendi kısmında sözünden dönerse, tüm sözleşme geçersiz hale gelir. Teknik, bir grup içinde, çalışma grubu üyeleri arasında veya bir takım lideri veya yöneticisi ve ekibi arasında müzakere etmek için kullanılabilir. Çoğu zaman, optimum verimlilik için dışarıdan bir kişiden yararlanır. Sözleşmelerin yerine getirilip getirilmediğini belirlemek ve müzakerelerin etkinliğini değerlendirmek için bir miktar ilerleme takibi gerekmektedir. Siyasi veya barış anlaşmalarında veya endüstriyel anlaşmazlıklarda yer alan süreçlerle benzerliğini fark edenler, yasal eğitim programlarında rol müzakerelerinin verildiğine şaşırarak gerekir. Bu yaklaşımın, karşılıklı beklentileri netleştirmeye yardımcı olarak psikolojik sözleşmenin algılanan ihlallerini ele almayla ilgisi de açıktır.

İşçi Kontrolü Algılarının İyileştirilmesi: İş kontrolünün eksikliği, güçlü bir stres kaynağı olarak kabul edilir ve kontrol algısı, iş doyumu, sağlık ve refah için önemli gibi görünmektedir. Karasek (1979) tarafından önerilen etkileşimli talep kontrol modelini destekleyen araştırma kanıtları tutarsız olsa da (de Lange vd., 2003), yüksek düzeyde bir iş kontrolünün iş memnuniyet düzeyleri (Dwyer ve Ganster, 1991), psikolojik refah (Perrewe ve Ganster, 1989) ve kardiyovasküler hastalık göstergeleri (Karasek vd., 1988) üzerinde yararlı etkileri olduğunu gösteren yeterli kanıt vardır. Warr vd. (1996) geniş bir kontrol ölçüsünün değerlendirilmesinden ziyade odaklanmış bir iş kontrolü ölçüsü kullanıldığında (yani, çalışanların belirli kalem üzerinde ne ölçüde kontrolü olduğu ve bu kalemlerle ilgili işi nasıl ve ne zaman yaptıkları - yani yöntem ve zamanlama kontrolü) Karasek'in modelini desteklediğini savundu.

Sargent ve Terry, (1998) "kontrol türü" nün talep kontrol modelinde önemli bir faktör olduğunu bildirmiştir.

Bir üniversitedeki idari personel çalışmalarında, iş taleplerinin "iş kontrolü" ile (ancak karar ve zamanlama kontrolü gibi iş kontrolünün daha çevresel yönleri değil) tamponlandığı fark edildi. Görev kontrolü ayrıca rol belirsizliği ile iş tatmini ve aşırı iş yükü ile depresif belirtiler arasındaki negatif ilişkiyi de tamponlamıştır. Demiryolu taşımacılığı endüstrisinin bir başka çalışması, istasyon ekipmanı ile arızaları bildirmek ve gidermek için kontrolün yöneticilere geri kazandırılmasının etkisini araştırmıştır (Randall vd., 2005). Bu daha önce kaldırılmıştı ve iş tatmini ve çalışanın refahı

üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu bildirildi. Gruplar arasında karşılaştırmaya izin veren yeni sorumluluk seviyesindeki artış aynı şekilde uygulanmadı ve kilit nokta, olumlu değişim girişiminden dışlananlar için psikolojik gerginlik artarken artan özerklik, bu personel için refahı önemli ölçüde iyileştirdi.

İşçi kontrolü algılarını geliştirmek ve işyerinde karar verme fırsatlarını artırmak için çeşitli stratejiler mevcuttur. Bunlar arasında yarı özerk çalışma grupları, kalite çemberleri, güvenlik iyileştirme grupları ve sağlık çemberi oluşturma ve geliştirme yer alıyor. Nihayetinde amaç iş gücünün güçlendirilmesi ve işyerinde stres yaratan herhangi bir sistem veya uygulamadaki değişikliklere dahil edilmesidir. Bu, algılanan talep seviyeleri ile işçi kontrolü arasında daha iyi bir denge yaratmak içindir. Organizasyonel faydalar çalışanların çalıştıkları makinelerde arızaları nasıl düzelteceklerin hakkında eğitildiği bir üretim yerinde vurgulanmış ve bunun sonucunda üretim süresinde yüzde 6,3'lük bir artış ve 125.000 £ değerinde bir üretim kazancı elde edildi (Leach vd., 2001). Leach vd., (2003), fotografik kağıt üretim tesisinde devam eden araştırmalarda, çalışanların işle ilgili bilgilerinin artmasının psikolojik baskıda önemli azalmaya yol açtığını bulmuşlardır.

Bu araştırma çizgisinin müjdecisi olarak, eğitim makine operatörlerinin bilgisayar devre kartlarının üretimindeki hataları düzeltmek için etkisi şaşırtıcı sonuçlar üretti (Jackson ve Wall, 1991). Müdahale öncesinde, söz konusu makineler için kapalı kalma süresi günde 150 dakikaya ulaşmıştı, eğitimden sonra 110 dakikaya ve 40 gün sonra yine günde 26 dakikaya düştü! Bu sadece organizasyonel faydaları değil, aynı zamanda çalışanların güçlendirilmesinden kaynaklanan psikolojik kazanımları da göstermektedir. İşlerinin bu yönünü kontrol etme fırsatı göz önüne alındığında, işçiler rollerinde kesin bir öğrenme gösterdiler; bu, arızaların oluşmasını engelledi ve üretim süreci için doğrudan tasarruf sağladı. Wall ve Clegg (1981), üretkenliği düşük, morali düşük ve motivasyonu düşük bir grup çalışan arasında işçi özerkliğini artırmayı amaçlayan bir müdahaleyi tanımlamıştır. Bu yaklaşım Hackman ve Oldham İş Özellikleri Modelini kullanmış ve “özerklik”, “geri bildirim” ve “iş kimliği” için düşük puanlar ortaya koymuştur. İş tatmini ve motivasyon düzeyleri düştü ve yüksek düzeyde duygusal sıkıntı kaydedildi. Sonraki çalışmaların yeniden tasarlanması grup özerkliğini, grup görev kimliğini ve grup geri bildirimlerini artırdı. Grup özerkliğindeki artışlar, sorumluluk ve kontrolün denetim otoritelerinden çalışma ekiplerine kaydırılmasını içeriyordu. Bu programın bir parçası olarak, denetçiler bir destek rolü benimsedi ve çalışma ekipleri için temposu, dinlenme molalarının

organizasyonu, görevlerin tahsisi ve fazla mesai üzerinde kontrolü ele aldı. 18 aylık değerlendirme noktasında, “özerklik” ve “iş kimliği” nde gözlenen artışlar sürdürüldü, ancak “grup geri bildirimi” için öyle olmadı. Altı aylık ve on sekiz aylık takip dönemlerinde de duygusal sıkıntı önemli ölçüde azaldı.

Çalışma özellikleri ve refah arasındaki eğrisel ilişkileri (örneğin, U-Şekilli) öngören Warr’ın Vitamin Modeli çeşitli ortamlarda test edilmiştir. 1437 Hollandalı sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir araştırma, tükenmişliğin göstergesi olan daha yüksek seviyedeki duygusal tükenmenin - optimum kontrol seviyelerinden daha azına sahip olmalarına bağlanmıştı ancak gelecekteki araştırmalarda bu özerklik ihtiyacı dikkate alınmalıdır (de Jonge ve Schaufeli, 1998). Yukarıdaki çalışmalar, işçi kontrolü arttıkça çalışanların refahının arttığını, iş ve organizasyon performansı için avantajlar sağladığını göstermektedir. Ancak, bu değişikliklerin sunulmasının durumu otomatik olarak iyileştirmesi gerekmez, çünkü sonuçlar ve süreçler dikkatli incelenmelidir. Bunun önemli bir parçası, ilgili personele danışmak ve onların görüşlerini birleştirmektir; aksi takdirde müdahale kasıtlı olarak yönetim tarafından yönlendirilen hayal kırıklığı yaratan bir girişim gibi görünebilir.

Çalışanların Karar Alma Süreçlerine Katılımını Arttırmak: Kişinin işyerinde “çalışan sesi” olarak bilinen gerçek ve hissedilen katılım sağlama, giderek artan bir şekilde refahın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşlerin tasarımına ek olarak, çalışanların kuruluş tarafından istişare ve bilgilendirilme derecesi, iş doyumuna ile memnuniyetten kaygıya kadar süreklilik deneyimleriyle önemli ölçüde bağlantılıdır (Wood, 2008). Bu bulgu, 22.451 çalışanın İşyeri Çalışan İlişkileri Anketine dayanmaktadır ve ayrıca iş yüklerinin ve kontrolün işçiler üzerindeki etkisini modüle etmede yönetim desteğinin kilit rolünü göstermektedir. Bu, kontrol arttıkça çalışanların kaygı ve depresyonunun azaldığını bulmuş, ancak çalışanları genel olarak kötü çalışma koşullarından koruyamasa da, literatürün geniş kapsamlı bir incelemesiyle tutarlıdır (Egan vd., 2007).

Karar almaya katılım eksikliği rol çatışması ve rol belirsizliğinin kişinin kurumdaki iletişimin durumu ve etkinliği üzerindeki algılanan etkisinden kaynaklanan birincil nedenidir. "Kontrolde" olmaktan ziyade kontrollü hissetmek bir stres durumu ile ilişkilidir; bir meydan okuma ve motivasyon kaynağı değil de kontrollü hisseden bireylerin işlerini bir “zorlanma” olarak algılamaları muhtemeldir. Stres kaynaklarının nasıl azaltılabileceğini incelemek için küçük grup tartışmaları veya odak gruplarının kullanılması önerilir. Araştırmalar, karar verme sürecine katılımın artmasının rol

çatışmasını azaltarak ve rol netliğini geliştirerek faydalı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Karasek'in (1990) 8504 İsveçli beyaz yakalı işçinin büyük ölçekli değerlendirmesi, değişikliğin çeşitli sonuçlar üzerindeki etkisini çalışanların dahil olduğu (ve dolayısıyla bir kontrol duygusu olan) durumları, katılımcı olmayan bireylerle sonuçları karşılaştırarak değerlendirdi. Kesin bulgular katılan ve değişim sürecine katılabilecek, işçiler için depresyon oranı yarı yarıyaydı (yüzde 13,5'e karşılık yüzde 27,8), koroner kalp hastalığı (yüzde 8,6'ya karşı yüzde 3,4) ve devamsızlık (yüzde 10,7'ye karşı yüzde 5,7) gibi. Kadınlar ve yaşlı çalışanlar için çok daha az katılımcı değişim vakaları bulunmuştur. Jackson (1983) bir üniversite hastanesinde bir hasta kısmında personel arasında karar alma sürecine katılımı artırarak rol stresi azaltmayla ilgili bir uygulamadan bahsetmiştir. Tüm hemşire yöneticiler iki günlük bir eğitim çalıştayına katılmış ve daha sonra bu yöneticilerin ayda en az iki kez planlanmış personel toplantıları yapmasını zorunlu kılarak çalışanların katılımı artırılmıştır. Altı ay sonra alınan önlemler, “katılım” ın rol çatışması ve rol belirsizliğini azaltmada önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Algılanan etki, duygusal gerginlik ve iş tatmini üzerinde olumlu etkiler gözlenmiştir. Yapılan personel toplantılarının sayısının, çalışma birimindeki hem rol çatışması hem de rol belirsizliği düzeyinin belirleyicisi olduğu açıktı.

Sağlık çemberleri: Programlı personel toplantıları kavramı “sağlık çemberleri” nin kullanımına genişletilmiştir (Aust ve Ducki, 2004). Çalışanlar, işyeri stresini azaltmak veya ortadan kaldırmak için kullanılabilecek stratejileri belirlemek amacıyla sağlık sorunları ve iş ile ilgili stres hakkında aktif tartışmalar için bir araya gelirler. İşçilerin bu görevi yerine getirmek için en iyi konumda olduklarını fark etmeleri esastır, çünkü doğrudan dahil olurlar ve doğrudan faydalanabilirler. Bununla birlikte, etkili olabilmeleri için stres sürecini anlamada en başta yardıma ihtiyaçları olabilir. Aust ve Ducki (2004)'nin araştırmasına göre sağlık çemberleri “fiziksel ve psikososyal çalışma koşullarının iyileştirilmesinde etkili bir araçtır” ve sağlık, esenlik ve hastalık izni üzerinde belirgin olumlu etkileri vardır. Önerilen öneriler kuruluş tarafından yürürlüğe konulursa, üretim üzerinde de olumlu etkiler gözlenir (ILO, 1993). Sağlık çemberi kavramının amaçları:

- Stres gelişimi hakkında bilgi ve anlayışı genişletmek,
- Sağlığı geliştirici davranışları benimseyerek kişisel stres yönetimini geliştirmek,
- Sağlığa faydalı bir çalışma ortamı yaratmak,
- Strese yol açan çalışma koşullarını tanımak ve değiştirmek.

Bu yaklaşım, çelik endüstrisinde çalışan vinç operatörleri tarafından etkin bir şekilde kullanılmıştır, ancak diğer çalışma ortamlarına kolayca uyarlanabilir. Sağlık çemberleri için genellikle başlangıçta uzman yardımı gerektirir. Bu, işyeri hekimi veya hemşiresi, iş güvenliği uzmanı veya gerektiğinde diğer uzmanları (örneğin tasarım, mühendislik veya bakım departmanlarından) içerebilir. “Sağlık çemberlerinde” yöneticiler ve çalışanlar iş stresi ve sağlığın sistematik olarak değerlendirilmesi için güçlerini birleştirmektedir. Çalışanların iş tasarımına katılımındaki artışla ilgili ana sorunlardan biri yöneticilere ve amirlere yönelik tehdittir. Ustabaşılar ve mağaza yöneticileri hem yetkinliklerin hem de işlevlerin tehdit altında olduğunu bildirdiler. Bu nedenle, bu tür bir örgütsel değişim ortaya çıktığında, bu personel arasında artan stres konusu göz ardı edilmemelidir. Gerçekten de, bir sağlık çemberine, bir çalışma grubuna veya işyerindeki herhangi bir küçük grup tartışmasına katılan bireylerin çoğu, normal rollerinin dışına çıkarlar. Bu nedenle, başlangıçta bu durumla ilişkili stresin üstesinden gelmek ve grubun etkili bir üyesi olarak işlev görmek için yardıma ihtiyaçları vardır.

Kendi kendini yöneten ekipler: Birçok kuruluş, hızla değişen pazar rekabetine ve çalkantılı iş koşullarına daha fazla esneklik ve daha hızlı yanıt verme ihtiyacına yanıt olarak kendi kendini yöneten ekipler kurmuştur. Peters ve Waterman (1982), “kendi kendini yöneten ekipler” kavramının, hedef rekabet avantajı elde etmek için temel bir yapı taşı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bununla birlikte, bürokratik sistemlerde başarıları için potansiyel “tuzak telleri” tanımlanmıştır (McHugh ve Bennett, 1999), bu da kendi kendini yöneten ekiplerin küçük, hizmet sektörü firmalarına girmesinin karışık bir etkisi olabileceği bulgularıyla tutarlıdır (Chaston, 1998). Chaston, kendi kendini yöneten ekiplerin yeni ürünler geliştirme, yeni beceri geliştirme programları yürütme, çalışan verimliliğini artırmanın yeni yollarını belirleme, kalite bilgilerini tanımlamak için müşteri bilgilerini kullanma ve temel verileri analiz etmek için bilgisayar kullanma konusunda başarılı olduğunu buldu. Diğer taraftan, kendi kendini yöneten ekiplere yönelik ilerleme, uzman pazar nişlerini tanımlama, üstün ürünler sunma, kuruluşu işgücü verimliliğini optimize edecek şekilde yapılandırma, çalışan verimliliğini artırma veya müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini ölçme açısından genel performansı etkilemedi. Bu çalışma, kendi kendini yöneten bir ekipte çalışmanın ilgili çalışanlar üzerindeki etkisini bildirmemiştir. Çalışanlar için sorunlar olsa da, iş tatmini, sağlık ve refah açısından faydaların olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin, böyle bir ekibin üyeliği, imalat sektöründeki duygusal tükenmenin yanı sıra hizmet sektörü

ortamlarındaki tükenmeyle de ilişkilidir (Elloy vd., 2001). Ayrıca, kendi kendini yöneten ekibin faydalarından biri de çalışan-müşteri ara yüzünün geliştirilmesidir (Griffen vd., 1994). Yarı özerk çalışma gruplarının popüleritesi, bilgisayar tabanlı yönetim ve bilgi sistemlerinin ortaya çıkışı ve hızlı gelişmeleri ile artmıştır. Bununla birlikte, kendi kendini yöneten ekiplerin tanıtımının, bir kuruluştaki tüm problemler için her derde deva olmayacağı akılda tutulmalıdır. Bu tür değişiklikler ödüllendirici olabilir, ancak yürütülmesi ve yönetmesi karmaşıktır.

5.1.2. İkincil seviye stres yönetimi

Her ne kadar daha kalıcı bir etkiye sahip olduğu için organizasyonel düzeyde stres kontrolü ve stres önleme müdahalelerinin bireysel düzeydeki başa çıkma stratejilerinden daha etkili olduğu görüşünü (Giga vd., 2003) destekleyen kanıtlar artsa da tüm olumsuz stres kaynaklarının önlenmesinin mümkün olmadığı açıktır. Bu nedenle, strese maruz kalmanın etkilerinin, birey tarafından stresle başa çıkma süreçlerini geliştirmeye yönelik teknikler kullanılarak en aza indirilebileceği önerilmektedir. Bu nedenle, ikincil koruma, potansiyel farkındalığı arttırarak ve stres yönetimi becerilerini geliştirerek potansiyel olarak zararlı koşulların derhal tespit edilmesi ve yönetilmesiyle ilgilidir. Bu nedenle, ikincil koruma, potansiyel farkındalığı arttırarak ve stres yönetimi becerilerini geliştirerek potansiyel olarak zararlı koşulların derhal tespit edilmesi ve yönetilmesiyle ilgilidir.

Bu stratejiler genellikle bireysel düzeyde stres yönetimi seçenekleri olarak kavramsallaştırılırken, aynı zamanda bir ekip veya çalışma grubunda çalışan bireysel çalışanların görüşlerini de kapsar. Newman ve Beehr (1979) bu stratejileri dört kategoride toplamıştır:

1. Psikolojik durum
 - a) önceden planlama, kişinin hayatını organize etme
 - b) kendini tanıma
 - c) gerçekçi beklentiler
2. Fizyolojik veya fiziksel koşullar
 - a) diyet
 - b) uyku
 - c) egzersiz
 - d) rahatlama ve meditasyon

e) öfke yönetimi

3. Davranışı değiştirme

a) mola vermek ve tatil için zaman ayırmak

b) stres yaratan davranışların belirli yönlerini değiştirmek

c) evde ve işyerinde sosyal destek ağları oluşturmak

d) daha olumlu olmak

4. Çevreyi değiştirme

a) daha az talepkar bir işe geçiş

b) daha az talepkar bir bölüme geçilmesi.

5.1.2.1. Beceri eğitimleri

Eğitimden sonra bireylerin veya çalışma gruplarının potansiyel olarak stresli durumlarla başa çıkmak için yeni becerilerini uygulamaya koymaları gerekmektedir. Bu nedenle, bu stres yönetimi teknikleri, stres yönetimine “reaktif” bir yaklaşım olarak sınıflandırılır, çünkü bireyin stresli bir duruma maruz kaldığında etkili bir şekilde başa çıkmasına yardımcı olur. Belirttiğimiz gibi, amaç, olumsuz bir sonuçtan kaçınmak için bireyin algılanan zorlanmaya tepkisini iyileştirmek veya değiştirmektir.

Bunların her biri dikkate alınmadan önce, etkili bir stres yönetimi stratejisi olarak eğitim konusu tartışılmaktadır.

5.1.2.2. Stres azaltma yöntemi olarak eğitim

Etkili eğitim, işyerinde stresin olumsuz etkisini azaltma yöntemidir. Bu tür bir program, çalışanın zaten bildiklerini ve beklediklerini, bilmeleri ve yapmaları gerekenleri ve bilgilerin nasıl sunulması ve en iyi şekilde alınması gerektiğini belirleyerek uyarlanmalıdır. Bilginin iletimi aşağıdaki durumlarda daha etkili olma eğilimindedir:

a) Mesaj birden fazla ortamda sunulur - yani hem görüntü hem de ses kullanılarak. Bu, bir poster kampanyasının veya haber bültenlerinin neden yalnızca sınırlı bir etkiye sahip olduğunu açıklar, bir öğretim tekniği olarak etkileşimli video yakın zamanda elde edilen başarılarıdır.

b) Alıcılar mesajın iletimi sırasında pasif olmaktan ziyade aktiftir. İş gücünün küçük bir grupta aktif olarak yer almasını gerektiren bir toplantı, brifing oturumu veya ders sırasında değil, iki yönlü tartışmaların daha olumlu bir etkisi olacaktır.

c) Mesaj operatörünün izleyicilere güvenilir gelmesi gerekmektedir. Güvenilir olmayan veya inanılmaz bir kaynaktan gelen bilgiler kabul edilmeyecektir.

d) İzleyicinin bir program veya girişimin planlanmasına katılmasına izin verilir, böylece problem ve çözümün sahibi olurlar ve değişime karşı direnç azalacaktır. Araştırma kanıtı, daha yaşlı ve deneyimli işçilerin genç iş arkadaşlarından daha az eğitim aldığını göstermektedir. Yaşlanan nüfusa sahip olmamız göz önüne alındığında bu ileri görüşe sahip olmayan bir iş stratejisi gibi görünüyor. Gerçekten de, zorluklarımızdan biri, işte kalmaları için engellerin kaldırılmasını sağlayarak insanların çalışmayı bırakma yaşını artırmanın yollarını bulmaktır (OECD, 2004).

Eşitlikler ve İnsan Hakları Komisyonu, İngiltere'nin zorunlu emeklilik yaşının kaldırılmasını önermeye kadar ilerlerken, siyasi partiler yaşı 66'ya çıkarmayı taahhüt ettiler ve bunun ekonomiye 15 milyar £ kadar fayda sağlayacağını iddia ettiler (The Guardian, 2010). Kendi başına kronolojik yaş, iş performansı veya sağlığın iyi bir öngörücüsü gibi görünmediğinden, iş taleplerini karşılamak için eğitim, çalışanların çalışma ömrünü uzatabilmemizin yollarından biridir. Hızla değişen işlerde, eğitim eksikliği çalışanların, özellikle de genç iş arkadaşlarından daha düşük bir seviyede eğitilebilecek yaşlı personelin düşük performansına katkıda bulunabilir. Yaşlı çalışan klişesi - yöneticiler tarafından daha güvenilir, vicdanlı, kişilerarası becerilerde ve takım çalışmasında daha iyi, ancak yeni fikirleri kavrama, değişime uyum sağlama ve yeni teknolojinin tanıtımını kabul etme yeteneği açısından daha az etkili - yaşlı çalışanın gelişiminin önündeki engellerdir. Bu nedenle, sürekli öğrenme ortamı her yaştan personel için önemlidir. Bir eğitim ihtiyaçları analizinin uygulanması, yaşlı çalışanların ihtiyaçlarını ve endişelerini dikkate alan eğitim stratejilerinin kullanılması ile birlikte kritik öneme sahiptir. Örneğin, bilgisayar eğitime katılmanın, daha önce hiç klavyeye dokunmamış olan bireyler arasında, örgün eğitim programının bir parçası olarak bilgisayar becerilerine olan genç çalışanlara kıyasla kaygı uyandırması daha olasıdır. Yaşlı çalışanın yeniden eğitim almak için daha fazla cesaretlendirmeye ihtiyacı olabilir, çünkü endişelidir ve endişeleri genç işçilerle karşılaştırıldığında güven eksikliğinden değil, aynı zamanda yaş önyargısından da kaynaklanmaktadır. İşlerin en az üçte ikisi bilgi teknolojisi (BT) becerileri gerektiriyor, ancak 50-59 yaş arası çalışanların sadece beşte birinin son zamanlarda eğitim almış olması muhtemeldir (Age Concern, 2007). Bunlar, stres denetim süreci tarafından tespit edilmesi muhtemel olan konulardır. Ayrıca, yaşlı çalışanların bu tür sorunların üstesinden gelmek için kendi eğitim programlarını geliştirmelerine yardımcı olmaları

önerilmektedir.

Kişilerarası ve Sosyal Beceri Eğitimi: Gazda'nın (1973) dediği gibi: “Bir kişi sosyalleşmesinin bir sonucu olarak, zaten bazı kişilerarası beceriler kazanmıştır. Bununla birlikte, kişinin bu beceriler açısından işleyiş seviyesi yükseltilebilir. Herkes, insan ilişkilerinde daha anlayışlı, saygılı, sıcak, gerçek, açık, doğrudan ve somut olma kapasitesine sahiptir. Teorik bilgi, uygun modeller ve kişisel deneyimler için sayısız fırsatla sağlam bir insan kitlesiyle, daha eksiksiz insan olma süreci büyük ölçüde hızlandırılabilir.”

Kişilerarası beceri eğitiminin özü budur. Bir dizi iletişim becerisini ve iyi iletişimin önündeki engelleri anlama ihtiyacını kapsar. Dinleme, atılganlık, çatışma çözme ve işbirlikçi problem çözme gibi beceriler, bu tür beceri programının bir parçasıdır. Bu becerilerin çoğu liderlik becerileri eğitim programlarına da yerleştirilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, aşırı talepkar ve duyarsız ya da zorbalık gösteren bir yöneticiye veya amire maruz kalan işçilerin işyerinde yüksek düzeyde zorlanma yaşaması muhtemeldir. İngiltere ve ABD merkezli yüksek profilli şirketlerdeki yasal davalarda, bir yöneticinin bir astının sağlığının bozulmasında etkili olduğuna karar verilerek şirketler zararlı çıkmıştır. Dünya Haberleri spor muhabiri Matt Driscoll'a Birleşik Krallık Muhafazakâr Partisi'nin iletişim şefi olarak en üst düzey görevli olan ve onu zorbalık içeren sözlere ve “tutarlı bir zorbalık davranışı modeli” ne maruz bırakan yöneticilerinin istihdam mahkemesi kararını takiben 792.736 £ tazminat verildi (The Guardian, 2009).

Ancak, kişilerarası becerileri geliştirmek için tasarlanmış eğitim kurslarının etkisi değişkendir. Hasta bakım kalitesine artan vurguya rağmen, hasta geri bildirimi olsun ya da olmasın, pratisyen hekimler için iletişim eğitiminin değerlendirilmesi, çok az başarı gösterdi (Cheraghi-Sohi & Bower, 2008). Bunun nedeni net kriterler ve teorik bir temelin olmaması ya da aslında doktorların deneyim süresinin uzunluğundan kaynaklanmış olabilir; ancak, eğitimin çalışma ortamına aktarılabilirliği ile ilgili bir soru işareti de bulunmaktadır (Clarke, 2001).

Heaney vd., (1995) bir bakım veren destek programının bir parçası olarak kişilerarası beceri eğitiminin kullanımının etkinliğini tanımladılar. Bu saha deneyinin amacı, çalışanlara destek sistemlerinin yardım potansiyeli hakkında bilgi vermek, işyerinde diğerlerinden mevcut desteği harekete geçirme becerileri geliştirmek, çalışanlara katılımcı problem çözme yaklaşımları hakkında bilgi vermek ve bunları çalışma ekibi toplantılarında kullanmaktı. Programın bir parçası olarak, yöneticiler de dahil olmak

üzere katılımcılar, yanlış anlamaları açıklığa kavuşturmak, yapıcı geri bildirim sağlamak ve diğerlerinden yardım istemek de dahil olmak üzere başkalarıyla sosyal destek alışverişi ile ilişkili kişiler arası becerilerini geliştirdiler. Dokuz haftalık bir süre boyunca her biri yaklaşık beş saatlik altı eğitim oturumu gerçekleştirildi. Tüm programa toplam 785 çalışan katıldı ve test sonrası anketine cevap verdi. Bir kontrol grubuyla karşılaştırıldığında, altı eğitim oturumundan en az beşine katılan program katılımcıların, zihinsel sağlık ve iş doyumunda artış göstermiştir. Bireysel beceri eğitimi ve takım karar alma süreçlerindeki değişiklikler, iş hakkında destekleyici geri bildirim miktarını artırdı ve katılımcıların iş yerinde anlaşmazlıkları ve aşırı yüklenmeyi ele alma yeteneklerini algılamalarını güçlendirdi. Gruplardaki çalışma ekibi iklimini de arttırdı (Heaney vd., 1995). Bu nedenle, bu programa katılımın zihinsel sağlığı artırdığı ve bu bakım verenlerin baş etme kaynaklarını artırdığı görülmektedir. Bu önemli bir bulgudur, çünkü bu meslek grubunun kendileri için yardım istemekten rahatsız olduğu bilinmektedir (Cherniss, 1980).

Daha resmi bir çalışmada, Hinchingsbrooke Healthcare NHS Trust tarafından İSGÇ yönetim eğitim atölyelerinin önemi üzerinde durulan aylık üst düzey yönetimsel “walkabout (gezinti / yürüyüş)” toplantıları, sorumlu oldukları personelle tüm yöneticiler için aylık iki yönlü toplantılar ve çalışanlarına teşekkür eden bir yöneticiler politikası oluşturulması gibi bir iletişim stratejisi başlatıldı (HSE, 2005). İki yıllık bir süre boyunca, personelin devamsızlığı yüzde 6'dan yüzde 3,8'e düştü ve personelin işgücü puanları İngiltere'deki en yüksek yüzde 20 arasında olmaktan yüzde 20'nin en düşük seviyesine gerilemiştir (HSE, 2005).

Bununla birlikte, kurumlar arası kişilerarası beceri eğitiminin etkinliği konusundaki kanıtlar değişkendir ve bunu değerlendirmek için yapılan çalışmaların kalitesine bağlıdır. Daha umut verici bulgulardan biri, İngiltere'de ruh sağlığı hemşireleri arasındaki tükenmişliği azaltmak için tasarlanmış bir müdahalenin olumlu etkisini göstermiştir (Ewers vd., 2002). Katılımcılar rastgele olarak ya eğitim grubuna ya da kontrol grubuna ayrıldı ve programı takiben kişisel başarı düzeyindeki iyileşmelerle birlikte, eğitimi alan kişiler arasında duygusal tükenme ve duyarsızlaşmada istatistiksel olarak anlamlı düşüşler bulundu. Bu nedenle, kişilerarası becerilerde eğitim genellikle iletişim eğitiminde kilit bir konudur. Liderlik rolleri ve davranış biçimlerini anlamının yanı sıra, yansıtıcı dinleme; beden dilini anlama; öfke kontrolü; ve atılganlık ile saldırganlık ve aşındırıcı davranışlar arasındaki farkların tanınması gibi birçok ders çeşitli kişilerarası beceri modüllerini içerir.

Atılgnalık: Bir insanın işinin bir parçası olarak diğer insanlarla uğraşma ihtiyacı, çalışma hayatının en stresli yönlerinden biri olabilir. Bu, zor durumlara maruz kalabileceğimiz anlamına gelir. Örneğin;

- Personelinizin beğenmeyeceğini bildiğiniz bir kararı iletmek zorunda kalmak
- Değerli bir iş kaybetmeden veya tutması zor vaatlerde bulunmadan öfkeli bir müşteriyle başa çıkmak zorunda kalmak
- Makul olmayan iş talepleri veya zaman sınırları ile karşılaşmak; fazladan çalışma veya daha önce başka planlar yaptığımız hafta sonu çalışmanız istenir.

Atılgnalık eğitimi, bu tür talepleri kızdırmadan veya üzülmeyen halletmemize yardımcı olur. Saldırgan veya çekingen olmadan makul olmayan talepler için pazarlık yapabilir veya “Hayır” diyebiliriz. Bu nedenle, yararlı bir stres yönetimi tekniğidir. Zor durumlarla başa çıkmamak bizi kızgın, endişeli, sinirli ve “stresli” hissettirebilir. Atılgnalık eğitimi, diğer insanların haklarına zarar vermeden konuşmayı ve ciddiye alınmamızı öğretir. Atılgn davranışın amacı, bir duruma karışan her iki tarafın da ihtiyaç ve isteklerini karşılamaktır.

Bilişsel Başa Çıkma Stratejileri: Mesleki stres artık çalışanların potansiyel bir stres kaynağını değerlendirdiği ve tepki verdiği bir süreç olarak görülmektedir. Bilişsel üslup, potansiyel olarak stresli bir durumu ve daha sonra kullanılan başa çıkma stratejisini değerlendirmemizi etkiler. Araştırma kanıtları ayrıca, probleme yönelik başa çıkma kullanımı olumlu zihinsel sağlıkla bağlantılı olmasına rağmen (Guppy ve Weatherstone, 1997). “başa çıkmadan kaçınma” gibi belirli başa çıkma stratejilerinin kullanımının kötü psikolojik sağlıkla ilişkili olduğunu göstermektedir (Snow vd., 2003). Gerçekten de Beck (1987) bireylerin mantıksız inançlara sahip olarak kendi olumsuz duygularını yaratmada etkili olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar, bireyin bir olay algısını, başa çıkma yeteneklerini ve başarısızlığın sonuçlarını etkiler.

Olumsuz tutumların klinik semptomatoloji ürettiği ileri sürülmektedir (Beck vd., 1991). Bunlar;

- Güvenlik açığı - “Ne zaman bir risk alırsam, sadece sorun ararım”; veya “İnsanlar zayıflıklarınızı biliyorlarsa sizi reddedeceklerdir”.
- Onay ihtiyacı - “Mutlu olabilmem için başkalarının onayına ihtiyacım var”.
- Başarı – mükemmeliyetçilik - “Ben başarılı olmadıkça hayatım boşa gider” ve “yararlı, üretken ya da yaratıcı bir insan olmalıyım ya da hayatın bir anlamı yok”
- Zorunluluklar - “Her zaman mutlu olmalıyım”, “Duygularım üzerinde her zaman tam kontrol sahibi olmalıyım” ve “Beni sevmelerini istersem diğer insanları etkilemeye

çalışmalıyım”.

Stres yönetimi tekniği olarak bilişsel yeniden yapılanmanın kullanılması, işlevsiz tutumları ve irrasyonel düşünceleri incelemeyi amaçlamaktadır. Birey stresli bir olayla karşı karşıya kaldığında ortaya çıkabilecek potansiyel olarak hatalı düşünce süreçlerini inceleyerek süreç, bir talebin algılanması ile baş etme yeteneğimiz arasındaki dengeyi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Stresli olayları daha az tehdit edici hale getirmek için düşünmeyi ve mantıksız düşüncelerin zorlanmasını içerir. Böylece, bir duruma verilen tepkiler, koşulların algılanma biçimiyle değiştirilir. Stresli durumların bilişsel olarak yeniden değerlendirilmesine yardımcı olmak için çeşitli teknikler mevcuttur. Akılcı ve akıl dışı inançları tanımlamak için, bireylerin sonuçlarıyla birlikte inançları, düşünceleri, duyguları ve eylemleri incelemeleri teşvik edilir. Potansiyel olarak stresli bir duruma tepki olarak kullanılan bir başa çıkma stratejisini anlamak için, durumla ilgili bir inancın akla uygunluğunu incelemek gerekir. Akılcı bir inanç, sizinle ve hayata bakış açınızla rahatça otururken, mantıksız bir inanç rahatsızlık veya sıkıntıya neden olan inançtır.

Çeşitli durumlarda çarpık veya irrasyonel inançlara sahip olma eğilimindeyizdir:

Bir sonucu haklı çıkarmak için uygun kanıt veya gerçek olmadığında sonuçlara atlamak: Bu, örneğin birisinin bir toplantıya veya randevuya gelmediğinde bizi sevmediğine karar verdiğimizde olur. Gerçekte, bir dizi başka neden bu eylemi açıklayabilir.

Önemli ayrıntıları göz ardı etmek: Bu “minimizasyon” dur ve durumdan çıkarılan bir ayrıntıya odaklanmayı ve o durumun daha önemli yönlerini göz ardı etmeyi içerir. Bir örnek bir terfi alamadınız, ancak terfi panosundaki diğer on kişinin de reddedildiği gerçeğini görmezden geliyorsunuz böylece umutsuzluk ve başarısızlık hissediyorsunuz. Aslında, 12 kişide sadece bir kişi terfi ettirilebilirdi ve diğerleri de terfi için değerlendirilmek üzere terfi kurulu kısa listesine girememişti.

Aşırı genelleştirme: Bu, bir veya iki lokal olaydan sonuç çıkarmak ve bunun tüm durumlara uygulanabileceğini varsaymak anlamına gelir. Örneğin, yaptığınız her şeyde ümitsiz olduğunuzu varsayarak ve 50 sayfalık bir raporda bir hata bulduğunuz için kendinizi aşırı ve tekrar tekrar cezalandırmak.

Şeylerin önemini abartmak: Bu “büyütme” olarak bilinir ve gerçekte önemsiz olduğunda bir durumun hayati veya çok önemli olduğunu düşündüğümüzde ortaya çıkar. Bir örnek, patronunuzun sizi ofisinde görmek istediğinden, korkunç bir şeyin gerçekleşeceğini hayal etmek olabilir.

Bir şeyleri kişisel olarak algılamak: “Kişiselleştirme”, çevremizde meydana gelen olayların, bunun için hiçbir kanıt olmasa bile, bir şekilde önemli bir şekilde bizimle ilişkili olduğuna inanma eğilimidir. Örneğin, patron herkesten önemli bir müşteriden bir ziyarete hazırlanmak için ekstra özen göstermesini ister. Ancak, istek sabah personel toplantısında herkese sunulmuş olsa bile, patronun sizi yalnız eleştirdiğini varsayarsınız.

Aşırı uçlarda düşünmek: Çoğu zaman, şeyleri sadece karşıtlar açısından görebiliriz, bu bakış açıları arasında hiçbir şeye yer yoktur.

Bu tür tuzaklara düşmekten kaçınmak için, mantıksızlıkları tespit etmek ve tanımlamak için düşüncelerimizi ve hislerimizi incelemek gerekir. Zihinsel bir monologla meşgul olmamız ve yıkıcı içsesimizi yapıcı içsesimize dönüştürmemiz de önerilmektedir. Stresi etkin bir şekilde yönetmek için bir durumu düşünmede esneklik gereklidir. Problem çözme yaklaşımı benimseyerek ve durumu rasyonel bir şekilde yeniden değerlendirerek strese neden olan durumlardan kaçınabiliriz.

Zaman Yönetimi : Kabul ettiğimiz gibi, daha az zamanda ve daha az kaynakla gittikçe artan bir talep ve baskı hacmi, çağdaş organizasyonlardaki stres kaynaklarından bazılarıdır. Ancak, bu talep düzeyinin algılanması, kişinin talebi karşılama yeteneğinin algısını aştığında talep durumu stresli olarak tanımlanır. Richards'ın (1987) incelemesi, zaman yönetimi kavramının potansiyel olarak çalışanlara taleplerle başa çıkma yolu sağladığını göstermektedir. Örneğin:

- Mantıklı olmaları için onları "anahtar sonuç alanları" olarak gruptandırmak
- Dikkatin daha az talebe odaklanması için önceliklere odaklanma
- İş planlaması yoluyla taleplerin azaltılması.

Bununla birlikte, bunun bireysel çalışan için genel bir stratejinin parçası olması gerekir. Üniversite personeli ve öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışmada (Kearns ve Gardiner, 2007) Net bir kariyer yönünün olması, algılanan iş verimliliğinin en önemli belirleyicisi olduğunu kanıtlanmıştır, bunu planlama ve önceliklendirme izlemektedir. Bu nedenle, zaman yönetiminin amacı “Daha akıllıca çalışmak daha zor değil” dir (Mackenzie, 1972). Zaman yönetimi kişisel bir zaman duygusu geliştirmek, geleceği düşünmek ve hedefler koymak; zamanınızı nerede, nasıl ve neden harcadığınızı analiz etmek; çalışma hayatı ile boş zaman arasında uygun bir denge bulunması; ve zamanın kontrolünü kazanarak yaşam hedeflerine ulaşmak ile ilgilidir. Sıklıkla, bir zaman yönetimi kursuna katılan bireyler şunları yapabilir:

- Zamanın doğasını anlayarak zaman yönetimini perspektife oturtmak,

- Erteleme, yetki verilmemesi, yanlış yönetilen toplantılar gibi yaygın zaman sorunlarını tanıma,
- Zaman günlüğü tutma,
- Değerleri, hedefleri, konuları ve öncelikleri tanımlayarak zamanı etkin bir şekilde kullanarak daha sonra öncelikli faaliyetlerde bulunmak için mümkün olduğunca fazla zaman harcayın; bir görev listesi üretme ve her birini “öncelik” (“A” = yapmalı; “B” = yapmalı; “C” = bekleyebilir) açısından tanımlama yeteneği, önemli bir zaman yönetimi becerisidir
- Günün belirli saatlerinden en iyi çalıştığınız zamanı keşfetme,
- Toplantıları daha etkin yönetme,
- Daha işlevsel bir şekilde işi başkalarına devretme,

Bununla birlikte, tüm bu stratejileri uygulayabilmek, özerklik, karar verme fırsatları veya vardiya kadrosu ile sınırlı olanlar için iş yapma yetkisi dahilinde olmayabilir. Zaman çoğunlukla kendilerine ait değildir. Bu nedenle, zaman yönetimi esas olarak yöneticiler, beyaz yakalı ve idari personel için bir stres yönetimi tekniği olarak algılanma eğilimindedir. Bununla birlikte, belirli zaman yönetimi faaliyetleri, üretim, mavi yakalı çalışanların iş talepleri üzerinde kontrol sahibi olmalarına yardımcı olmak için kullanılabilir. Örneğin, zaman kaybetme veya erteleme eğilimi bir defter ya da günlük tutularak tanımlanabilir (Drucker, 2007). Ayrıca, işlerin veya görevlerin yeniden düzenlenmesi, işyerinde stresin ortadan kaldırılmasında veya azaltılmasında anahtar bir faktördür. Ancak, deneyimlerimize göre, bir sistem, stresli, verimsiz veya etkisiz olan bir uygulamayı yeniden düzenlemek için biraz zaman ayırmalarına izin verilmeyen çalışanlar genellikle stresli bir duruma maruz kalır. Onlar bir çarkta çalışan hamsterlar gibidir! Odak grup konuşması düzenleme fırsatı sağlandığında, daha iyi, daha güvenli veya daha az stresli çalışma yollarını tartışmak için genellikle fikirler ve öneriler akar. Adair'in (2002) belirttiği gibi, “Zaman kazanmak için zaman harcamanız gerekir: bu bolca kar payı getirecek bir yatırımdır.” Bu nedenle, işyerinde stresi azaltmaya “zaman ayırmak” için kuruluşların çalışanlara biraz zaman vermesi gerektiğini öneriyoruz.

Rahatlama ve Meditasyon: Gevşeme eğitimi, meditasyon veya yoga amacı, bir stres kaynağına maruz kaldığında bireyin uyarılma seviyesini azaltmaktır. Bu teknikler hem fizyolojik hem de psikolojik olarak daha sakin bir durum ortaya çıkarmak için kullanılır. Meditasyonun etkinliği stres yönetimine uyarılma azaltma yaklaşımı olarak araştırılmış ve etkili olduğu tespit edilmiştir. Bir gevşeme tekniği olarak kolayca

öğretilir ve uygulanır. Gevşemenin psikolojik faydaları arasında kişisel kontrol ve ustalık duygusu, yaşanan gerginlik ve kaygı düzeyinde bir azalma ve gelişmiş bir refah hissi bulunur. Gevşemenin fizyolojik faydaları şunları içerir:

- a) kan basıncında azalma
- b) daha yavaş solunum ve kalp atış hızı
- c) azalmış kas gerginliği
- d) daha az mide asidi
- e) kandaki düşük kolesterol
- f) yaratıcı ve bilişsel süreçleri geliştirmek için alfa ve teta beyin dalgaları.

Kontrollü solunum tekniklerini ve rahatlamayı öğrenerek ve kullanarak, birey istediği zaman gerginliği azaltabilir ve işyerinde veya evde stresli durumlara uyum sağlama yeteneğini geliştirebilir. Kontrollü solunum, bireyin bir stres kaynağıyla yüzleşmesine, kendini kontrol etmesine ve stresörün duygusal etkisini azaltmasına yardımcı olur. Yöntem mekanik, kimyasal ve sinir seviyelerinde hareket eder. Kasların gevşemesine yardımcı olur, bu da derhal stresin azalmasına ve duygusal ve zihinsel gerginliğe neden olur. Gevşeme, bireyin vücutta oluşan duygusal gerilimi atmasına izin verir. Teknik kişinin birikmiş psikolojik ve fiziksel yorgunluktan hızlı bir şekilde iyileşmesine yardımcı olur. Zamanla, birey sadece stresle başa çıkmakla kalmayıp aynı zamanda strese de direnme kapasitesi geliştirir. Teknikler kolayca öğrenilir ve düzenli olarak uygulandığında vücut üzerinde olumlu bir psikolojik ve fiziksel etkiye sahiptir. İngiltere'deki bir petrol şirketi, her çalışan için bir "sağlık pasaportu" üretmiştir. Bu sağlık pasaportu, stres, gevşeme teknikleri ve nefes egzersizleri üzerine ek olarak kilo, beslenme, kafein, alkol, sigara içme, egzersiz, kan basıncı vb. hakkında temel bilgileri içerir. Gevşeme eğitimi egzersizleri bir kaset yardımı ile sağlanır. Bu tür kendi kendine yardım bilgileri, bir stres yönetimi rejimine başlamak isteyen bireyler için yararlı bir başlangıç sağlayabilir.

Gevşeme teknikleri çok çeşitlidir ve meditasyonu da içerir; ilerleyici, derin kas gevşetme teknikleri; veya işyerinde veya evde rahat bir sandalyede otururken kısa süreli zihinsel ve fiziksel rahatlama. Bu konuya yardımcı olmak için çok çeşitli ses kasetleri mevcuttur. Seçim dikkatli bir şekilde yapılmalıdır, çünkü rahatsız edici olduğu düşünülen bir ses veya müziğin gevşeme sürecine yardımcı olması muhtemel değildir.

Progresif kas gevşemesi, bireyin kas gruplarını sırayla ve belirli bir sırada germesini ve gevşetmesini gerektirir. Her kas grubu on saniye gerilmeli ve sonra aşağıdaki sıra

kullanılarak iki dakika gevşetilmelidir:

1. Yumruk sıkın ve sonra gevşetin;
2. Pazı esnetmek ve sonra düzeltmek için kolları bükün; trisepsleri esnetmek için kolları sıkıca düzeltin ve sonra rahatlayın;
3. Omuzlarını kulaklara doğru çekin ve rahatlamak için bırakın;
4. Boyun kaslarını germek ve rahatlamak için başı geriye doğru bastırın;
5. Dudakları büzün ve rahatlayın; dili dişlerin arkasına bastırın ve rahatlayın; dişleri sıkıp çeneyi gerin ve rahatlayın;
6. Gözlerinizi sıkıca kapatın, kaşlarınızı çatın ve sonra rahatlayın;
7. Derin nefes alın ve göğsü germek, derin nefes almak ve rahatlamak için tutun;
8. Bir darbe için hazırlanır gibi mide kaslarınızı gerin, ve rahatlayın;
9. Kalçaları sıkıca sıkın ve rahatlayın;
10. Bacakları düz tutarak ayak parmaklarını aşağıya doğru çevirin ve rahatlayın.

Her gün ilerleyici kas gevşemesi uygulanmalıdır, zamanla daha kolay hale gelecektir. Bireyin vücudun fizyolojik reaksiyonlarını strese sokmasına izin veren çeşitli araçlar satın almak mümkündür. Bu, gevşeme durumunu izlemek mümkün olduğu anlamına gelir. Örneğin, ticari olarak üretilen bir alet olan “stres noktası”, işaret parmağının tabanı ve başparmak arasındaki elin etli bir kısmına uygulanabilir. Bu cilt sıcaklığına cevap verir. Stresli veya gergin olduğumuzda, kan temini cildin yüzeyinden uzaklaşır çünkü vücudu “savaş veya kaçış” için hazırlamak gerekir. Gevşedikçe, kan akışı soğutma amacıyla cilt yüzeyine daha yakın akacak ve “nokta” bu değişikliği yansıtacak şekilde renk değiştirecektir. Bu nedenle, bu stres yanıtında görsel bir ipucu görevi görür. Süreç “biofeedback” olarak bilinir. Nabız veya kalp atış hızını izleyen “saatler” dahil olmak üzere başka araçlar da mevcuttur. Bu ekipmanın iş sağlığı personeli tarafından sağlanması ve denetlenmesi önerilir. Gelişmişlik, güvenilirlik ve maliyet seviyelerinin büyük ölçüde değiştiği bilinmelidir, ancak bu tür yardımlar stresin fizyolojik doğasını anlama sürecine yardımcı olabilir.

A Tipi Davranış Yönetimi: A Tipi müdürü veya yöneticisinin, başkalarının daha iyi bir lideri veya yöneticisi olabilmek için kişilerarası beceri eğitimi programına katılması gerekebileceğini zaten önerdik. Bu stratejinin amacı, davranış biçimlerinin işyerinde çevrelerindeki diğer insanlara neden olduğu stresi azaltmaktır. Bu bölümde, Tip A eğilimli bireyin sağlığına ve refahına zarar vermeden önce bu davranış tarzının olumsuz yönlerini değiştirmek için mevcut olan A Tipi davranış yönetimi programlarına atıfta bulunuyoruz.

1950'lerin sonlarında, kalp hastalığı olan hastaları tedavi eden kardiyologlar Friedman ve Rosenman (1974), bu kalp krizi mağdurları arasında “Tip A davranış” olarak adlandırdıkları belirli bir davranış modelini tanımladılar. Uzun yıllar süren araştırmalardan sonra, Tip A Koroner Meyilli Davranış Biçimi'nin (TAB), sigara içme, alkol tüketimi ve obezite kalıtım faktörlerinden bağımsız olarak (yani yüksek tansiyon ve kolesterol seviyeleri) kalp hastalığı için bir risk faktörü olduğu kabul edilmiştir. Bununla birlikte, daha yakın tarihli araştırma bulguları, kavramın ve sağlık durumundaki rolünün daha eleştirel bir değerlendirmesine yol açmıştır (Espnes, 2002). Bu, TAB'ın karşıt bileşeni olduğunu göstermektedir ve kalp krizi riskini artıran faktör olabilir. TAB, ortamdaki bir soruna bir tür tepki gibi görünmektedir ve hatta “D Tipi davranış” olarak da adlandırılmıştır. Tehdit durumlarında aktif başa çıkma ile birey fizyolojik olarak uyandırılır ve bu sürekli tekrarlayan sempatik aktivite ateroskleroz süreci ile ilişkilidir. Bazı araştırmacılar, A Tipi davranış stilinde kalıtsallık bileşeni olduğunu da iddia etmeye çalışsa da, öğrenilmiş olması daha olasıdır. Gerçekten de, A Tipi bireyin davranış modelinin devam edebilmesi için bir şekilde ödüllendirici bulunduğu bir başa çıkma yolu olmalıdır. TAB modeli uzun vadede bir organizasyon için maliyetli olacak olsa da, sonucu bu işkolik bireylerden elde edilen kazançtır. Bu nedenle, A Tipi kişiler genellikle eylemleri ile terfi ve ayrıcalıkla tolere edilir ve ödüllendirilir ve böylece davranış kalıpları güçlendirilir. A Tipi birey büyük bir mermer bloğu bir tepeye itmeye mahkum edilen Korint Kralı Sisifos'a benzetilmiştir. Sisifos zirveye ulaştığında, blok geri döndü ve böylece görevi tekrar başladı. Sonuç ne olursa olsun, gerçek ya da hayali ihtimallere karşı çaba, başarıdan memnun kalamama ya da rahatlayamama ile birlikte Wolf'un (1960) koroner eğilimli Tip A kişiyi algılama ve tanımlama şeklidir. A Tipi bireyler, zorlanmaya hem fiziksel hem de psikolojik tepkileri reddetme eğilimindedir ve genellikle kendi davranışlarının ölçüsüne göre kördürler.

A Tipi davranışların görüntülenmesinin çeşitli yolları vardır:

Çalışmaya bağlılık: Tip A bireyler uzun saatler çalışırlar; rahatlarlarken veya çalışmadığında kendilerini suçlu hissetmek; ve işi eve götürme eğilimindedir.

Aşırı aciliyet: Tip A bireyler kronik bir zaman aciliyeti hissi gösterir; her zaman acele ederler ve imkansız son teslim tarihi koşullarında çalışırlar.

Sürekli acele etme ihtiyacı: Bu, açık hareketlerine yansır, çünkü hızla hareket ederler, yürürler ve hızla sürerler ve hatta hızlıca yemek yerlerler - Tip A davranışı “acelecilik hastalığı” olarak bilinir.

Empatik hareketlerin kullanımı: Bir yumruğu masaya vurmak veya bir yumruğu sıkmak ve sallamak tipik Tip A patlamalarıdır. Bunun nedeni, kendi çabaları, zorlu hedefleri ve amaçları ve onlarla çalışanların çabaları ile hayal kırıklığına uğramalarıdır. A Tipi bireyler genellikle patronları tarafından yanlış anlaşılır.

Kalabalık programlar: A Tipi bireyler, çalışma programını aksatabilecek öngörülemeyen olaylar için çok az izin vererek, gittikçe daha az zaman ayırmaya çalışırlar.

Çok fazla aktivite: Genellikle, Tip A bireyler aynı anda iki veya daha fazla şey yapmaya çalışırlar. Örneğin, yemek yerken okumak ya da tamamen alakasız bir olay hakkında telefonda konuşurken bir belge üzerinde çalışmaya devam etmek isteyen tipik A Tipi bireydir.

Beklemekten hoşlanmama: A Tipi bireyler, özellikle kuyruklarda bekletilmekten yoğun bir hoşnutsuzluk yaşamaktadır. Çoğu olayın gerçekleşme oranı konusunda sabırsızdırlar. Örneğin, asansör çağrısı düğmesine basmış olsalar bile, asansörün gelmesini beklemek yerine, her seferinde üç kez merdiven çıkmayı tercih edeceklerdir. Ayrıca diğer insanlar için cümleler bitirme alışkanlığı vardır ve sık sık “evet, evet” ile diyalogu serpiştirerek ya da “uh huh” ile tekrar tekrar diyaloga girerler. Sorgulama sırasında sık sık iç çekme tipik A Tipi özelliğidir.

Konuşma şekli: A Tipi bireyin konuşma düzeni altta yatan saldırganlığı yansıtır veya gerçek bir ihtiyaç olmadan sıradan bir konuşma sırasında düşmanca birtakım vurgu ve tonlamalarda bulunurlar. Genellikle, yutarak, hızlı ve empatik bir konuşma ile güçlü bir sese sahiptirler. Cümlesindeki son birkaç kelime söylemek istediklerini hızlandırmak ister gibi koşutur; kendileri bile söylediklerine sabırsızlık gösterir.

Sınırlı menfaatler: A Tipi bireyler işle ilgili menfaatler dışında herhangi bir şey hakkında konuşmakta zorlanırlar ve belki de başkalarıyla tartışmak için iş dışında menfaatleri yoktur. Tip olarak nadiren tüm tatil haklarını alırlar ve muhtemelen bir tatil kısa kesebilirler. İşyerinin varlıkları olmadan çalışamayacağına gerçekten inanıyorlar!

Farkındalık eksikliği: A Tipi bireyler, işyerlerinde, işleriyle ya da işin yapılmasıyla ilgili olmayan şeyleri (ya da insanları) nadiren fark ederler.

Oldukça rekabetçi nitelik: A Tipi bireyler kendileriyle ve çevresindeki herkesle rekabet edebilirler. Kendilerini (ve diğer insanları) daha iyi olmaya çalıştıkları hedefleri belirlediler - örneğin, bir araba yolculuğunu daha hızlı ve daha hızlı bir sürede tamamlamaya çalışırlar! A Tipi bireyler kendilerini (ve diğerlerini) yüksek,

genellikle gerçekçi olmayan standartlara uymaya ittiğinden, bir hata yaptıklarında öfkeli hissetmeleri şaşırtıcı değildir. Ayrıca, iş arkadaşlarının ve astlarının çabalarına ulaşamadıklarında veya tatmin olmadıklarında çalışma durumlarında hayal kırıklığı ve öfke yaşarlar.

Kontrol ihtiyacı: A Tipi bireyler, etraflarındaki olayları kontrol altında tutma konusunda güçlü bir ihtiyaç sergilerler. Olaylar üzerinde algılanan kontrol eksikliği, A Tipi bireyin yetiştirme telaşı ve aceleci davranışlarının daha da aşırı olmasına neden olacaktır.

Tip A birey genellikle son derece sosyal olsa da, sürekli rekabet etme ve kazanma ihtiyaçları nedeniyle zor bir meslektaş veya patron olarak kabul edilir. Dinlemek ya da söylemek istediğiniz şeyi bitirmenize izin vermeme eğilimindedirler, çünkü genellikle problem için mükemmel bir çözüme sahip olduklarına inanırlar. Gerçekten de her zaman haklı olduklarını düşünürler. İş arkadaşları olarak, birbirlerini destekleme olasılıkları düşüktür ve zayıf takım oyuncularına olma eğilimindedir. A Tipi bir patronun astlarının, olaylar üzerinde sıkı kontrol talep etme ve sürdürme eğilimleri nedeniyle bu zor kişiye maruz kalma zorluğunu hissetmeleri muhtemeldir. A Tipi amiri, işi başkalarına devretmek için zaman ayırmak yerine genellikle bir iş yapmayı daha hızlı bulur. Bu nedenle, genellikle personelinin potansiyelini geliştiremezler. Bu, elbette, onları daha da fazla baskı altına sokar, sinirlilik ve düşmanlık seviyelerinin yükselmesine neden olur. A Tipi süpervizörün çalışanları, yetersiz veya güvenilmez hissettikleri için nitel iş yükünün stresini yaşayabilirler. Tip A patronu nadiren personelinin başarılarından memnun olur. Etraflarındaki herkesin sürekli olarak kendi hızlarına ve programlarına göre çalışmasını bekler. Organizasyon ayrıca, işlevsiz TAB'ın sonuçlarına da maruz kalabilir. Personel, işine her zaman katılan zor tip A patronundan uzaklaşmak için görev raporlarını veremediği için hastalık izni seviyeleri artabilir!

Tipik olarak, A Tipi davranış eğilimlerini azaltmak için eğitim programları, bireyi davranışlarının potansiyel olarak zarar verici yönlerinden bazılarını değiştirmeye teşvik etmeyi amaçlar. Açıkçası, birey değişim ihtiyacını kabul etmeli ve onaylamalıdır. Ayrıca, Tip A'yı gerçekçi hedefler belirlemeye teşvik etmek de önemlidir, çünkü bu açık bir TAB problemidir. Ne yazık ki, birçok Tip A davranış yönetimi programı kalp rehabilitasyon programlarının bir parçası haline gelmiştir, çünkü birey zaten kalp hastalığının kurbanı olmuştur. Bu nedenle, bireyin ve kuruluşun potansiyel olarak zararlı bu davranış tarzının olumsuz ilişkili maliyetlerine maruz

kalmadan önce bu programın stres yönetimi faaliyetlerine entegre edilmesini sağlamak gerekir.

A Tipi bireyler için tavsiyeler şunları içerebilir:

- A Tipi bireyler iyi dinleyici değildir; başkaları için konuşmaya ve hatta onlar için cümlelerini bitirmeye eğilimlidirler. Bu nedenle, sürekli konuşarak kendinizi dikkatin merkezi olmaktan kurtarmaya çalışın. “İki kulağımız var, ama sadece bir ağız - onları bu oranlarda kullanın!” önermesini hatırlayarak kendinizi diğer insanları dinlemeye zorlayın.
- Sizin için hizmet verdiklerinde iş arkadaşlarınıza veya astlarınıza teşekkür edin.
- Saplantılı, zaman odaklı yaşamınızı kontrol edin. A Tipi bireyler görevleri tamamlamak veya yolculuk yapmak için ihtiyaç duydukları süreyi tahmin etmekte iyi değildirler. Ne kadar zamana ihtiyaç olduğunu belirlemeli ve fazladan zaman eklemelidirler (en az on dakika). Bu, bir yerden bir yere “gerilim dolu” bir şekilde sürüklenmelerini önlemeye yardımcı olacaktır. Ayrıca okunacak bir şey taşıdıklarından emin olmalıdırlar, bu nedenle randevu için erken gelirlerse sabırsız olmazlar ve zamanı boşa harcamadıklarını hissederler. Nihayetinde amaç oturmak, rahatlamak, çevreyi özümsemek, gevşemek ve zihinsel olarak kendinizi toplantıya hazırlamak olmalıdır. Başlangıçta stratejisi Tip A birey için çok fazla stres yaratabilir. Bu nedenle, tavsiye, kasıtlı olarak bunun gerçekleşmesi muhtemel durumlara maruz bırakarak tolerans seviyelerini arttırmaktır. Sabırsız veya öfkeli olmaktan kaçınmak için “kendi kendine konuşma” tekniğini kullanın. Yakında olacak hoş bir şey düşünerek dikkatinizi dağıtın. Zamana dayalı yaşamınızı kontrol ettiğiniz için kendinizi ödüllendirdiğinizden emin olun.
- Aynı anda çok sayıda görev yapmaya çalışmayın
- Çalışmaların çoğu acil eylem gerektirmez ve daha yavaş, daha kasıtlı bir tempo daha kaliteli kararlar ve yargıya yol açabilir. Baskı altında hissettiğinizde kendinize “Bu sorunun bundan beş yıl sonra bir önemi olacak mı?” Veya “Bunu şimdi yapmalı mıyım yoksa başarmanın en iyi yolunu düşünmek için zamanım var mı?” diye sorun. Unutmayın, sadece bir “ölü”nün bittiği söylenebilir.
- İş dışındaki sosyal faaliyetlerde bulunarak işkolik eğilimleri azaltın. Düşmanlık, öfke veya tahriş hissi yaratan faaliyetlerde bulunmayın. Doğal A Tipi eğilimlerinizi tetiklemeden sakinlik hissini teşvik eden ilgi alanları bulmaya çalışın. Amaç, mesleki ve kişisel yaşam aktiviteleri ile başarılar arasında daha gerçekçi bir denge kurmaktır.
- Kendiniz ve diğer insanlar için gerçekçi olmayan hedefler ve son tarihler

belirlemekten kaçının.

- İdealist olmaya çalışmayın, çünkü başkalarına karşı hayal kırıklığına ve düşmanlığa neden olabilir.

- Duyguları veya öfkeyi şişirmeyin; bu son derece zararlıdır. “Buharı dışarı atmanın” yollarını bulun. Örneğin, hedefe yönelik olmayan bazı güçlü fiziksel aktivitelere katılın. Kızgın bir mektup yazın, ancak sakinleşip tekrar okuyana kadar güvenli bir yerde saklayın. Ardından, en iyi eylem yolunu seçin. Düşünceleriniz, korkularınız ve endişeleriniz hakkında güvenilir arkadaşlarınızla veya iş arkadaşlarınızla konuşun.

- Zamanınızı korumak için “Hayır” demeyi öğrenin. Kendinizi kanıtlamaya çalışmayı bırakın!

- Ara vermeden uzun süre çalışmaktan kaçının; bu etkili bir iş stratejisi değildir. Çalışma alanını terk edin ve görevle ilgili olmayan bir şey yapın. Tercihen iş arkadaşlarınızla birlikte iş araları ve öğle yemeği molası verdiğinizden emin olun. Tip A’lar yanlış bir şekilde sosyal değişime harcanan zamanın boşa harcandığını düşünür.

- İşe ilk gelen kişi ve iş yerinden ayrılan son kişi sayısını haftada takip edin ve kendinize bu davranışın gerçekten gerekli olup olmadığını sorun. Hafta boyunca en az iki kez son gelen ve ilk ayrılan kişi olmaya çalışın.

- Tüm tatil haklarını alın ve personelinizin de buna uymasını sağlayın.

- Düzenli egzersiz yapın.

- Bir çeşit rahatlama yöntemi, meditasyon veya yoga öğrenin ve kullanın.

- TAB eğilimlerinizi tam olarak değiştirmeyi beklemeyin. Bu gerçekçi olmayan ve imkansız bir hedeftir. Bir kaplumbağa gibi hareket etmek için bir tavşan almaya çalışmak evrimsel intihardır; isterseniz tilkiye sorun!

Sonrasında, öfke kontrolünü düşünüyoruz. Bu aynı zamanda TAB eğilimlerini kontrol etmek için kullanılan bir stres azaltma tekniğidir. Bununla birlikte, bazı meslek grupları bunu günlük olarak karşılaşılan benzersiz ve zor çalışma koşulları ile başa çıkmada önemli bir beceri olarak bulmuştur.

Öfke Kontrolü: Tekrarlayan öfkeyi kışkırtan durumları yönetememe, dürtüsel davranışlar ve kardiyovasküler hastalık ile ilişkilidir (Williams vd., 2000). Bastırılmış öfke uyumsuz olarak görülür ve düşmanlığın, stresli olaylara maruz kalmanın sağlık sorunlarına karşı savunmasızlıkla bağlantılı olduğu ileri sürülmüştür (Kivimäki vd., 1998). Polis ya da ciddi öğrenme güçlüğü çeken psikiyatrik ya da geriatrik hastalarla çalışan hemşireler gibi bazı meslek grupları, benzersiz öfkeye neden olan durumlara maruz kalabilir. Stres aşılama müdahalesi, birey bu zor koşullara maruz kaldığında

stres tepkisini azaltmaya yardımcı olabilirken, öfke kontrolü kurslarının da istenmeyen davranış sonuçlarından kaçınmaya yardımcı olabileceği görülmektedir. Yüksek profilli mesleki örnekler, ABD kolluk kuvvetleri için öfke yönetimi programlarının geliştirilmesini içermektedir (Abernethy, 1995; Brondolo vd., 2003).

Öfke, kızgınlık, rahatsızlık ve öfke duygularını içeren duygusal bir durum olarak tanımlanır; saldırganlık, başkalarına yönelik yıkıcı bir davranışsal tepkidir. Böylece öfke saldırganlığı motive edebilir. Esasen, öfke yönetimi programları üç bileşenden oluşmaktadır. Öfke uyandıran durumu teşhis etmek için bilişsel hazırlık olarak tanımlanan ilk bileşene ihtiyaç vardır.

Eğitimin ikinci aşamasında, birey gevşeme, iletişim teknikleri ve bilişsel kontrol gibi becerileri öğrenecek ve geliştirecektir.

Üçüncü aşamada, birey şunları öğrenir:

a) bilişsel kontrolü aşağıdaki yollarla uygulayabilir:

- Nasıl hissettiklerini anlamak için sessizce kendi kendine konuşmayı uygulama
- Bazı insanların bireyi öfkeye kışkırtmaya çalışacağını hatırlamak, çünkü bu durumu tatmin edici buluyorlar. Bunu kabul etmek, durumun kontrolünü elinizde tutmaya yardımcı olacaktır.
- Bireyin bir sonraki adımda ne yapacağını düşünmek: - durumu görmezden gelmek ya da cevap vermek. Kendimizi korumak ya da kanıtlamak zorunda olmadığımızı hatırlamak önemlidir.
- Bireyin bu durumdan ne almak istediklerine karar vermesi
- Uygun şekilde yanıt vermeden önce daha fazla bilgiye ihtiyaç duyup duymadıklarına karar vermek? Eğer cevap vereceklerse, “evet ama” yaklaşımından kaçınarak nasıl hissettiklerini söylemeliler. Diğer kişi genellikle topuklarını kazar ve bu durumda kendi pozisyonlarını savunur. Tartışma, bu taktiğin en olası sonucu olacaktır.
- Yüzleşmekten kaçınmak: saldırganlık saldırganlığı doğurur.
- “Kendi kendine konuşma” pratiği yaparak, öfkeyi kışkırtırken doğru tepkiyi ve başa çıkmayı sağlayacak şekilde eğitileceklerdir.
- Bir kişi sinirlendiğinde kontrolü sürdürmede kullanılacak kalıplara hakim olmak ve öğrenmek
- Kışkırtıldıklarında kendilerini kontrollü bir şekilde davrandıklarını hayal etmek için görsel imgeler kullanma.

Abernethy, öfke yönetiminde bu eğitim modülünün etkinliği için sınırlı destek olduğunu rapor ederken, uygulama fırsatlarına sahip daha geniş bir programa ihtiyaç

olduğunu belirtti. Bu pilot programdan elde edilen bulgulara dayanarak modül başarıyla genişletildi. Deneyimlerimize göre, ilerlemeyi izlemek için takip oturumları hayati öneme sahiptir. Rol yapma (role-play) durumunda uygulama fırsatı da faydalıdır. Ayrıca, performansı kaydetmek ve anında analiz etmek için kapalı devre televizyon kullanımı, davranışın hem sözlü hem de sözsüz yönleri hakkında yararlı geri bildirimler sağlar.

Bu kısımda, beceri eğitimi bir stres yönetimi seçeneği olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte, beceri geliştirme, görünüşte “çıkamaz sokak” gibi görünen işlerde bile birkaç farklı yolla elde edilebilir. Yöneticiler, işçileri, öğrenebilecekleri insanlarla eşleştirerek, çalışanlara bölümler arası görev güçlerine katılma şansı vererek süreci teşvik edebilir. Bu, diğer işlerde çalışanların izlenmesi ve işlevler arası eğitimin teşvik edilmesini içerir. İnsanların kendilerini rahatlık seviyelerinin ötesine uzanan durumlara iterek yeni beceriler edinebilecekleri inancı vardır. Her ne kadar bu başarılı bir strateji olsa da, biraz dikkatli kullanılmalı ve stres yaşayabilen ve bu yüksek riskli durumda öğrenemeyen çalışanlar için bir “güvenlik ağı” sağlanmalıdır.

Ayrıca stres yönetiminde “ikincil düzeyde”, bireyin iş ve yaşam baskısı ile başa çıkmasını amaçlayan seçenekler mevcuttur. Bu seçenekler çalışanların genel sağlığını geliştirmeyi ve stres eğitimi ve farkındalık programları; sağlıklı yaşam programları, sigarayı bırakma, egzersiz ve fitness programları gibi sağlıklı yaşam tarzı seçeneklerini içerir.

Stres Eğitimi ve Farkındalık Yaratma: Birçok stres yönetimi aktivitesinin temelini oluşturan bu tür bir program, psikososyal stres faktörleri hakkındaki bilgileri arttırmak; stresin fizyolojik kökenlerini açıklamak; stres, hastalık ve kişisel davranış arasındaki bağlantıların farkındalığını artırmak; ve kişisel stresle başa çıkma becerilerini geliştirmek için tasarlanmıştır. Bir eğitim yaklaşımının temeli, kişisel farkındalığın teşvik edilmesinin bireyin kendi stres seviyelerini azaltmak için harekete geçmesine yardımcı olmasıdır. Kagan vd. (1995), stresin azaltılması, “kişilerarası olaylara karşı bilişsel ve duygusal tepkilerin kendini anlama ve farkındalığının artmasıyla” kaynaklanmaktadır. Amaç, çalışanın birey olarak mesleki zorlukla başa çıkma yeteneklerini geliştirmesidir. Örneğin, bir çalışan stresle uyumsuz ve zarar verici yollara başvurmak yerine uyarlanabilir başa çıkma stratejileri kullanmanın faydalarını öğrenir. Bununla birlikte, eğitim programları genellikle bağımsız müdahaleler olarak kullanılmamakta, ancak diğer stres yönetimi girişimlerine giriş unsuru sağlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Bunce, 1997). Ayrıca, çeşitli

stresle başa çıkma becerileri öğretilir ve uygulanır. Stres eğitimi ve farkındalık artırma modülleri normal olarak çalışma sahasında bir grup çalışana, genellikle çalışma saatlerinde verilir. Kısa dersler, video sunumları, grup tartışmaları ve role play alıştırılmalarının bir kombinasyonu pakete dahil edilebilir, ve şunları içerir;

“Stres” ile neyin kastedildiğini anlamak: Bu, “stres”, “stresör” ve “stres yanıtı” terimleri arasındaki farkların netleştirilmesini içerir.

Stresin bizi ve diğerlerini işyerinde nasıl etkileyebileceğinin farkında olma: Stresin fizyolojik doğası ve bizi fiziksel, duygusal ve davranışsal olarak nasıl ve neden etkilediği hakkında bilgiler içerir.

Stresi tanımlamak ve bunu kendimizde ve başkalarında tanımak: Bu, oturuma katılmadan önce bir veya iki hafta boyunca bir stres günlüğü veya günlük tutmayı gerektirir. Ayrıca, var olan ve işyerindeki performansı, iş tatmini ve refahını olumsuz yönde etkileyen stres önleyici engelleri tanımlamak için grup tartışmaları ve beyin fırtınası teknikleri kullanılır. Stres profilleri üretmek için standart anketler kullanılabilir. Bu bilgiler bireysel veya grup bazında geri beslenebilir.

Stres yönetimi için seçenekler: Uyumlu ve uyumsuz başa çıkma tekniklerinin kullanımını içerir.

Kişisel bir stres yönetimi eylem planı oluşturmak: Bu plan, belirli hedefleri veya amacı, kullanılacak stratejinin türünü ve bireyin hedefe ulaşmak için alması beklenen ödülü tanımlamalıdır. Bir takip oturumunun ilerlemeyi izleyebilmesi için hedefler zamana dayalı olmalıdır. Çalışanların ilerleme ve sorunları tartışmak üzere düzenli olarak bir araya gelmeleri için tercihen işyerinde konuyla ilgili bir “arkadaş (buddy)” tanımlamaları yararlıdır. Bununla birlikte, arkadaş sisteminin en önemli işlevi, kişinin davranışında veya yaşam tarzında bir değişiklik elde etmeye çalışırken destekleyici bir ilişki sağlamaktır.

Stres yönetimi eğitim uygulamaları: Bu uygulamalar - örneğin gevşeme, biyogeribildirim, egzersiz ve bilişsel yeniden değerlendirme - grubun ihtiyaçlarına ve program için mevcut olan süreye göre değişecektir. Genellikle, çalışanlara bu seçenekler hakkında bilgi verilir ve faydalar konusunda kısaca bilgilendirilir, böylece bilgileri eylem planlarını geliştirmek için kullanabilirler. İleri beceri eğitimi daha sonraki bir tarihte yapılır.

Stres yönetimine bu tür bir “bilinçlendirme, değerlendirme odaklı” yaklaşım sunan kuruluşlar genellikle takip programları şeklinde çeşitli uygulamalar sunar. Takip oturumları kişilerarası beceri geliştirme, gevşeme eğitimi, atılabilirlik eğitimi, formda

kalmak için egzersiz programları ve sağlıklı yaşam tarzı yönetimi yardımını (yani madde bağımlılığı sorunlarının veya kilo kontrolünün yönetimi vb.) içerebilir. Bireysel düzeyde hedeflenen beceri eğitimi cazip bir seçenektir, çünkü kısa bir süre içinde uygulanabilir ve hemen hemen etkisi vardır. Örgütsel stres faktörlerinin ele alınması ve değiştirilmesi, herhangi bir olumlu stres azaltma faydası üretmek için daha fazla zaman alan eğilimli uzun vadeli girişimler gerektirir.

Bu nedenle, bu yaklaşım basitçe daha önce açıklanan Üçlü A yaklaşımını yansıtır: Farkındalık - Analiz - Eylem. Stres yönetimi eğitimi sırasında, birey stres süreci hakkında bilgi alır ve bir çeşit stres analizinde yer alır. Bu psikolojik ve fiziksel sağlık taramasını içerebilir. Sonuçlara dayanarak, kişisel bir eylem planı yazılır. Bu eylem planının her zaman yazılı bir biçimde yapılması ve dokümanda:

- Bireyin amaç ve hedefini belirlemek
- Belirlenen amaç ve hedefi nasıl gerçekleştirmeyi planladığını tanımlamak - yani benimsenecek yaklaşımı ve yöntemi tanımlamak
- Önerilen faaliyet için tanımlanmış bir başlangıç ve bitiş ile bir zaman aralığı sağlama
- Hedefin gerçekleştirilme olasılığını artırmak için bazı sosyal destek mekanizması sağlamak. “Arkadaş sistemi” yapısı, çalışanların hedeflerini başka biriyle paylaşımlarını sağlar. Bunun amacı, bir tür izleme ve cesaretlendirme sağlamaktır. Diğer insanlar planın niyetlerinin farkındaysa bir amaca bağlılık ve hedefin gerçekleştirilmesi daha olasıdır.

Stres yönetimi eğitim girişimlerine katılım, stres tepkisinin harekete geçmesi ile bağlantılı bazı fizyolojik değişikliklerle ilişkilendirilmiştir. Araştırmacılar İsveç'teki sigorta işçileri üzerinde geniş çaplı bir çalışma ile, yöneticiler için psikososyal eğitim müdahalesinin, çalışanları arasındaki biyokimyasal stres belirteçleri üzerindeki etkisini araştırmıştır (Theorell vd., 2001). Altı ay boyunca her iki haftada iki saat eğitim içeren programın ardından, çalışanların kortizol düzeylerinde çok önemli düşüşler bulunmasına rağmen, çalışanların iş yükü algılarında eşleşen düşüşler bulunmamıştı. Bu, bireylerde fizyolojik değişikliklerin, psikolojik durumdaki görünür ilgili değişiklikler olmadan meydana gelme olasılığını artırır. Japon bira endüstrisindeki çalışanlar arasında yönetim eğitiminin psikolojik sıkıntı üzerindeki etkisini değerlendiren benzer bir araştırma, beyaz yakalı işlerde genç erkeklerin refahı üzerinde önemli bir olumlu etki bulmuştur (Takao vd., 2006). Bireysel çalışmalar amaçlarına, eğitim yöntemlerine ve etkinin değerlendirilmesine göre değişebileceğinden, uygun olduğunda hem fiziksel hem de psikolojik sağlığı kapsayan

kuruluşlar tarafından bir dizi yaklaşım düşünülmelidir.

İlaç şirketi AstraZeneca - eski adıyla İngiltere'de 10.000 çalışanı olan ICI, 1988'de kapsamlı bir şirket içi stres yönetimi programına başladı ve oldukça büyük bir başarıya imza attı. 2007 yılında Unum Sağlıklı İşyerleri Ödülü kazanan İngiltere merkezli şirket, personelinin yüzde 88'i kuruluşlarının çalışanların refahına bağlı olduklarına inanırken, ödül sürecinde sorgulananların yüzde 80'i ev ve iş hayatını dengelemek için yeterli esnekliğe sahip olduklarını hissediyordu. Azalmış personel devamsızlığı maliyetleri - yüzde 8,5 azaldı - 2004-05 döneminde 1,2 milyon sterlin tasarrufla AstraZeneca'nın kârlılığına doğrudan fayda sağladı. Kuruluşun danışmanlık ve yaşam yönetimi (CALM - counselling and life management) programı, çalışanların refahının iyileştirilmesine yönelik hizmetinin yanı sıra şirket sağlık sigortası harcamasında 80.000 £ tasarruf sağladığına dikkat çekti. 2005 yılında benzer bir ödül alan 13.000 çalışanı olan London Underground, çalışanlarına zaman yönetimi, gevşeme, diyet ve egzersiz, iş-yaşam dengesi, ilişkiler, kişisel sorumluluk ve karar verme dahil bir dizi beceri eğitimi almalarına olanak tanıyan sağlık uygulaması modeli sağladıkları için tebrik edildi.

Stres yönetimi programlarının gözden geçirilmesinde Murphy (1996) iyi tasarlanmış programların anksiyete, depresyon ve öfke gibi psikolojik sıkıntı ölçülerinde nispeten kısa vadeli değişiklikler üretebileceğini doğrulamaktadır. Kas gerginliği, kan basıncı, kalp atım hızı ve stres hormonlarında da azalma gözlenmiştir. Bununla birlikte, ara ara tekrar periyodik destek seansları sağlanmadıkça, bu değişikliklerin uzun vadeli faydaları olduğunu gösteren çok az kanıt vardır.

Bu yaklaşımın ana eleştirisi, stres yönetimi sorumluluğunu yanlış dağıtmasıdır (Giga vd., 2003). Böylece, stres yönetimi sorumluluğu, potansiyel olarak stresli çalışma koşullarına daha iyi bir tolerans geliştirmesi beklenen bireye verilir. Yukarıda belirtilenler gibi kuruluşlar, bu yaklaşımı kullanmanın doğasında var olan kusurların farkına varmaktadır. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde işyeri stres yönetimi programları, diğer organizasyonel değişim girişimleriyle birlikte kullanılma eğilimindedir. Arroba ve James (1990), kuruluşun stres yönetimi eğitimi sunarak iş stresi konusunu açık bir şekilde ele alma isteğinden dolayı faydaların ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. İş kaybı tehdidi veya daha fazla kariyer gelişiminin önündeki engeller nedeniyle, çalışanlar zorlanmaya veya başa çıkmama duygularına itiraf etmek konusunda isteksiz olabilirler. Stres yönetimi eğitimi, kuruluşun çalışanlarının refahını önemseydiğini ifade edebilir. Bu nedenle, stres yönetimi eğitimi, çalışanları kaçınılmaz işyeri stresörlerinin

zararlı etkilerinden korumanın bir aracı olarak popülerliğini korumaktadır. Açıkçası, bu tür bir müdahalenin, bireysel çalışana veya görev ekibine işyerinde stresle baş etmesine yardımcı olmayı amaçlayan bir rol vardır.

Stres Yönetimi İçin Sağlıklı Yaşam Tarzı Seçenekleri: İngiltere'de çalışan nüfusun yarısından fazlasının uyanık geçirdiği sürelerin yüzde 60'ını işyerinde geçirdiği tahmin edilmektedir (Peersman, 1998, Bull vd., 2008). Ayrıca, çalışan İngiliz yetişkinlerin sadece yüzde 28'inin "sağlık için yeterli fiziksel aktivite" yaptığı belirtilmektedir (Cavill vd., 2006). Hükümetler ve örgütler ulusun sağlığının artan önemini kabul ettikçe, özellikle iş yerinde olumlu yaşam tarzı seçimlerini teşvik etmeyi amaçlayan inisiyatif sayısının artması şaşırtıcı değildir. Stres yönetimi eğitime ek olarak, birçok şirket çalışanlarını sağlıklı tutmaya ve sağlık risklerini azaltmaya çalışan sağlığı geliştirme programlarını benimsemiştir. Bunlar kilo kontrolü ve diyet tavsiyeleri, sigara ve alkol bırakma programları, hipertansiyon azaltma, ilaç klinikleri ve egzersiz programlarını içerir. Bu girişimleri tanımlamak için sıklıkla kullanılan genel terim "sağlıklı yaşam programı" dır. 2006-07 dönemi boyunca İngiltere, İskoçya ve Galler'deki işyerlerinde ve halka açık yerlerde sigara içilmesini yasaklayan yasa değişikliği, çalışanları sigara dumanının zararlı etkilerinden ve kokularından koruma hakkını destekledi. Bu, çalışma organizasyonlarına uygun bildirimleri gösterme ve kanunun korunmasını sağlamak için makul adımlar atma sorumluluğunu yükler. Bu, sigara içenlerin molalarda çalışma binalarının dışına göç etmesine yol açmış ve bu da birçok kuruluşun sigara içen personele dışarıdan barınak sağlamayı düşünmesine yol açmıştır. Her iki adımın da, işverenlerin tüm işçilere bakım görevini yerine getirmesi doğrultusunda hareket ettiği düşünülebilir.

Sağlık Programları: Nestlé UK sağlıklı işyerlerinde ön planda olmayı hedeflemiş; sağlık taraması ve sağlıklı yaşam programları çalışanlar tarafından iyi desteklenmiştir, ancak bu yaklaşımların etkinliği daha az titizlikle değerlendirilmiştir (Cooper ve Williams, 1994). Nestlé'nin personelinin üçte biri Global Kurumsal Meydan Okuma'ya katıldı, Dünya Sağlık Örgütü yönergelerine uygun olarak günde en az 10.000 adım atılmasına yönelik; çalışanlar oturarak yapılan toplantılar yerine "yürü ve konuş" eylemine teşvik edildi (London Evening Standard, 2009). Bu konu, bir bölge ofisinde personele pedometre vermeyi de kapsıyordu. Nestlé'nin çalışan sağlığı başkanı (head of employee wellness) Dr. David Batman konu hakkında şunları söyledi: "İnsanlara yürümeleri için etkili bir şekilde para ödüyoruz ve bunu meşrulaştırıyoruz. Durgunluk sırasında birçok işletme bu programları geri çekiyor ve

insanlar ofisten ayrılmaktan endişe ediyor, ancak bu programlara her zamankinden daha fazla ihtiyacımız var.”

British Heart Foundation tarafından finanse edilen “Well @ Work” girişimi ile, 32 kuruluşta 10.000 çalışanı kapsayan dokuz bölgede 11 proje kuruldu. Katılımcılar kamu, ticari ve gönüllü sektörlerden alınmıştır (Bull vd., 2008). Bu iddialı projenin himayesinde oluşturulan 546 planın çoğu, farkındalığı artırmak veya refahı teşvik eden programlar sağlamak için tasarlanmıştır. Yarisından fazlası çalışanların katılımını sağlamaya yönelik bir defalıktı. Bunlar kuruluşlar içinde iyi duyuruldu ve katılım oranları yüzde 23 ile yüzde 82 arasında değişiyordu ve toplam yüzde 65 idi (Bull vd., 2008). Girişimler fiziksel aktivite, aktif seyahat (motorlu taşımacılığa bel bağlamak yerine), spor ve eğlence, beslenme, alkol tüketimi, sigarayı bırakma ve sağlık kontrolleri olarak sınıflandırıldı. Bu gruplandırmalarda, değerlendirilen popüler örnekler de vardı. Örneğin, pedometre meydan okuması, ekipleri birbirine karşı itti ve uygulamadan önce dört hafta boyunca toplanan temel verilerle karşılaştırıldığında, 6-8 haftalık bir dönemde atılan adımların sayısında yüzde 32 ile yüzde 48 arasında artışlar üretti.

Kuzeybatı İngiltere'deki Hindley Young Offenders Institution'da kazanan çalışan grubu 2000 mile ulaştı ve bu da New York'tan Dallas'a yürümeye eşdeğerdi. Takım bazlı kilo verme programları, önceki işyeri uygulamalarına paralel olarak 0.8 kilogramdan 4.7 kilograma kadar değişen yüzde düşüşlerle sonuçlandı. Katılımcıların kendi raporları yüzde 60'ın kendine güven kazandığını ve yüzde 70'inin enerji seviyelerini artırdığını, rekabete değer veren, ekibi destekleyici, haftalık, gönüllü ve işe dayalı yapısının payı büyüktü. Yorkshire'da Provident Insurance'ta masa başı işlerde çalışanların yüzde 25'inin katıldığı plan çok popüler oldu. Bu arada, Wigan'daki Heinz'de, personele kantinde sağlıklı beslenme seçenekleri tanıtıldı. Ve 600'den fazla personel sağlık kontrolü istedi. Buna ek olarak, bir bisiklet satın alma planı getirildi ve tesis dışında golf dersleri verildi. Merdiven çıkmaya teşvik edildi, merdiven kullanımını izlemek için kızılötesi ışınlar ve kameralar kullanıldı ve başladıktan altı ay sonra dahi korunan bir oranla yüzde 28'lik bir artış kaydetti. Exeter Belediye Meclisi'nin planı merdiven kullanımında yüzde 40'lık bir artışa yol açtı ve tamamlayıcı bir girişimde, bir spor salonuna ve bisiklet havuzuna erişim sağladı, bu da çalışanların yüzde 15'inin işe gitmek ve işten seyahat etmek için kullandı: projenin ömrü boyunca devamsızlıkta yüzde 20'lik bir düşüş kaydedildi. Raporun yazarları, bir programın kurulmasının bir yıla kadar sürebileceğini ve bazı işyerlerindeki fiziksel alan

eksikliğinin (örneğin, bisiklet depolama tesisleri) en iyi sonuçlara engel olabileceğini kabul ederek, kuruluş içinde tanınmış sponsorlara duyulan ihtiyacı vurguladı. Bull vd. (2008), projenin öngörülen ömrünün ötesinde 11 müdahalenin 8'inin devam etmesi ile çalışan bağlılığının başarı için önemli bir bileşen olduğunu düşündürse de, herhangi bir girişimin potansiyelini tam olarak gerçekleştirmek için beş yıllık bir süreye ihtiyaç olduğunu öne sürmektedir.

Hastalık izninde azalma, bu tür girişimlerden elde edilecek potansiyel faydalardan sadece biridir. Organizasyonel açıdan bakıldığında, iş sağlığı hizmetlerinin sunulması devamsızlığı azaltmada kilit bir faktördür. Gerçekten de, risk değerlendirmesinin kendisi çalışanların refahı açısından organizasyon için düşük maliyetlidir. DaimlerChrysler'in (2000) 38.318 personeli içeren ödüllü girişimi ile sağlık riski değerlendirmesinin tamamlanması sonucunda maliyetleri düşürdü, hatta çalışanların kuruluşun sağlıklı yaşam faaliyetlerinden birine katılmasıyla daha fazla düştüğü bulundu. ABD'deki ödüllü hastane merkezli bir projede bir sağlıklı yaşam programının misyonu, Ballard (1988) tarafından çalışanları fiziksel, duygusal ve ruhsal refahlarını geliştirmeye teşvik eden bir ortamın oluşturulması olarak tanımlanmıştır. Bu, personelin kurumun kaliteli hasta bakımına olan bağlılığını desteklemek için verimli, merhametli ve maksatlı bir şekilde çalışmasını sağladı. Birçok kuruluş bir tür sağlık programı benimsemiş olsa da en mükemmel örneği New York Dağı Sinai Tıp Merkezleri tarafından yapılmıştı. Örneğin, Center in Queens bir dizi tıbbi sağlık kontrolü ve eğitim atölyesinin yanı sıra sağlık fuarları ve topluluklara erişim sağlar. Yerinde sağlıklı yaşam programları, temel sağlığı geliştirme faaliyetlerini (göğüs taraması ve kardiyovasküler sağlık gibi) tüm kişinin sağlığını korumaya yönelik kurslar, konferanslar, etkinlikler ve faaliyetler ile birleştirir. Birinci basamak sağlık hizmetleri dışında, günlük zorlukların yanı sıra (bellek problemleri ve gıda etiketlerini yorumlama gibi zorluklardan, hasta bağımlılılarıyla başa çıkmanın yanı sıra ev ve iş yaşamını dengelemeyi de içeren büyük stres faktörleriyle başa çıkmaya kadar) yaşam tarzı geliştirme faaliyetleri önleme stratejilerini kapsar (beslenme ve stres yönetimi gibi).

Yukarıdaki örneklerden, birçok programın bir sağlıklı yaşam programının orijinal ve basit sağlık taraması kavramının ötesine uzandığı görülebilir. Bu, 1979 yılında Control Data Corporation tarafından geliştirilen ve stres yönetimi eğitim ve öğretiminin fiziksel sağlık modeli ile birleştirildiği STAYWELL programını içerir. Bu program, stres yönetimi eğitim seçenekleriyle birlikte bir sağlıklı yaşam programının faydaları

hakkında kapsamlı değerlendirme verileri sağlamıştır. 22.000 çalışanı ve ortaklarını kapsayan çalışanların refahının yanı sıra çarpıcı ekonomik tasarruflar ve verimlilik faydaları da bildirildi. Örneğin, sigarayı bırakan çalışanların sağlık maliyetleri sigara içenlere göre yüzde 20 daha azdı ve egzersiz eğitimi alanların sağlık hizmeti talepleri, egzersiz yapmayanlara göre yüzde 30 daha azdı. Bu programa katılmayan personelin, hastalık nedeniyle devamsızlık olasılığı normalin iki katıydı ve program katılımcılarından daha az üretkenlerdi (Cooper, 1985). On yıl sonra STAYWELL programı, 12 milyon kişiye hizmet sunan işyeri sağlık uygulamalarında pazar lideri haline gelen StayWell Health Management adlı bir şirket yarattı.

İngiltere'de Unipart şirketi, sağlıklı çalışanların sağlıklı kâr anlamına gelebileceğini kabul etti. “Meyve Bahçesi”, beslenme danışmanlığı, aromaterapi, refleksoloji, güzellik bakımları, dans / aerobik stüdyosu ve squash kortlarını içeren tesis içi bir sağlık merkezidir. Unipart, “Yalın Makine” olarak bilinen ve The Orchard'ın sadece bir parçası olduğu son teknoloji ürünü fitness programına 1 milyon £ harcadı. Grup genel müdürü John Neill, Yalın Makinenin amacının yalnızca devamsızlığı azaltmak olmadığını, aynı zamanda değişimin hızını ve Unipart'ın sağlığı teşvik ederek ve önlenabilir zarar verecek durumlardan kaçınmak isteyen olası çalışan ücretini kabul ettiğini belirtti.

Örneğin, Walton ve Morse'un Dorrington'a açtığı davada, Dorrington'un (işteki kötü hava kalitesinden şikayet eden bir çalışan) istifa ve haksız yere işten çıkarılma hakkından şikayetçi olduğunu tespit etti. Firma, Dorrington'un sigara içmeyen biri olarak çalışma koşulları hakkındaki şikayeti ile makul ve acil bir şekilde ilgilenme yükümlülüğüne uymadı. İş yerinde değişiklikler, onun dumanlı bir ortama maruz kalmasıyla sonuçlandı. İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası (1974) (HSWA), bir işverenin, çalışanı için, makul ölçüde uygulanabilir olduğu sürece, çalışanı tarafından sözleşmeye bağlı performansı için makul derecede uygun bir çalışma ortamı sağlayacağını ve izleyeceğinin görevi olduğunu söyler. Duman dolu bir ortamda oturmanın sağlığı için bir risk olduğu kanıtlanmasa bile, kesinlikle Dorrington'un işyerindeki refahını etkiledi. Bu nedenle, sigara içenlerden orada sigara içmemelerini isteyerek firmanın uygun bir çalışma ortamı sağlaması makul olarak uygulanabilirdi. Egzersiz ve Fitness Programları: Çalışan egzersiz programları muhtemelen işyerinde çalışanlara sunulan en popüler ve yaygın stres yönetimi faaliyetidir. Çalışanların formda olmalarını iyileştirme girişimleri, başlangıçta işverenler tarafından artan sağlık maliyetlerini saptamak amacıyla ABD'ye tanıtılmıştır. Açıkçası, zindelik eksikliği,

strese maruz kalma ve stres tepkisi ile ilgili sorunları daha da artırmıştır. Örneğin, hareketsiz bir yaşam tarzının artmış koroner kalp hastalığı (KKH) riski ile ilişkili olduğuna dair genel bir anlaşma vardır. Hareketsiz bir yaşam tarzına sahip olarak artan risk tahminleri değişiklik gösterir; bununla birlikte, kalp hastalığı aktif olmayan kişide oldukça aktif olan kişiden neredeyse iki kat daha fazla görülebilir (Berlin ve Colditz, 1990). Aslında, hareketsiz bir yaşam tarzı, yüksek tansiyon, yüksek kolesterol ve sigara içmenin neden olduğu bilinen sorunların yanı sıra KKH için bir risk faktörü olarak sayılmaktadır (US Department of Health and Human Services, 1996). Davranıştaki değişikliklerin bireysel sonuçları değiştirebileceği kabul edilmesine rağmen, ölüm riskinde yüzde 25-59 artış söz konusudur (Andersen, 2004). Avustralyalı ekonomistler her hafta beş ila yedi gün boyunca 30 dakikalık bir yürümenin, bunu yapabilmiş olanlar tarafından, sadece 2004 yılında sağlık giderlerine doğrudan 126.73 milyon AU \$ tasarruf sağladığını belirttiler (Zheng vd., 2009).

Bazı Avrupa ülkelerinde devlet tarafından sübvans edilen sağlık hizmetleri bulunmasına rağmen, stres yönetimi stratejisi olarak egzersiz ve fitness programları, hastalık izni nedeniyle kaybedilen zamanı azaltmanın ve iş performansını artırmanın bir yolu olarak personele sunulmaktadır. 1994'ten bu yana, İngiltere'deki işverenler çalışanların formda kalmasına yardımcı olmak için ek bir teşvik almıştır. 1994 tarihli Yasal Hastalık Yasası(The Statutory Sick Pay Act), işverenlerin yasal hastalık ücretlerinin yüzde 80'inin geri ödenmesini ortadan kaldırarak, hasta ücretinin karşılanmasını işverenlere doğrudan bir finansal maliyet haline getirdi.

İşle ilgili stresin etkileri hakkındaki anlayışımız arttıkça, hem işyerinde hem de evde artan hareketsiz yaşam tarzımızın kötü sağlığa katkıda bulunan bir faktör olduğu kabul edilmiştir. Fiziksel aktiviteyi artırmaya yönelik uygulamaların gözden geçirilmesi, güvenilir sonuçların alınabileceği 14 iyi tasarlanmış çalışmayı tanımlamıştır (NICE 2006). En kapsamlı iki tanesinde değişen derecelerde olumlu etkiler tespit edilmişti (Dugdill vd., 2008). Tanıtım afişleri ve mesajları aracılığıyla personeli merdivenleri kullanmaya teşvik etme uygulaması; sayma yöntemlerindeki tutarsızlıkları ortaya çıkması, uygulamanın uzunluğu ve gözetmenlerin etkisi gibi çalışmaların tasarımı nedeniyle beklenen faydaları sağlamadı. Bununla birlikte, incelemeye dahil edilmesi için seçilen yedi çalışmadan dördü, posterlerle desteklendiğinde merdiven kullanımının arttığını bulmuştur (Eves vd., 2006). Çalışanları yürümeye teşvik etmek için tasarlanan müdahaleler, fiziksel aktivite içeren davranış değişiklikleri de dahil olmak üzere sağlıkla ilgili göstergeler için olumlu ve uzun süreli faydaları olan (adım

ölçerler ile ölçülen) atılan adım sayısında önemli artışlar bulmuştur (Chan vd., 2004; Thomas ve Williams, 2006). Hedef belirleme, günlüklerin kullanımı ve yürüyüş rotaları bu gelişmelerin kolaylaştırılmasına yardımcı olmuştur (Dugdill vd., 2008). Bazı aktif seyahat veya işe yürüme planlarının başarısı, bisiklete binme ile ilgili bir gelişme olmasa da, işe yürüyen çalışanların sayısını iki katına çıkarmıştır. Bu tür uygulamalar sonucunda arabalarını kullanan sayılar düşmüştür (Wen vd., 2005). İşyeri danışmanlığının fiziksel aktivite üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur (Osteras ve Hammer, 2006), ancak bu alandaki araştırmalar genellikle birden fazla müdahalenin kullanılmasından dolayı karmaşıktır. KOBİ'lerin bu tür bir çalışmaya katılmaması, genellemeyi sınırlamaktadır, yöneticilerin erişime izin vermedeki savunmasızlığı bir engel olabilir (Wright vd., 2004).

Fiziksel olarak formda olma ve fiziksel aktiviteyi arttırmak için eylemler genellikle ulusal düzeyde başlatılmıştır ve hükümetler kuruluşları çalışanlarının sağlığını iyileştirmenin yollarını bulmaya çağırmıştır. İngiltere'de 2004 Government White Paper "Sağlığı seçmek, sağlıklı seçimleri kolaylaştırır". diyerek öncülük etti. İşyeri egzersiz programları, çalışanları işyerinde kaçınılmaz stresin zararlı etkilerinden korumanın bir yolu olarak giderek daha fazla önerilmektedir (Ivancevich vd., 1990). Düzenli egzersizin faydalı etkilerinin kardiyovasküler sağlığa aracılık ettiği fikrini desteklemek için önemli araştırma kanıtları mevcuttur. "Aerobik fitness" olarak bilinen spor, kasların ve kalbin vasküler yapısında iyileşme; gelişmiş glikoz toleransı ve insülin duyarlılığı; düşük kan basıncı, kolesterol ve trigliserit seviyeleri; artmış fibrinolitik güç; kilo kaybı ve kalbin elektriksel stabilitesinin artırılması sebebiyle vagal-sempatik kardiyak dengesindeki değişiklikler gibi pozitif etkileri içerir (Bouchard vd., 1988). Araştırma kanıtı ayrıca ölçülen fiziksel sağlığın (kendiliğinden fiziksel aktivite yerine) KKH'ye karşı koruduğunu, ancak fiziksel aktivitenin aerobik kondisyondaki değişiklikler yoluyla faydalı etkisini gösterdiğini göstermektedir. Güney Galler'deki erkek Caerphilly popülasyonu üzerine yapılan 10 yıllık bir takip çalışması, artan aktivite seviyelerinin kardiyovasküler hastalık da dahil olmak üzere tüm nedenlerden kaynaklanan ölüm riskinin azalması ile ilişkili olduğunu bulmuştur (Yu vd., 2003). Boş zamanlarda yoğun fiziksel aktivite yapanların risk seviyeleri diğerlerine göre önemli ölçüde düşüktü. Raporun yazarları, merdiven çıkma, jogging, yüzmeye, badminton, tenis ve ağır kazma gibi alışılmış etkinliklerin önceden KKH bulunmayan orta yaşlı erkeklerde kalp hastalığından kaynaklanan ölüm riskinin azalması sonucunu verdiğini raporladılar. Ayrıca, aerobik fitnessın yüzde 40'ından

fazlasının genetik donanıma bağı olduğu ileri sürülmektedir, ancak kalıtımın eğitime verilen bireysel tepkiler üzerindeki etkisi üzerine daha fazla çalışma devam etmektedir (Rico-Sanz vd., 2004).

Birçok çalışma fiziksel aktivite, kan basıncı ve kolesterol arasındaki bağlantıları göstermiştir. Bunlar KKH için kabul edilmiş risk faktörleridir. Diyet ve vücut yağı gibi faktörleri kontrol etmek zor olsa da, araştırma çalışmalarından elde edilen kanıtlar, oldukça aktif bireylerin daha düşük bir trigliserit seviyesi ve daha yüksek bir yüksek yoğunluklu lipoprotein (CHD'yi azaltan lipoprotein) sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Birçok çalışma, stresin kolesterol seviyelerini yükseltebileceğini göstermiştir (Friedman vd., 1958), ancak daha zayıf psikolojik sağlık nedeniyle uyku bozukluğu, iş kaybı ile karşılaşanların yarısında artmış kolesterol seviyeleri ve artmış sağlık riskleri ile de bağlantılıdır (Mattiasson vd., 1990) ve ayrıca devamsızlığın artması söz konusudur (Westerlund vd., 2008). CHD oranı doğrudan insanların işyerinde stresle başa çıkma şekliyle doğrudan ilişkili gibi görünmektedir, Londra merkezli 10.308 memur arasında iş stresinin CHD üzerindeki etkisinin üçte biri sağlık hakkındaki tutumları ve stresin sebep olduğu kimyasallardan kaynaklanmaktadır (Chandola vd., 2008). Bu büyük ölçekli Whitehall çalışması, iş stresi ve aşağıdakilerden üçü ile karakterize edilen Metabolik Sendrom arasındaki bağlantıyı doğrulamıştır: yüksek kan basıncı seviyeleri, yüksek yoğunluklu lipoprotein kolesterol, açlık sonrası glikoz, trigliseritler ve abdominal obezite. Bulgular açıkltı: Kronik iş stresine maruz kalanlar (üç veya daha fazla durumda), Metabolik Sendrom gelişme şansı, maruz kalmayanlara göre iki kattan fazla idi (Chandola vd., 2006). Altı yıllık bir çalışmada 416 orta yaşlı, mavi yakalı işçi topluluğunun incelenmesinde statü tutarsızlığı, iş güvensizliği, iş baskısı, kontrol ihtiyacı gibi sorunlar oluşacak diğer risk faktörlerinin dışında KKH olarak öngörülmüştür (Siegrist vd., 1990).

Psikolojik stresin fiziksel sağlık üzerindeki olumsuz sonucunun, otonom sinir sisteminin uzun süreli aktivasyonundan kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Normal şartlar altında, “savaş ya da kaç” davranışı olarak bilinen bu tepki, yakın bir tehdide maruz kalmanın etkilerini ortadan kaldırır, böylece bizi travma, enfeksiyon veya kanamadan korur. Bununla birlikte, bu davranışların ifadesi işyerinde engellenir ve çağdaş istihdamdaki işin doğası nedeniyle sık sık fiziksel aktivite reddedilir. Bu nedenle, vücut dengesinde sürekli bozulma, uzun vadede hastalığa yol açabilir - örneğin:

- serbest yağ asitleri gibi kana salınan kullanılmayan enerji kaynakları kolesterole

dönüştürülür (Dimsdale ve Herd, 1982);

- artmış, tekrarlanan kardiyak çıkışı (kalp debisi) kan basıncının düzensizliğine neden olabilir (Obrist, 1981), periferik vasküler direnç (Folkow, 1987) veya hareket halindeyken ve aktivite sırasında (Larson ve Langer, 2001); sınırda hipertansiyonu olan sağlıklı bireyler arasında bile (Laine vd., 1998)

- kullanılmayan adrenalin veya nor-adrenalinin dolaşımı ateroskleroz (damar tıkanıklığı) gelişimine katkıda bulunabilir (Hausse vd., 1990).

Stres, sempatik kardiyak stimülasyon adına vagal kardiyak aktivitenin geri çekilmesine neden olur bu da bireyi kalp ritmi bozukluklarına yatkın hale getirebilir (Verrier, 1989) ve kan damarı duvarının yeniden şekillenmesine sebep olabilir (Manfrini vd., 2008). Ayrıca insülin metabolizmasında da rol oynar (Helz ve Templeton, 1990). Strese aşırı kardiyovasküler tepki gelecekteki hipertansiyon (Gianaros vd., 2002) ve KKH (Manuck ve Krantz, 1984) için bir risk göstergesi olması mümkündür. Bu nedenle, fiziksel egzersizin, Teksas itfaiyecileriyle yapılan 16 haftalık bir çalışmadan sonra belirtildiği gibi, düşük nabız ve ortalama arteriyel basınç gibi fiziksel strese karşı tepkiyi azalttığı görülmektedir (Throne vd., 2000). Laboratuvar stres faktörlerine yanıt olarak, sporcular eğitimsiz insanlardan önemli ölçüde daha az kortizol ve daha düşük bir kalp atış hızı ve daha düşük bir anksiyete durumu gösterir (Rimmele vd., 2009), formda olan kişiler ile formda olmayanlar zorlu işler yaptıktan sonra kıyaslandığında düşük katekolamin sekresyonu, kalp atım hızlanması ve kan basıncında artışlar kaydedilmiştir (Åstrand ve Rodahl, 1986). Araştırma metodolojisi ile ilgili sorunlar (örneğin, aktif olarak spor yapan veya egzersize katılan deneklerin, olmayanlar ile karşılaştırıldığında, denekler arasında temel seviyelerin ve sirkadiyen ritim kalıplarının kontrol edilmesi) hem araştırmacılar için hem de araştırmaların uygunluk, stres ve reaktivite sonuçlarının yorumlanmasında zorluklara neden olmaktadır. Bu endişeler hala çözülme de, stres altındaki kalp atış hızı ve kan basıncı seviyelerinin artan kondisyon ile düştüğü sonucuna varabileceğimiz kanıtlarından anlaşılmaktadır. Titiz değerlendirme çalışmaları nadir görülse de, bir stres yönetimi stratejisi olarak egzersiz uygulamasının savunucuları, bu tür programlara katılan kuruluşlar için fayda olduğuna inanmaktadır.

Kerr ve Vos (1993) ING Bank'ta 12 aylık bir süre boyunca, haftalık bir saatlik fiziksel egzersiz programında hem düzenli hem de düzensiz katılımcılar ile yaptıkları çalışma, devamsızlık oranlarının arttığı devamsızlık sıklığının arttığı iki kontrol grubuna kıyasla toplam devamsızlık sıklığında bir azalma göstermiştir. Bu çalışmadaki kontrol

gruplarından birinin düzenli olarak egzersiz yaptığını iddia eden, ancak Çalışan Fitness Programı'nın (EFP- Employee Fitness Program) bir parçası olmayan çalışanlardan oluşması dikkat çekicidir. Bu programda, çalışanlar, programa katılmaya ilgi duyduklarını ifade eden çalışanlar listesinden rastgele çeşitli gruplara atanmıştır. Bu nedenle, hepsi potansiyel Çalışan Fitness Programı katılımcılarıydı ve gruplar yaş, cinsiyet ve önceki devamsızlık kayıtları için eşleştirildi. Benzer çalışmaların gözden geçirilmesinde Kerr ve Vos (1993) (1993) bir Çalışan Fitness Programı'na katılımın devamsızlık oranlarını azaltmada etkili olduğu sonucuna varmışlardır, ancak bunun nedeni net değildir. Bu araştırmalardan bir Çalışan Fitness Programı'na katılımın devamsızlık oranlarının düşmesine neden olduğu varsayılmaz. Daha ziyade, bu tür bir programa katılımın iş durumundan çalışan memnuniyetini artırarak katılım motivasyonunu olumlu yönde etkileyebileceği önerilmektedir (Cox vd., 1981). Benzer şekilde “sal yapımı” dan daha az yorucu olan grup pişirme alıştırmalarına kadar değişen organizasyonel etkinliklerin popüleritesi ile ekip oluşturma üzerinde de olumlu bir etki birçok ortamda kaydedildi. Önde gelen bir gıda tedarikçisi olan APS başkanı tarafından haftada iki kez beş kişilik bir futbol maçının başlatılması, son zamanlarda bir rakipten satın alınan bir işyerinde iletişim engellerini yıkmaya ve ilişkiler kurmaya yardımcı oldu. Aynı yaklaşımı, çalışanları Middlewich'teki ambalaj deposunda motive etmek için kullanan Phil Pearson, “eğlence” unsurunun ek, ancak değerli yan ürünler ürettiğini buldu. Birden birçoğu iş bulmak için İngiltere'ye taşınmış olan işçiler, İngilizce -konuşma becerilerinin- eksikliğinin yarattığı iletişim zorluklarının üstesinden futbolun evrensel dili ile gelmeye başladılar - tam anlamıyla bir oyun alanında yeni müdürlerine meydan okuma güvenlerinden bahsetmiyoruz bile! Gerçekten de, oynayan ve oynamayan tüm personelin morali üzerinde belirgin bir pozitif etki kaydedildi. Bu tür girişimlerin psikolojik faydaları çok nadiren araştırılırken, katılımcılar ve organizasyon için somut kalırlar.

Stresi azaltmanın devamsızlıkta bir azalmaya neden olduğunu kabul eden Cox vd. (1988) egzersizin bireyin sağlığına katkısının, gelişmiş fiziksel uygunluk ve kardiyovasküler sağlık ve iyileştirilmiş bir refah duygusu yoluyla olabileceğini ileri sürmektedir. Bu özgüvene yansiyabilir ve fiziksel olarak sağlıklı hissedilir.

Kişilerin belirttiği psikolojik refah ve algılanan fiziksel sağlık arasında önemli ilişkiler olduğuna dair kanıtlar da mevcuttur. Çalışmalar bir Çalışan Fitness Programı'na katılımın kaygı ve depresyon düzeylerini azaltabileceğini ve ruh hali durumlarını iyileştirebileceğini göstermiştir (Biddle, 1995). Çalışanlar bir EFP'ye katılmanın bir

sonucu olarak “daha iyi” hissediyor ve daha az stres belirtisi bildiriyor. Long ve Flood'un (1993) önerdiği gibi, egzersiz zaman içinde stresli çalışanlar için başa çıkma kaynakları sağlar.

Whatmore vd. (1999) yapılandırılmış bir egzersiz programının grubun sağlığı ve refahı üzerinde olumlu etkileri olduğunu bildirmiştir; bu program daha önce egzersiz yapmayanlar için hazırlanmış, işyerinde yerinde öğretilmiş ve yaklaşık 45 dakika boyunca haftada iki kez evde uygulanmıştır. Ön programda ve üç aylık noktada alınan önlemlerin karşılaştırılması, kaygı ve depresyon düzeylerinde ve zihinsel ve fiziksel sağlığın iyileşmesinde önemli azalmalar gösterdi. İş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri değişmedi. Hastalık devamsızlık oranları, program başlamadan önceki yıl için yüzde 3,59'dan, müdahale sonrası altı aylık dönemde yüzde 0,78'e düşürülmüştür. Kontrol grubu (gönüllü olmayanlar) ve bekleme listesi (bu programa gönüllü olanlar) için hastalık devamsızlık oranları artmıştır.

Bir Çalışan Fitness Programı'nda egzersiz sonucunda ortaya çıkan sosyal etkileşim, bu araştırma bulgularının bazılarını açıklayabilir. Ancak, bu bulgu Whatmore vd. (1999) tarafından yürütülen araştırma tarafından tam olarak desteklenmemiştir. Bilişsel bir yeniden yapılandırma programında gönüllüler arasında eğitim öncesi ve sonrası oturum önlemleri arasında anlamlı bir fark bulamamışlardır. Bu, kuruluş tarafından sunulan çeşitli stres yönetimi girişimlerinin bir parçasıydı. Değerlendirme çalışması, eğitim programına ve takip oturumlarına katılırken artan sosyal etkileşim fırsatı için kontrol edildi. Bu grupta bildirilen hastalık yokluğu oranları da arttı, katılımcılar, organizasyonun stres yönetimi eğitimi sundukları için personelinin sağlığı ve refahı ile ilgilendiklerini düşündükleri fikrini reddediyordu. Bu, algılanan örgütsel desteğin potansiyel etkisine dayanmaktadır (bkz. Bölüm 1). Araştırmalar, bir EFP sağlandığında kuruluşun algılarının iyileştiğini göstermiştir. Kuruluşun imajı değiştirildi dolayısıyla çalışanların iş algılarını, işe katılma motivasyonunu ve ortadan kaldırılamayan stresle başa çıkma becerilerini etkiledi (Cox ve Gotts, 1988). Egzersiz programlarına katılım, çalışanların ustalık ve kontrol kazanması nedeniyle benlik saygısı, benlik kavramı ve öz-yeterliliği de artırabilir.

Bu nedenle, birçok kuruluşun personeli için EFP sağlaması şaşırtıcı değildir. Bunlar genellikle “çalışma saatlerinden sonra” canlanma olarak sunulur, ancak yerel eğlence veya dinlenme tesislerine ücretsiz veya imtiyazlı ücretle erişim olarak da sunulabilir. Bazı şirketler, kurum içi spor salonu, fitness tesisleri veya iş görevleri sırasında veya sonrasında planlanmış, kişiye özel bir programa katılma teklifi sunar. Bununla birlikte,

Kerr ve Vos (1993), bir EFP'nin uygulanmasını düşünen bir kurumun kazanılacak somut ve maddi olmayan faydalar hakkında net bir fikre sahip olması gerektiğini önermektedir. Yatırım getirisini hesaplamalıdır. Bu tür bir girişim, uzun vadeli bir organizasyonel stres yönetimi stratejisinin bir parçası olmalıdır. Bu nedenle değerlendirme, böyle bir girişimin hem geliştirilmesi hem de devamı için hayati önem taşımaktadır.

İkincil seviye uygulamalarla ilgili temel sorunlardan biri, kimlerin katılması gerektiğidir. Birçok kuruluş stres yönetimi programları ve stres yönetimi eğitimi sunar ve gönüllülerin oturumlara kaydolmasını bekler. Bazı çalışmalar, gönüllü ve gönüllü olmayan çalışanlar arasında fark olmadığını göstermiştir (Whatmore vd., 1999). Diğer çalışmalar, gönüllülük konusunun “iyi kaygılar” dan biri olabileceğini, hatta gönüllü olmayandan “daha iyi” sağlık ve refah gösterebileceğini göstermiştir (Conrad, 1987; Murphy, 1987; Sutherland, 1990). Conrad, katılımcıların fitness ve sağlık konularında katılımcı olmayanlara göre daha sağlıklı ve daha ilgili görüldüğünü söylüyor. Önleyici sağlık hizmeti sunan tüm uygulayıcılar için buna gerçekten ihtiyaç duyanlar yardım istememesi sürekli bir sorundur. Bir çalışanın bir programa atayarak bir stres yönetimi kursuna katılması konusunda ısrar etmek zor ve muhtemelen üretken olmayacaktır. Bununla birlikte, zaman yönetimi veya onaylama eğitimi gibi geniş stres yönetimi eğitimi seçenekleri kapsamında ele alınabilecek bazı zayıflıkları belirlemek için bir eğitim ihtiyaçları analizinin kullanımı genişletilebilir. Sonuçta, en iyi yaklaşım stresi tanıyan, fakat onu olumsuz terimlerle ya da bireyin zayıflığı olarak etiketlemeyen bir kültür geliştirmektir. Bu, stres yönetimi eğitiminin herkes için bir giriş eğitim paketi gibi bir paketin parçası olarak tanıtılabileceği anlamına gelir, çünkü işyerindeki stres kaçınılmazdır, ancak tehlike değildir. Bu politikaya gözle görülür bağlılık, bir organizasyon içinde en üst düzey personelin aktif katılımı ve ilgisi ile desteklenmelidir. Nihayetinde, bu tür eğitimin tüm çalışanların sağlığını, esenliğini ve performansını optimize etmek için sunulan bir yetenek portföyünün sadece bir parçası olması arzu edilir.

5.1.3. Üçüncül seviye stres yönetimi

Bu tip müdahale strese maruz kalma belirtilerine yöneliktir. Bu nedenle, gerilim ve baskıya maruz kalmanın etkilerinden mustarip olan bireyler için stres yönetimi öncelikle iyileştirici bir yaklaşımdır. Stres sonucu sağlık problemleri yaşamış ya da

yaşayan bireylerin rehabilitasyon ve iyileşme süreci ile ilgilidir. Yukarıda açıklanan birincil ve ikincil stratejilerin birçoğunun uygulanması zaman alır. “Ağdan düşen insanları yakalamak” ve strese maruz kalmanın kurbanı olmak için bir çeşit üçüncül girişime ihtiyaç duyulması muhtemeldir. Bu girişimler, genellikle bir çalışan yardım programı (EAP - employee assistance program) olarak danışmanlık hizmetlerinin sunulmasını, sosyal destek ağlarının oluşturulmasını veya stresli ve tükenmiş çalışanlara ücretli izinler sunmayı içerir.

5.1.3.1. Danışmanlık hizmetleri

Danışmanlık hizmetleri genellikle bireysel çalışanların belirli bir kişisel veya işle ilgili sorunla başa çıkmalarına yardımcı olur. Danışmanlık, İngiliz Danışma Derneği tarafından şu şekilde tanımlanmaktadır: bir müşteriye daha refah içinde ve anlamlı bir şekilde yaşama yollarını keşfetme, aydınlatma ve açıklama fırsatı verme görevi ve daha iyi bir sağlığa doğru: “Bir danışman danışanın yaşadığı sıkıntı, ya da belki de yaşamdan memnuniyetsizliği ya da yön ve amaç duygusunu yitirmesi gibi bir zorluğu keşfetmek için danışanı gördüğünde danışmanlık başlar. Her zaman müşterinin talebi üzerinedir çünkü hiç kimse danışmanlık için uygun şekilde “gönderilemez”. “(BACP, 2009).

İşyerinde danışmanlık programlarının etkinliği tartışılmaya devam etmektedir; bununla birlikte, kanıtlar, bireysel çalışana (örneğin McLeod, 2001) ve kuruluşa sağlanan faydalara dayanmaktadır. Kennecott tarafından ABD'de (Cooper, 1985) ve İngiltere Postanesinde (Allinson vd., 1989; Cooper ve Sadri, 1991) tanıtılanlar gibi planlar, bir yıllık bir süre boyunca devamsızlıkta yaklaşık yüzde 66'lık bir azalmaya neden oldu ve ABD'deki Fortune 100 şirketlerinin yüzde 30'una sunulan danışmanlığın geniş ölçekli incelemesi, iş performansı, katılım, iş ilişkileri ve psikolojik gerginlik düzeylerinde iyileşme düzeylerinde gelişmeler bulmuştur (Masi ve Jacobson, 2003). İngiltere'de daha önce yapılan postane çalışması, çalışanların ruh sağlığı, iş doyumu, benlik saygısı, örgütsel bağlılık ve sağlık davranışlarının ön ve son danışma önlemlerini içeren değerlendirme amacıyla tasarlandığı için göze çarpmaktadır. Kontrol grubu ile karşılaştırmalar yapılmış ve danışmanlık çalışanların ruh sağlığı ve benlik saygısında anlamlı bir iyileşme ile sonuçlanmıştır: depresyon ve anksiyete belirtilerinde yüzde 60 + azalma olmuştur (Cooper ve Sadri, 1991). Ancak, ne iş memnuniyeti ne de örgütsel bağlılık önemli değişiklik belirtileri göstermemiştir.

Araştırmada, işyeri danışmanlığı sonrası hastalık sebebiyle devamsızlıkta yaklaşık yüzde 60'lık düşüş tutarlı bir bulgudur (McLeod, 2008).

Firth-Cozens ve Hardy (1992) klinik depresif ve işleriyle ilgili sıkıntı çeken danışanların iş tutumu hakkında psikoterapötik danışmanın etkilerini anlattı. 16 haftalık müdahale, akıl sağlığı, iş yeterliliği, iş yaşamının ev hayatı üzerindeki etkisi, içsel iş doyumu ve “kontrol fırsatı” algısında önemli değişiklikler göstermiştir. Bu çalışma iş performansı ölçütlerini içermemekle birlikte, semptomlar azaldıkça iş algılarının daha olumlu hale geldiği gözlenmiştir. Guppy ve Marsden (1997), alkolle ilgili sorunları olan ulaştırma çalışanları arasında, (ortalama) sekiz danışma toplantısını takip eden altı aylık sürede olumlu değişiklikler bildirmiştir. Danışmanlık öncesi ve sonrası zihinsel sağlıklarında ve hastalık sebebiyle devamsızlıklarda önemli gelişmeler oldu. Ayrıca, hem yöneticisine göre hem de kendi değerlendirmelerine göre iş performansında iyileşme kaydedilmiştir. Ancak, ne iş tatmini ne de işe bağlılık düzeyleri danışmanlık sonrası değişmiştir. İş stresi algısı da aynı kalmıştır. Bu çalışmanın sonuçları, danışmanlığın işyerindeki stres sorunlarıyla başa çıkmada sadece sınırlı bir etkisi olabileceği görüşünü desteklemektedir. Ancak, sorunları olan danışan çalışanlardan kazanılacak ayrı bireysel ve örgütsel faydalar vardır.

Bazı sorunlar, ele alınması gereken “kurum içi” danışmanlık hizmetleriyle ilişkilidir. Bu, gizlilik konularını, hizmetin şirket içindeki coğrafi konumunu ve hizmete erişim sürecini içerir. Çalışanlar sadece tavsiye bazında danışmanlık için gönderilebilir. Bazı kuruluşlarda “kendi kendine referans verebilir”. Danışmanlık hakkındaki bazı korkular, hizmetin gerçek kullanımı ile ilişkili görünmektedir. Danışmanlığa katılmaları gerektiğinde çalışanlar genellikle kendilerini “başa çıkamayanlar” olarak algırlar. Ayrıca, bunun şirkette daha sonraki kariyer ilerlemeleri üzerinde negatif etkisinden de korkuyorlar, çünkü organizasyon onları “uygunsuz/başa çıkamayanlar” olarak algılıyor. Bununla birlikte, “kurum içi” ya da “dış uzman” stres danışmanlığı hizmetlerine karşı bazı faydaları vardır. Dahili olarak sağlanan hizmetler kuruluşa zaten aşinadır. Organizasyondaki stresi önlemek için eylemleri stres yönetimine daha kısıtlayıcı, reaktif ve iyileştirici yaklaşımla sınırlamak yerine; değiştirilebilecek yapıları, politikaları ve uygulamaları tespit edebilecekler. Belirli ortamlarda var olan sorunlara odaklanan danışmanlık “çarpıcı derecede yüksek başarı oranları” ile karşılanmıştır (McLeod, 2008). Ancak, harici danışmanlık hizmetleri de mevcuttur. Bu çalışan yardım programları stres yönetimine önleyici bir yaklaşım sunduğunu iddia etmektedir. Ana stres kaynakları yönetime gizli bir şekilde bildirilirse, iyi yönetilen

bir çalışan yardım programı birincil düzeyde çalışabileceği önerilmektedir. Böylece danışmanlar tarafından belirlenen stres kaynakları doğrudan örgütsel düzeyde ele alınabilir.

5.1.3.2. Çalışan destek programları

Bir kuruluş, çalışanlara (ve bazen yakın ailelerine) harici, bağımsız, gizli bir tavsiye ve kısa danışmanlık hizmetine erişim sağlamak için bir EAP sağlayıcısı ile sözleşme yapar. EAP'ler ABD'de 1970'lerin sonunda gelişti. Bir EAP'nin kalbindeki teknik, işle ilgili sorunları, ilişki zorlukları, hastalık endişeleri, işten çıkarılma veya emeklilik endişeleri, madde bağımlılığı veya finansal endişeleri vb. Olan bireyler için çalışan danışmanlığıdır. Bu hizmet “bir kuruluşun çalışanlarına işveren tarafından ödenen kısa psikolojik terapi sağlanması” olarak tanımlanabilir (McLeod ve Henderson, 2003: 103). EAP'lerin yaygınlığı hızla artmıştır, sadece beş yılda yüzde 40'a çıkarak 775 kuruluştaki 1,75 milyon çalışanı kapsamaktadır (Arthur, 2000). Orantılı olarak, İngiltere'de kendi kendini yönlendirmeye daha fazla güvendiklerinden, ABD'nin gerisinde kalmıştır (Cuthell, 2004). İngiltere doktorlarını destekleyen ilk telefon tabanlı EAP, yaklaşık 10 yıl önce Kanada örneğini takiben İngiliz Tabipler Birliği tarafından 1996 yılında kuruldu: ilk operasyon yılı boyunca, çoğunluk kaygı, depresyon ve psikolojik gerginlik deneyimleriyle ilgili 6000'den fazla çağrı aldı (Lancet, 1998). EAP kullanımı ile ilgili daha ileri çalışmalarda depresyondan daha yüksek kaygı oranları vurgulanmıştır, bu da bazı psikolojik rahatsızlıkları olan çalışanların diğerlerinden daha fazla işte kalma eğiliminde olduklarını göstermektedir (Arthur, 2005). Her iki durumda da, işyerinde danışmanlık için kendinden bahsedenler arasındaki psikolojik sıkıntı düzeylerinin son derece yüksek olması muhtemeldir - bir ankete katılanların yüzde 87'si için durum böyleydi (Arthur, 2002). Bu çalışmadaki EAP kullanıcılarının dörtte üçünden fazlası sorunlarının iş performansını etkilediğini düşünürken, üçte ikisi EAP olduğu durumda, kişisel problemlerinden kaynaklanan psikolojik yüklerinin kendilerini işe ara vermeye yönlendirdiğini belirtti. Berridge and Cooper (1994) bir EAP tarafından ele alınacak 40'ın üzerinde potansiyel danışmanlık sorunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, Highley ve Cooper (1998) bulunan problemlerinin sadece yüzde 22'sinin işle ilgili olduğunu gözlemlemişlerdir. Orantısız olarak, duygusal sorunlar için yüzde 31, aile veya evlilik sorunları için yüzde 31 ve mali veya yasal endişeler için yüzde 18 olmuştur.

Danışmanlık katılan herkes için işe yaramayabilirken, işverenler tarafından EAP'nin sağlanması bir dizi amaca hizmet etmiştir. İngiltere Lordlar Kamarası kararı ile 2002’de EAP’lerin büyümesine katkıda bulunmuş olabilir. - çalışanlara danışmanlık sunarak kuruluşların başarılı davalara yönelmesini daha olası hale getirdi-. Aynı şekilde, bir EAP sağlanmasylar çalışanların örgütsel destek algıları üzerindeki olumlu etkisi hakkında şüphe yoktur. İşyeri danışmanlığı ile ilgili değerlendirme amaçlı araştırma çalışmalarının bulunmaması eleştirilmiştir (Henderson vd., 2003); ancak, bir kuruluşun hizmetinin etkinliğini değerlendirmek konusunda isteksiz olmasının politik ve metodolojik nedenleri vardır; bu, yalnızca kötü hizmet incelemeleri durumunda etkili bir alternatif sunma gereği değildir. Kesinlikle bir kontrol grubunu içeren EAP değerlendirme çalışmalarının eksikliği vardır, bununla birlikte ihtiyaç duyanların bir bölümüne danışmanlığın etik sonuçları olacağını da anlamak önemlidir. Ayrıca, farklı önceliklere sahip kuruluşların maliyetleri ve faydaları farklılık gösterebilir ve değerlendirilmesi karmaşık olabilir (Briner, 2000). En umut verici değerlendirme çalışmalarından biri, ABD şirketi McDonnell Douglas için EAP'nin performansını dört yıl boyunca izleyen, bir kontrol grubu kullanan ve uygulanmasından önce ve sonra karşılaştırma verileri toplayan bağımsız danışmanlar tarafından gerçekleştirildi - sonuçlar, plana yatırılan her 1 ABD Doları için 4 ABD doları getiri sağlamıştır (Alexander Consulting Group, 1989). Çok uluslu sağlık kuruluşu Astrazeneca, EAP'sini kullanarak 10 yılda 600.000 £ değerinde tasarruf sağladı, Royal Mail ise daha az devamsızlık nedeniyle sadece altı ayda 102.000 £ tasarruf sağladı (BACP, 2009). Bu nedenle, bu tür programların içeriğinin büyük ölçüde değiştiği ve standartlaştırılmış bir EAP'nin mevcut olmadığı takdir edilebilir. Tipik olarak, bir EAP'nin işlevi iş performansında bozulmaya yol açan sorunların belirlenmesine yardımcı olmak ve konunun yapıcı şekilde ele alınmasını sağlamaktır. Kişi yönlendirildikten (veya kendi kendini referans gösterdikten) sonra, EAP sorunlu çalışan ile kuruluşun yönetim yapısı arasındaki bağlantı haline gelir. Bir EAP aracılığıyla şahsen danışmanlık normalde “kısa terapi” şeklindedir, çoğu sağlayıcı bir yıl içinde altı ila sekiz seanstan fazlasını sunmaz (McLeod, 2001), beş seans ortalamadır (McLeod, 2008). Bazı danışmanlar bu sınırın içinde çalışmanın zor olduğundan endişe duymaktadır. Organizasyonda sorunlara katkıda bulunan nedenlerden ziyade sadece bireydeki semptomlara danışmanlık yaptıklarını düşünüyorlar.

Nihayetinde EAP'nin sonucu, aşağıdakilere ek olarak iş performansını iyileştirmektir:

- Çalışanların elde tutma değişikliklerinin iyileştirilmesi ile işe alımda tasarruf, eğitim maliyetleri ve uzmanların korunması
- Sorunların EAP ile paylaşılması sebebiyle problemden kaynaklanan yönetimsel iş yükünün azalması
- Disiplin ve işten çıkarılma sorunlarında daha hassas, yapıcı ve insanca muamele
- İşgücü maliyetlerinin mali kontrolünün iyileştirilmesi
- Çalışanların moralinin artırılması. (Berridge ve Cooper, 1994)

Bazı hizmetler yerinde yüz yüze geleneksel danışmanlık hizmeti sunarken, endişeleri tartışmak için ilk temasın telefonla yapılması olağan bir uygulamadır. Daha sonra toplantılar, profesyonel danışmanlık odalarında tesis dışında kararlaştırılan bir yerde düzenlenir; ancak, bazı müşterilerin telefon / e-posta danışmanlığı tarafından verilen mesafeyi tercih ettikleri kabul edilmektedir (McLeod, 2008). Daha önce de belirtildiği gibi, araştırma bulguları, EAP danışmanlığına dayalı müdahalelerin, çeşitli sorun türleri sunan çalışan grupları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Tipik olarak, işyerinde devamsızlık seviyeleri azalır ve anksiyete ve depresyonu olanların yüzde 60-75'inde önemli gelişmeler vardır (Mitchie, 1996; McLeod, 2001). Ayrıca, 34 danışmanlık değerlendirme çalışmasının daha sonra gözden geçirilmesi, iş performansı ve işe karşı tutumların yanı sıra işyeri kazalarının sayısında bir azalma olduğunu tespit etmiştir (McLeod, 2001):

Çalışan Yardım Programı aracılığıyla danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, personelimizin hayatın baskıları artmaya başladığında her zaman dönecek bir yeri olduğunu gösterir. Birincil stres kaynağı ister işyerinde ister dışarıda olsun, çözülmemiş sorunun neden olduğu dikkati dağıtan ve endişelendiren durumun erken çözülmesi, hızlı bir şekilde üretkenliğe dönüşü kolaylaştıracaktır (Dr Marian Roden, Kıdemli Tıbbi Direktör, Kurumsal Sağlık Yönetimi, GlaxoSmithKline, İngiltere).

İngiltere'de işgücünün yüzde 20-30'unun şu anda bir programa erişimi olduğu öne sürülüyor, ancak verim aslında yüzde 10 civarındadır (Personnel Today, 2008). İlişkiler en sık bildirilen konuları oluşturur, bunu stres, kaygı, yas ve depresyon izler (BUPA Wellness, alıntı: Personnel Today, 2008). Danışmanlıkların olası odağı göz önüne alındığında, EAP'lerin faydalarının aşağıdakileri içermesi umut vericidir:

- iyileştirilmiş psikolojik sağlık (daha az kaygı ve depresyon) ve hizmetten yüksek düzeyde memnuniyet
- artan özsaygı
- danışmanlığa katılmadan önce belirtilen uyumsuz davranışlardan ziyade, yoga,

egzersiz ve derin nefes alma gibi daha uyumlu stresle başa çıkma davranışları sergileme eğilimi

- hastalık nedeniyle devamsızlıklarda azalma.

Hizmet kullanıcılarının neredeyse tamamı (yüzde 99) EAP'yi başkalarına tavsiye edeceklerini söylüyor; Yüzde 98'i kuruluşlarının bu tür bir hükmü elinde tutmasını istiyor (BUPA Wellness, Alıntı: Personnel Today, 2008).

Buna ek olarak, Berridge ve Cooper (1994) çalışanların iş dışında yaşadığı sorunlarını işe karıştırmasından dolayı, EAP'lerin yöneticiler tarafından işyerinde stresle başa çıkmanın verimli/etkin maliyetli bir yolu olarak görüldüğünü söylüyor. Bununla birlikte, Sağlık ve Güvenlik Yöneticisi tarafından desteklenen 30 EAP sağlayıcısı, 22 EAP danışmanı ve harici veya dahili danışmanlık hizmetleri ile 168 şirkette yaptıkları anketler (Highley ve Cooper, 1998), işverenlerin işle ilgili stres problemleri için “yara bandı” olarak bir EAP sunma eğiliminde olduklarını doğrulamıştır. Fakat hem işverenler hem de sağlayıcılar EAP'yi düzgün bir şekilde izleyemedi. Bu durumun siyasi düşüncelerle dolmaya devam etmesi muhtemeldir; ancak, 2002 ile 2007 arasında, bir EAP sağlama maliyetinin çalışan başına ortalama 28 £ 'dan 14 £ 'a düştüğünü belirtmek ilginçtir (Personnel Today, 2008). Bu, en azından kısmen, EAP sağlayıcıları arasındaki artan rekabet ile ilişkilendirilebilir, ancak nesnel hizmet değerlendirmesinin başarılı olabileceği bir atmosfer olması pek olası değildir.

5.1.3.3. Temel danışmanlık becerileri kapsamında yönetici ve müdürlerin

eğitimi

Bir eşin veya partnerin mutsuz olduğunu bilmek kişinin performansını, güvenliğini veya refahını etkileyebilir. Yönetim bazen bu sorunları “Bizim işimiz değil!” şeklinde görür. Ancak, bu görüş gerçekçi değildir ve dar görüşlüdür. Yönetim sürecinin önemli bir parçası, performans ve üretkenliği olumsuz etkileyebilecek mevcut engelleri kaldırmak için çalışanlarla işbirliği olmasını sağlamaktır. Ev ya da hayatlarının sosyal yönleri ile ilgili endişeler nedeniyle endişeli ve depresif olan sıkıntılı çalışanlar, isteyken muhtemelen etkisiz, potansiyel olarak güvensiz ve çoğu zaman rahatsız edici olacaktır. Bireyin ev ile ilgili bir stres problemini hızlı ve verimli bir şekilde çözmesine yardımcı olarak, etkili bir çalışan kazanır ve insan kaynakları potansiyelini en üst düzeye çıkarır. Ev ve iş durumuyla ilişkili stres, süpervizörlerin veya yöneticilerin temel danışmanlık becerilerinde eğitimi dahil olmak üzere çeşitli şekillerde önlenabilir

veya azaltılabilir. Ancak, psikolojik olarak “güvenli” bir ortamda yapılması şartıyla, çalışanları ev ve aile hayatı hakkındaki gerginlik ve baskıya neden olan endişeleri tartışmaya teşvik etmeye de ihtiyaç vardır. Stresi işyerinde tartışma için saygın bir konu haline getirmek bu süreçte ilk adımdır, çünkü potansiyel olarak hassas bilgi alışverişi için bir güven ve açıklık ortamı gereklidir.

Bu nedenle, takım liderleri, müdürler ve yöneticiler danışmanlık becerileri konusunda eğitime ihtiyaç duyacaktır. Bunlar arasında: etkili (aktif) dinleme, empati kullanma ve bir sorunun ne zaman daha uzman yardımına başvurulacağını bilmek. Eylemlerinin gelecekteki istihdam ve kariyer fırsatlarını tehlikeye atacağını algıarlarsa, personel bu hizmetlere direnebilir veya yardım isteyebilir. Temel danışmanlık becerilerine ek olarak, organizasyon stres seviyelerini azaltmanın bir yolu olarak daha destekleyici bir çalışma ortamı geliştirmenin ve teşvik etmenin yollarını bulabilir.

5.2.Sosyal Destek

Kişinin olumsuz çevresel güçlere veya olumsuz yaşam olaylarına karşı bir koruma olarak sosyal ağındaki duygusal desteğin değeri hakkında birçok yazılı kaynak bulunmaktadır (House, 1981; Losocco ve Spitze, 1990; Haines vd., 1991; Parkes vd., 1994). House (1981), iş arkadaşlarından ve üstlerinden gelen sosyal desteğin, iş stresinin etkilerini kişinin ailesinden ve arkadaşlarından gelen destekten daha etkili olduğunu buldu. Araştırma kanıtları, cinsiyet farklılıklarının var olduğunu ve farklı destek kaynaklarının farklı stres kaynaklarının etkisini tamponladığını gösteriyor olsa da, sosyal desteğin çalışanların refah düzeyini artırmada önemli bir rol oynayabileceğini gösteren çok fazla kanıt bulunmaktadır. Aşağıdaki şekillerde daha destekleyici bir iklim geliştirilebilir veya iyileştirilebilir. İlk olarak, istenen iklim ve kültürü desteklemek için seçim sürecinde destekleyici ilişkilerin ve ağların önemini vurgulamak gerekir. Bir organizasyonun kültürü çalışma ilişkilerinin kalitesini etkiler ve bu nedenle bu destekleyici imajın işe seçilmesinde ve işe alınmasında bir kriter olarak teşvik edilmesi, güçlendirilmesi ve kabul edilmesi gerekir. Yönetici veya amirden gelen sosyal destek, hem iş doyumunu hem de sağlığı etkileyen gerilme düzeyi algısında çok önemli bir destek kaynağı gibi görüldüğünden (Ulleberg ve Rundmo, 1997), yöneticilerin ve amirlerin bu ihtiyacı anlayabilmeleri için seçilmiş ve eğitilmiş olmaları ve bunları denetim tarzlarına yansıtmaları gerekmektedir.

Destek sağlayacak yapıların geliştirilmesi, içeriden veya dışarıdan sağlanan iş sağlığı

ve danışmanlık hizmetlerine erişimi içerir. Ayrıca, sosyal ağlar (iş ve sosyal yönelimli) ve kendi kendine yardım grupları (örneğin, daha önce açıklandığı gibi “sağlık çemberleri”) teşvik edilmelidir. İş ve ev hayatı arasındaki sosyal desteğin önemi hakkında eğitim gereklidir, böylece hem çalışan hem de eşi veya partneri sosyal desteğin değerini ve destek eksikliğinin zarar verici sonuçlarını anlar.

Sosyal destek ağlarının geliştirilmesi, çalışanların refah seviyesini, özellikle de bir patronun sosyal desteğini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, kendi kendini yöneten çalışma ekipleri veya eylem grupları, özellikle göreceli olarak yalıtılmış çalışanlar için sosyal destek ağlarının geliştirilmesinde rol oynamaktadır. Sosyal destek, bireyde aidiyet ve dayanışma hissi yaratarak stres-gerilme ilişkisini yumuşatmaya yardımcı olur (Rook, 1995). Bunun kişinin ruh hali üzerinde olumlu bir etkisi olabilir. Ayrıca, izolasyon duyguları ile birleşen güçlü bir bağ eksikliğinin, insanların uyumlu olmayan davranışlara girmesine neden olduğu da önerilmektedir. Buna devamsızlık, gecikme, işe daha az çaba sarf etme, boşta dedikodu yapma vb. dahildir - özellikle iş güvenliği söz konusu olduğunda (Hollinger, 1986; Lim, 1997).



6. ÇALIŞMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmada üç ayrı anket formu kullanılmıştır. İlk anket formunda cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi demografik bilgileri ile, çalıştığı kurumdaki iş pozisyonu, işletmedeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, haftalık çalışma saati, müşteri yoğunluğunun fiziksel ve ruhsal durumu olumsuz etkileme bilgilerinin yer aldığı kişisel bilgilerden oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin açıklaması bu bölümde yapılacaktır.

6.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

6.1.1. Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi Ölçeği

Çalışma koşullarının değerlendirilmesi anketi İngiltere’de işyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliğinin düzenlenmesi ile ilgili çalışan “The Health and Safety Executive” kurumu tarafından oluşturulmuştur. Anketin asıl adı “The HSE Management Standards Indicator Tool”dur. Anket birçok makalenin araştırma konusu olmuş ve geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmıştır. F. Marcatto, L. Colautti, F. Larese Filon, O. Luis and D. Ferrante (2014), The HSE Management Standards Indicator Tool: concurrent and construct validity, Robert Kerr, Marie McHugh and Mark McCrory (2009), HSE Management Standards and stress-related work outcomes ve A. Bevan, J. Houdmont and N. Menear (2010), The Management Standards Indicator Tool and the estimation of risk konulu makaleleri birer örnektir.

Çalışma koşulları ölçeği; talepler (1-8), kontrol (9-14), destek (15-23), ilişkiler (24-27) rol (28-32), değişim (22-35) olmak üzere toplam 6 alt boyut ve 35 sorudan oluşmaktadır. Anketteki ölçek soruları 1-5 arası puanlanacak şekilde cevaplandırılacaktır. Her bir alt boyutun değerlendirme alanı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Çizelge 6.1 : Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi Ölçeği Alt Boyutlarının

Kapsamı

Alt Boyut	Değerlendirme Alanı
Talepler	İş yükü, iş modelleri ve çalışma ortamı gibi konuları içerir.
Kontrol	Kişilerin işlerini yaparken ne kadar söz sahibi olduğunu içerir.
Destek	Şirket, yönetici ve çalışma arkadaşı tarafından sağlanan teşvik, destek ve kaynakları içerir.
İlişkiler	Çatışmayı önlemek ve kabul edilemez davranışlarla başa çıkmak için pozitif çalışmayı teşvik etmeyi içerir.
Rol	İnsanların şirket içindeki rollerini anlayıp anlamadığı ve şirketin birbiriyle çelişen rolleri olmamasını sağlayıp sağlamadığını içerir.
Değişim	Organizasyonel değişikliklerin şirket içerisinde nasıl yönetildiği ve iletildiğini içerir.

Kaynak: HSE, (2007).

Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik analizleri ayrıca yapılmış ve Türkçe versiyonun da güvenirlik ve geçerliği kanıtlanmıştır. Bir sonraki bölümde ölçeğin güvenirlik ve geçerlik analizine yer verilecektir.

6.1.2. Algılanan Stres Ölçeği

“Cohen, Kamarck ve Mermelstein (1983) tarafından geliştirilen ASÖ, bireyin hayatındaki bir takım durumları ne derece stresli algıladığını belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. 14 maddeden oluşan 5’li likert tipindeki ölçekten alınabilecek en düşük puan 0 en yüksek puan 56’dır. Ölçekten alınan yüksek puanlar kişinin stres algısının fazla olduğunu göstergesidir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Baltaş, Atakuman ve Duman (1998) ve Eskin, Harlak, Demirkıran ve Dereboy (2013) tarafından

gerçekleştirilmiştir. Eskin ve arkadaşlarının (2013) çalışmasında ölçeğin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0.84, test tekrar test güvenirliği 0.87 olarak bulunmuştur. Algılanan stres ölçeği ile depresyon arasında pozitif; hayat doyumu, öz-saygı, ve algılanan sosyal destek arasında negatif yönde ilişkiler olduğu bulunmuştur.” Ölçeğin Türkçe versiyonunun güvenirlik ve geçerlikleri ispatlandığı için tekrar güvenirlik ve geçerlik analizi yapılmayacaktır.

6.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Testleri

Çalışma koşulları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik testleri yapılmıştır. Algılanan stres ölçeğinin geçerlik ve güvenirliği kanıtlandığı için tekrar test yapılmasına gerek duyulmamıştır. Verilerin analizinde SPSS 20.0 ve AMOS 21.0 istatistik yazılımları kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi; güvenirlik çalışması kapsamında madde analizi (madde toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha) yöntemleri kullanılmıştır.

6.2.1. Çalışma koşulları ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi sonuçları

Doğrulayıcı faktör analizi çalışma koşullarını oluşturan ölçek grubunun orijinal yapısına uygun olarak (35 madde ve 6 boyut) gerçekleştirilmiş ve çizelge 6.2’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 6.2 : Çalışma Koşulları Ölçeğinin Model Uyum İndeksleri

Model Uyum İndeksleri	Doğrulayıcı Faktör Analizi 35 Madde 6 Boyut
X^2/sd	2,15
RMSEA	0,06
SRMR	0,06
GFI	0,87
NNFI	0,89
CFI	0,90
Faktör yükü (min/max)	0,47 / 0,85
Faktörler arası korelasyon (min/max)	0,55 / 0,87

Yapılan analiz sonucunda faktör yükleri ve faktörler arası korelasyon değerlerinin uygun aralıklarda olduğu tespit edilmiştir (Çizelge 6.2).

Çizelge 6.3'deki doğrulayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçlarına göre çalışma koşulları ölçeğindeki maddelerin faktör yüklerinin uygun aralıklarda olduğu, faktör yüklerine ait t değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğin tamamına ilişkin cronbach alpha katsayısı 0,95; alt boyutların cronbach alpha katsayıları 0,79, 0,80, 0,81, 0,78, 0,81, 0,79 ve ölçekteki tüm maddeler için madde toplam korelasyonunun 0,20'den yüksek (0,42-0,70) olduğu tespit edilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analizleri sonuçlarına göre çalışma koşulları değerlendirilmesi ölçeğinin 35 madde ve 6 boyut ile güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Bağımsız ve bağımlı değişkenlere ait betimsel istatistiklere aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Çalışmada 6 alt boyutta incelenen faktörlere ait geçerlilik ve güvenirlik testlerinden geçmiş olması faktörleri farklı analizlerde kullanma olanağı sağlamaktadır. Elde edilen her bir faktöre ait tanımsal istatistikler de Çizelge 6.3'de özetlenmiştir.

Çizelge 6.3 : Çalışma Koşulları Ölçeğinin DFA ve Madde Analizi Sonuçları

Madde	Std. β	t	r	α (0,95)
1. İşyerindeki farklı gruplar benden yapılması zor şeyler talep eder	0,54		0,44	
2. İş bitirmem için verilen süre yeterli değildir	0,56	9,24**	0,49	
3. Çok yoğun çalışmak zorundayım	0,72	9,13**	0,60	
4. Yapacak çok işim olduğu için bazı işleri ihmal ederim	0,61	8,37**	0,52	0,79
5. Yeterince molaya çıkma şansım yok	0,44	6,77**	0,42	
6. Normalden fazla çalışma için baskı yapılır	0,62	9,11**	0,54	
7. Çok hızlı çalışmak zorundayım	0,57		0,54	
8. Normal dışı zaman baskısı vardır	0,57	9,04**	0,54	
9. Ne zaman dinleneceğime karar verebilirim	0,65	9,93**	0,63	
10. Kendi çalışma tempomu belirleyebilirim	0,48	7,86**	0,42	
11. İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme seçeneğim var	0,56	8,87**	0,50	0,80
12. İş yerinde ne yapacağım konusunda karar verme seçeneğim var	0,76	10,95**	0,70	
13. Çalışma şeklim hakkında söz sahibiyim	0,62	9,60**	0,57	
14. Çalışma saatlerim esnek olabilir	0,61		0,54	
15. Yaptığım iş hakkında destekleyici geri bildirimler alırım	0,83	12,20**	0,68	
16. İşle ilgili bir problemimde yöneticimin bana yardım edeceğini bilirim	0,80	12,01**	0,64	
17. İşyerinde canımı sıkan ya da beni üzen bir şey olduğunda yöneticimle konuşabilirim	0,62	10,42**	0,52	
18. Duygusal taleplerimle ilgili destek görürüm.	0,66		0,63	
19. Yöneticim beni cesaretlendirir	0,69	13,68**	0,64	0,81
20. İşler zorlaşırsa çalışma arkadaşlarım yardımcı olur	0,79	12,05**	0,70	
21. İhtiyacım olan yardım ve desteği çalışma arkadaşlarımdan alırım.	0,78	11,80**	0,70	
22. Çalışma arkadaşlarımdan hakkettiğim saygıyı görürüm.	0,60	10,65**	0,60	
23. Çalışma arkadaşlarım işle ilgili sorunlarımı dinlerler	0,59	10,76**	0,54	
24. İstenmeyen sözler ve davranışlarla kişisel şiddete maruz kalırım	0,59	10,54**	0,58	
25. Çalışanlar arasında kırgınlık ya da öfke vardır	0,62		0,59	
26. İşyerinde fiziksel şiddete maruz kalırım	0,69	11,38**	0,64	0,78
27. İşyerindeki ilişkiler gergindir	0,64	10,52**	0,55	
28. İşimle ilgili benden beklenenleri bilirim	0,74	11,71**	0,70	
29. İşimin nasıl yapılacağını bilirim	0,55	8,97**	0,51	
30. Görev ve sorumluluklarımı bilirim	0,75		0,60	0,81
31. Departmanımın amaç ve hedeflerini bilirim	0,73	12,81**	0,49	
32. Yaptığım işin şirketimin çıkarlarına hizmet ettiğini bilirim	0,70	13,09**	0,51	
33. İşte yaşanan değişikliklerle ilgili yöneticilere soru sorabilirim	0,83	12,18**	0,69	
34. Çalışanlar işteki değişikliklerle ilgili bilgilendirilir	0,57	9,60**	0,50	0,79
35. İşte değişiklik yapıldığında bunların nasıl uygulanacağını bilirim	0,59	10,95**	0,49	

r: Madde Toplam Korelasyonu ***p<0,01

Çizelge 6.4 : Araştırmanın Değişkenlerine Ait Betimsel Veriler

Faktörler	n	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık
Talepler	794	4,18	0,59	-0,50
Kontrol	794	1,96	0,61	-0,79
Destek	794	3,42	0,59	-0,78
İlişkiler	794	4,06	0,57	-0,71
Rol	794	4,30	0,58	-0,35
Değişim	794	3,20	0,59	-0,57
Stres	794	3,50	0,89	-0,81

Çizelge 6.4’3 göre en yüksek puana sahip çalışma koşulları faktörleri sırasıyla “rol” ($4,30 \pm 0,58$), “talepler” ($4,18 \pm 0,59$) ve “ilişkiler” ($4,06 \pm 0,57$) olarak tespit edilmiştir. En düşük puana sahip çalışma faktörleri ise sırasıyla “kontrol” ($1,96 \pm 0,61$), “değişim” ($3,20 \pm 0,59$) ve “destek” ($3,42 \pm 0,59$) olmuştur. Çalışma koşulları değerlendirildiğinde sektör ortalaması orta seviyededir. ((En yüksek puan 5 – en düşük puan 1; puan farkı $5-1 = 4$; puan aralığı $4/5=0,80$; puan düzeyleri 1,00-1,80: çok düşük; 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek).

Çizelge 6.4’deki değişkenlere ait betimsel istatistiklere bakıldığında çalışma koşullarında en yüksek ortalamanın, 4.30 ile “rol” çıktığı görülmektedir. Bunun da çalışanlar tarafından sektörün genel olarak rollerin benimsetilmesi konusunda iyi durumda olduğu, çalışanların işyerinde kendisinden ne beklenildiğini bildiği, görev ve sorumlulukları konusunda bilinçli olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlere ait betimsel istatistiklere bakıldığında çalışma koşullarında en düşük ortalamanın 1,96 ile “kontrol” olduğu görülmektedir. Bu da çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrollerinin olmadığını, çalışma tempolarını, çalışma saatleri ve işin nasıl yapılacağı konusunda söz sahibi olmadıklarını göstermektedir.

3,50 puan ile “stres” faktörü incelendiğinde sektörde çalışanların kendilerini yüksek derecede stresli gördüğü anlaşılmaktadır.

6.3. Demografik Verilerin Analizi

Bu kısımda, önce bireylerin demografik özelliklerinin sıklık analizi, daha sonra bağımsız t testi ve anova testleri sırasıyla gerçekleştirilecektir.

6.3.1. Ankete katılan çalışanların demografik analizi

Bu kısımda; demografik verilerin sıklık analizi yapılacaktır.

Çizelge 6.5 : Demografik Özellikler

DEMOGRAFİK BİLGİLER		Kişi sayısı	Yüzde	Toplam
Cinsiyet	Kadın	221	27,84	27,84
	Erkek	573	72,16	100
Yaş	18 - 29 arası	228	28,71	28,71
	30 - 42 arası	400	50,37	79,08
	43- 55 arası	122	15,37	94,45
	56 - 60 arası	44	5,55	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	188	23,67	23,67
	Lise	326	41,05	64,72
	Ön lisans	200	25,18	89,9
	Lisans	66	8,31	98,21
	Lisansüstü	17	2,14	100
Unvan	Eleman	276	34,76	34,76
	Kasiyer	99	12,46	47,22
	Ekip lideri	88	11,09	58,31
	Uzman yrd.	70	8,81	67,11
	Uzman	65	8,19	75,30
	Dep. lideri	80	10,07	85,36
	Müdür	40	5,04	90,40
	Diğer	76	9,58	100
Medeni Hal	Evli	488	61,46	61,46
	Bekar	285	35,89	97,35
	Diğer	21	2,65	100
İşyerindeki	1 yıldan az	82	10,32	10,32
Çalışma Yılı	1 - 5 yıl	378	47,60	57,92
	6 – 10 yıl	284	35,78	93,70
	11 yıl ve üzeri	50	6,30	100

Çizelge 6.5 : Demografik Özellikler Devam

Toplam Çalışma	1 yıldan az	138	17,38	17,38
Yılı	1 - 5 yıl	408	51,39	68,78
	6 – 10 yıl	178	22,42	91,19
	11 yıl ve üzeri	70	8,81	100
Haftalık Çalışma	45 saatten az	40	5,04	5,04
Süresi	45 saat	538	67,76	72,80
	45 saatten fazla	212	26,70	99,50
	Kayıp veri	4	0,05	100
Müşteri	Çok etkiler	310	39,04	39,04
Yoğunluğunun	Etkiler	288	36,27	75,31
Fiziksel Duruma Etkisi	Kararsızım	40	5,04	80,35
	Etkilemez	80	10,08	90,43
	Hiç etkilemez	76	9,57	100
Müşteri	Çok etkiler	256	32,24	32,24
Yoğunluğunun	Etkiler	308	38,79	71,03
Psikolojik Duruma Etkisi	Kararsızım	100	12,59	83,62
	Etkilemez	90	11,34	94,96
	Hiç etkilemez	40	5,04	100

Çalışanların demografik bilgileri ve işe ilişkin bazı bilgileri frekans ve yüzde tablosu olarak gösterilmiştir. Yukarıdaki tabloda demografik özelliklerden cinsiyet incelendiğinde, çalışmamıza katılan 794 çalışanın 573'ünün (% 72,16) erkek ve 221'inin (%27,84) kadın olduğu anlaşılmıştır.

Yaş incelendiğinde, çalışanların 228'inin 18-29 yaş arası (% 28,71), 400'ünün (% 50,37) 30-42 yaş arası, 122'sinin (% 15,37) 43-55 yaş arası, 44'ünün (%5,55) 56-60 yaş arası olduğu anlaşılmıştır.. Bu sonuçlardan sektörde çalışanların büyük bir bölümünün orta yaş diye tabir edilebilecek 30-42 yaş arası çalışanlardan oluştuğu anlaşılmaktadır.

Eğitim durumu incelendiğinde, çalışanların 188'inin (% 23,67) ilköğretim, 326'sının (% 41,05) lise, 200'ünün (% 25,18) ön lisans, 66'sının (% 8,31) lisans, 17'sinin (% 2,14) lisansüstü düzeyinde eğitim aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlardan, sektörde çalışanların eğitim düzeyinin lise ve ön lisans ağırlıklı olduğu söylenebilmektedir. Bunun sebebinin yapılan işlerin genel olarak nitelik gerektirmeyen işler olduğu yorumu yapılabilir.

Çalışılan işyerindeki unvanlar incelendiğinde, çalışanların 276'sının (% 34,76)

eleman, 99'unun (% 12,46) kasiyer, 88'inin (% 11,09) ekip lideri, 70'inin (% 8,81) uzman yardımcısı, 65'inin (% 8,19) uzman, 80'inin (% 10,07) departman lideri, 40'inin (% 5,04) müdür, 76'sının (% 9,58) diğer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Medeni hal incelendiğinde, çalışanların 488'inin (% 61,46) evli, 285'inin (%35,89) bekar, 21'inin (% 2,65) evli yada bekar olmadığı ve sektörde çalışanların büyük çoğunluğunun evli kişilerden meydana geldiği görülmektedir.

İşyerindeki çalışma yılı incelendiğinde, katılımcıların 82'sinin (% 10,32) 1 yıldan az, 378'inin (% 47,60) 1-5 yıl arası çalıştığı, 284'ünün (% 35,78) 6-10 yıl arası çalıştığı, 50'sinin (% 6,30) 11 yıl ve üzerinde çalıştığı anlaşılmıştır.

Toplam çalışma yılı incelendiğinde, çalışanların 138'inin (% 17,38) 1 yıldan az, 408'inin (% 51,39) 1-5 yıl arası çalıştığı, 178'inin (% 22,42) 6-10 yıl arası çalıştığı, 70'inin (% 8,81) 11 yıl ve üzerinde çalıştığı anlaşılmıştır.

Haftalık çalışma süresi incelendiğinde, çalışanların 40'ının (% 5,04) 45 saatten az, 538'inin (% 67,76) 45 saat, 212'sinin (% 26,70) 45 saatten fazla, 4'ünün (% 0,05) ise haftada kaç saat çalıştığını belirtmek istemediği anlaşılmıştır.

Müşteri yoğunluğunu fiziksel duruma etkisi incelendiğinde, çalışanların 310'ununu (% 39,04) çok etkilediği, 288'ini (% 36,27) etkilediği, 40'ının (% 5,04) kararsız olduğu, 80'inini (% 10,08) etkilemediği ve 76'sını (9,57) hiç etkilemediği anlaşılmıştır.

Müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma etkisi incelendiğinde, çalışanların 256'sını (% 32,24) çok etkilediği, 308'ini (% 38,79) etkilediği, 100'ünün (% 12,59) kararsız olduğu, 90'ını (% 11,34) etkilemediği ve 40'ını (% 5,04) hiç etkilemediği anlaşılmıştır.

6.4. Anova Testi ve Bağımsız T Testi Analizleri

İkiden fazla grup karşılaştırmasında tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve ikili karşılaştırma testi olarak da bağımsız t-testi istatistiksel analizleri kullanılmıştır.

Tek yönlü varyans analizinde (one way anova) F değeri kullanılırken, t-testinde farklılık tespitinde t değeri kullanılmakta olup SPSS paket programı farklılık tespitini kolaylaştırmak için p değeri hem one way anova hem de t-testi için hesaplanmaktadır. Alfa değerimiz 0,05 olup değişkenler arasındaki farklılığa “anlamli” diyebilmek için p değerinin alfa değerinden daha küçük olması gerekmektedir.

Çizelge 6.6'da çalışma koşulları puanlarının çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.6 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Cinsiyete Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Cinsiyet Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Talepler	Kadın	221	3,60	0,59	-1,82	0,071
	Erkek	573	3,70	0,59		
Kontrol	Kadın	221	3,99	0,51	-0,51	0,635
	Erkek	573	3,99	0,60		
Destek	Kadın	221	4,20	0,59	0,25	0,805
	Erkek	573	4,09	0,69		
İlişkiler	Kadın	221	4,20	0,60	-0,27	0,705
	Erkek	573	4,19	0,49		
Rol	Kadın	221	4,11	0,59	-0,29	0,816
	Erkek	573	4,11	0,58		
Değişim	Kadın	221	4,21	0,49	1,61	0,125
	Erkek	573	4,11	0,59		
Çalışma Koşulları	Kadın	221	3,99	0,48	-0,29	0,795
	Erkek	573	4,10	0,52		

Çizelge 6.6’da görüleceği üzere; çalışma koşulları alt boyutlarına ait puanların çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çizelge 6.7’de çalışma koşulları puanlarının çalışanların medeni haline göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.7 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Medeni Hale Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Medeni Hal Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	t	p
Talepler	Evli	488	3,59	0,59	0,60	0,530
	Bekar	285	3,60	0,69		
Kontrol	Evli	488	4,01	0,55	1,09	0,239
	Bekar	285	4,01	0,60		
Destek	Evli	488	4,09	0,59	0,49	0,620
	Bekar	285	4,11	0,66		
İlişkiler	Evli	488	4,19	0,49	0,10	0,919
	Bekar	285	4,21	0,65		
Rol	Evli	488	4,10	0,59	0,50	0,619
	Bekar	285	4,07	0,60		
Değişim	Evli	488	4,09	0,59	0,55	0,589
	Bekar	285	4,10	0,61		
Çalışma Koşulları	Evli	488	4,09	0,50	0,69	0,485
	Bekar	285	4,05	0,49		

Çizelge 6.7 incelendiğinde; çalışma koşulları alt boyutlarına ait puanların medeni hale göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Çizelge 6.8 çalışma koşulları puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.8 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Yaş Aralığı Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Yaş Aralığı Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Talepler	18-29	228	3,71	0,69	1,89	0,174
	30-42	400	3,61	0,70		
	43-55	122	3,69	0,59		
	56-60	44	3,90	0,40		
Kontrol	18-30	228	4,00	0,60	0,91	0,398
	31-43	400	4,11	0,53		
	44-56	122	3,99	0,59		
	57 yaş ve üstü	44	4,30	0,53		
Destek	18-30	228	4,10	0,70	0,69	0,601
	31-4	400	4,07	0,61		
	44-56	122	4,21	0,60		
	57 yaş ve üstü	44	4,05	0,70		
İlişkiler	18-30	228	4,18	0,59	0,44	0,728
	31-43	400	4,21	0,57		
	44-56	122	4,19	0,60		
	57 yaş ve üstü	44	4,29	0,51		
Rol	18-30	228	3,99	0,61	0,81	0,479
	31-43	400	4,01	0,57		
	44-56	122	4,07	0,56		
	57 yaş ve üstü	44	4,21	0,41		
Değişim	18-30	228	4,06	0,69	0,39	0,779
	31-43	400	4,11	0,59		
	44-56	122	4,09	0,58		
	D-57 yaş ve üstü	44	4,03	0,54		
Çalışma Koşulları	18-30	228	4,12	0,49	0,49	0,718
	31-43	400	4,00	0,47		
	44-56	122	4,10	0,45		
	57 yaş ve üstü	44	4,09	0,40		

Çizelge 6.8’de görüldüğü üzere; çalışma koşulları alt boyutlarına ait çalışma puanlarının yaş gruplarına göre de anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çizelge 6.9’da çalışma koşulları puanlarının öğrenim düzeyine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.9 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Öğrenim Düzeyine Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Öğrenim Düzeyi Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Talepler	İlköğretim	188	3,98	0,59	1,89	0,125
	Lise	326	3,79	0,71		
	Ön lisans	200	3,70	0,59		
	Lisans	66	3,59	0,64		
	Lisansüstü	17	3,60	0,70		
Kontrol	İlköğretim	188	4,14	0,46	0,96	0,601
	Lise	326	4,09	0,49		
	Ön lisans	200	4,10	0,51		
	Lisans	66	4,13	0,49		
	Lisansüstü	17	4,09	0,58		
Destek	İlköğretim	188	4,11	0,59	0,51	0,628
	Lise	326	4,19	0,54		
	Ön lisans	200	4,07	0,57		
	Lisans	66	4,06	0,66		
	Lisansüstü	17	4,20	0,67		
İlişkiler	İlköğretim	188	4,19	0,50	0,50	0,639
	Lise	326	4,16	0,51		
	Ön lisans	200	4,18	0,50		
	Lisans	66	4,09	0,55		
	Lisansüstü	17	4,17	0,63		
Rol	İlköğretim	188	4,11	0,41	0,71	0,489
	Lise	326	4,06	0,49		
	Ön lisans	200	4,06	0,50		
	Lisans	66	4,13	0,54		
	Lisansüstü	17	4,18	0,67		
Değişim	İlköğretim	188	4,11	0,52	0,99	0,438
	Lise	326	4,10	0,53		
	Ön lisans	200	4,13	0,61		
	Lisans	66	4,12	0,59		
	Lisansüstü	17	4,21	0,69		
Çalışma Koşulları	İlköğretim	188	4,10	0,41	0,49	0,673
	Lise	326	4,11	0,49		
	Ön lisans	200	4,12	0,48		
	Lisans	66	4,01	0,46		
	Lisansüstü	17	4,10	0,51		

Çizelge 6.9 incelendiğinde; çalışma koşulları alt boyutlarına ait puanların çalışanların öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Çizelge 6.10’da çalışma koşulları puanlarının işyerindeki unvana göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.10 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin İşyerindeki Unvana Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	İşyerindeki Unvan Bağımsız Değişken	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Talepler	Eleman	276	3,86	0,61	1,60	0,176	G>A
	Kasiyer	99	3,74	0,62			
	Ekip Lideri	88	3,88	0,67			
	Uzman Yrd.	70	3,72	0,60			
	Uzman	65	3,58	0,69			
	Departman Lideri	80	3,63	0,60			
	Müdür	40	3,80	0,63			
	Diğer	76	3,60	0,69			
	Eleman	276	4,00	0,59			
	Kasiyer	99	4,01	0,54			
Kontrol	Ekip Lideri	88	4,03	0,49	2,61	0,048	G>A
	Uzman Yrd.	70	4,07	0,50			
	Uzman	65	4,09	0,49			
	Departman Lideri	80	4,10	0,84			
	Müdür	40	4,10	0,50			
	Diğer	76	4,11	0,52			
Destek	Eleman	276	4,15	0,61	0,51	0,610	G>A
	Kasiyer	99	4,13	0,64			
	Ekip Lideri	88	4,10	0,66			
	Uzman Yrd.	70	4,09	0,61			
	Uzman	65	4,11	0,62			
	Departman Lideri	80	4,09	0,62			
	Müdür	40	4,21	0,59			
	Diğer	76	4,08	0,67			
İlişkiler	Eleman	276	4,12	0,59	0,49	0,668	G>A
	Kasiyer	99	4,15	0,55			
	Ekip Lideri	88	4,11	0,56			
	Uzman Yrd.	70	4,09	0,57			
	Uzman	65	4,18	0,60			
	Departman Lideri	80	4,19	0,49			
	Müdür	40	4,21	0,45			
	Diğer	76	4,14	0,63			
Rol	Eleman	276	3,99	0,59	2,71	0,039	A>C,F
	Kasiyer	99	4,01	0,49			
	Ekip Lideri	88	4,02	0,50			
	Uzman Yrd.	70	4,14	0,53			
	Uzman	65	4,07	0,52			
	Departman Lideri	80	4,21	0,49			
	Müdür	40	4,10	0,51			
	Diğer	76	3,89	0,49			

Çizelge 6.10 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin İşyerindeki Unvana Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması Devam

Değişim	Eleman	276	4,18	0,61		
	Kasiyer	99	4,15	0,59		
	Ekip Lideri	88	4,11	0,55		
	Uzman Yrd.	70	3,99	0,65	2,29	0,081
	Uzman	65	4,01	0,58		
	Departman Lideri	80	4,09	0,59		
	Müdür	40	4,00	0,65		
	Diğer	76	3,99	0,61		
Çalışma Koşulları	Eleman	276	4,01	0,51		
	Kasiyer	99	4,03	0,49		
	Ekip Lideri	88	3,98	0,48		
	Uzman Yrd.	70	4,09	0,49	0,51	0,616
	Uzman	65	4,10	0,44		
	Departman Lideri	80	3,99	0,49		
	Müdür	40	4,11	0,45		
	Diğer	76	4,09	0,48		

Çizelge 6.10'a bakıldığında; kontrol ve rol alt boyutu hariç diğer tüm çalışma koşullarına ait sonuçların çalışanların işyerindeki unvanına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Kontrol alt boyut sonuçlarının çalışanların işyerindeki unvanına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=2,61$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre müdür unvanına sahip çalışanların kontrol algıları, eleman ünvanlı çalışanların sonuçlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Müdür unvanına sahip çalışanların eleman ünvanlı çalışanlara göre yaptıkları iş üzerinde, çalışma saatleri, molaları ve işe yapış şekilleri üzerinde daha çok kontrol sahibi olduğu söylenebilir.

Rol alt boyut sonuçlarının çalışanların işyerindeki unvanına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=2,71$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre eleman unvanına sahip çalışanların rol algıları, ekip ve departman lideri ünvanlı çalışanların sonuçlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Eleman unvanına sahip çalışanların ekip ve departman lideri ünvanlı çalışanlara göre işin yapılışı, görev ve sorumlulukların anlaşılması konusunda daha bilinçli olduğu söylenebilir. Ekip ve departman lideri ünvanlı çalışanlara ise özellikle görev ve sorumlulukları konusunda daha açıklayıcı olunması gerekebilir.

Çizelge 6.11’de çalışma koşullarının işyerindeki çalışma yılına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.11 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin İşyerindeki Çalışma Yılına Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	İşyerindeki Çalışma Yılı Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Talepler	1 yıldan az	82	3,98	0,59	2,38	0,082
	1-5 yıl	378	3,59	0,71		
	6-10 yıl	284	3,49	0,61		
	11 yıl ve üzeri	50	3,71	0,60		
Kontrol	1 yıldan az	82	4,10	0,51	0,29	0,901
	1-5 yıl	378	4,01	0,63		
	6-10 yıl	284	4,11	0,46		
	11 yıl ve üzeri	50	4,13	0,50		
Destek	1 yıldan az	82	4,03	0,59	0,89	0,471
	1-5 yıl	378	4,11	0,69		
	6-10 yıl	284	4,21	0,57		
	11 yıl ve üzeri	50	4,09	0,62		
İlişkiler	1 yıldan az	82	4,19	0,48	0,36	0,775
	1-5 yıl	378	4,21	0,61		
	6-10 yıl	284	4,20	0,47		
	11 yıl ve üzeri	50	4,19	0,56		
Rol	1 yıldan az	82	4,10	0,57	0,05	0,898
	1-5 yıl	378	4,13	0,61		
	6-10 yıl	284	4,10	0,56		
	11 yıl ve üzeri	50	4,09	0,52		
Değişim	1 yıldan az	82	4,06	0,61	0,31	0,823
	1-5 yıl	378	4,09	0,55		
	6-10 yıl	284	4,10	0,61		
	11 yıl ve üzeri	50	4,07	0,51		
Çalışma Koşulları	1 yıldan az	82	4,01	0,44	0,21	0,816
	1-5 yıl	378	4,02	0,50		
	6-10 yıl	284	4,05	0,41		
	11 yıl ve üzeri	50	4,10	0,47		

Çizelge 6.11’de çalışma koşullarına ilişkin sonuçların çalışanların işyerindeki çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Çizelge 6.12’de çalışma koşulları sonuçlarının toplam çalışma yılına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.12 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Toplam Çalışma Yılına Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Toplam Çalışma Yılı Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Talepler	A) 1 yıldan az	138	3,89	0,61			A>D
	B) 1-5 yıl	408	3,81	0,68			
	C) 6-10 yıl	178	3,61	0,69	2,99	0,044	
	D) 11 yıl ve üzeri	70	3,71	0,59			
Kontrol	A) 1 yılda az	138	4,00	0,57			
	B) 1-5 yıl	408	3,99	0,51	0,51	0,598	
	C) 6-10 yıl	178	4,10	0,52			
	D) 11 yıl ve üzeri	70	4,02	0,55			
Destek	A) 1 yıldan az	138	4,21	0,71			
	B) 1-5 yıl	408	4,03	0,61			
	C) 6-10 yıl	178	4,10	0,70	1,09	0,318	
	D) 11 yıl ve üzeri	70	4,09	0,59			
İlişkiler	A) 1 yıldan az	138	4,10	0,61			
	B) 1-5 yıl	408	4,07	0,59			
	C) 6-10 yıl	178	4,21	0,61	0,29	0,815	
	D) 11 yıl ve üzeri	70	4,19	0,51			
Rol	A) 1 yıldan az	138	4,10	0,56			
	B) 1-5 yıl	408	4,01	0,59	0,99	0,415	
	C) 6-10 yıl	178	4,11	0,61			
	D) 11 yıl ve üzeri	70	4,10	0,57			
Değişim	A) 1 yıldan az	138	4,14	0,61			
	B) 1-5 yıl	408	4,09	0,63	1,17	0,298	
	C) 6-10 yıl	178	4,01	0,59			
	D) 11 yıl ve üzeri	70	4,12	0,61			
Çalışma Koşulları	A) 1 yıldan az	138	3,99	0,49			
	B) 1-5 yıl	408	4,11	0,51			
	C) 6-10 yıl	178	4,01	0,57	1,01	0,323	
	D) 11 yıl ve üzeri	70	4,09	0,50			

Çizelge 6.12 incelendiğinde; talepler alt boyut sonuçlarının çalışanların toplam çalışma yılına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=2,99$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre toplam çalışma yılı 1 yıldan az olan çalışanların talepler algısı, toplam çalışma süresi 11 yıl ve üzeri olan çalışanların sonuçlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu durumda işe yeni başlayan çalışanların 11 ve üzeri yıldır çalışanlara göre kıyasla işyerinin kendisinden çok daha fazla talepkar olduğunu düşündüğü sonucu çıkarılabilir.

Talepler alt boyutu hariç diğer çalışma koşullarının çalışanların toplam çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) anlaşılmıştır.

Çizelge 6.13’de çalışma koşullarının haftalık ortalama çalışma süresine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.13 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Haftalık Ortalama Çalışma Süresine Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Haftalık Ort. Çalışma Süresi Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark C>A
Talepler	A) 45 saatten az	40	3,81	0,53			
	B) 45 saat	538	3,71	0,61	3,98	0,025	
	C) 45 saatten fazla	212	3,61	0,70			
Kontrol	A) 45 saatten az	40	4,11	0,54			
	B) 45 saat	538	4,02	0,51	1,38	0,286	
	C) 45 saatten fazla	212	4,01	0,53			
Destek	A) 45 saatten az	40	4,01	0,67			
	B) 45 saat	538	4,09	0,61	2,48	0,101	
	C) 45 saatten fazla	212	4,11	0,68			
İlişkiler	A) 45 saatten az	40	4,12	0,65			
	B) 45 saat	538	4,19	0,49	1,31	0,186	
	C) 45 saatten fazla	212	4,24	0,51			
Rol	A) 45 saatten az	40	4,03	0,59			
	B) 45 saat	538	4,16	0,49	0,60	0,798	
	C) 45 saatten fazla	212	3,99	0,58			
Değişim	A) 45 saatten az	40	3,98	0,59			
	B) 45 saat	538	4,21	0,53	1,42	0,224	
	C) 45 saatten fazla	212	4,14	0,61			
Çalışma Koşulları	A) 45 saatten az	40	4,01	0,54			
	B) 45 saat	538	4,10	0,51	1,95	0,168	
	C) 45 saatten fazla	212	3,89	0,49			

Çizelge 6.13'e göre talepler ($F=3,98$; $p<0,05$) alt boyut sonucunun çalışanların haftalık ortalama çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemeye ilişkin yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçları incelendiğinde haftalık ortalama çalışma süresi 45 saatten fazla olan çalışanların, haftalık çalışma süresi 45 saatten az olan çalışanların sonuçlarına kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bunun sebebinin 45 saatten fazla çalışanların genellikle işi yükünün 45 saatten az çalışanlara göre daha fazla olduğudur. 45 saatten az çalışanların müdür ünvanlı kişiler olduğu düşünüldüğünde müdürlerin diğer çalışanlara göre daha az iş yükü olduğu düşünülebilir.

Kontrol, destek, ilişkiler, rol değişim alt boyut sonuçları ve çalışma koşullarına ilişkin sonuçların çalışanların haftalık ortalama çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) anlaşılmıştır.

Çizelge 6.14'te çalışma koşulları puanlarının müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.14 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Müşteri Yoğunluğunun Fiziksel Duruma Olumsuz Etkisine Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Müşteri Yoğunluğunun Fiziksel Duruma Olumsuz Etkisi Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Talepler	A) Çok Etkiler	310	3,89	0,53	7,88	0,000	A>D,E
	B) Etkiler	288	3,81	0,63			
	C) Kararsızım	40	3,70	0,68			
	D) Etkilemez	80	3,55	0,69			
	E) Hiç Etkilemez	76	3,91	0,70			
Kontrol	A) Çok Etkiler	310	4,11	0,51	0,92	0,397	
	B) Etkiler	288	4,09	0,49			
	C) Kararsızım	40	3,99	0,53			
	D) Etkilemez	80	4,01	0,69			
	E) Hiç Etkilemez	76	4,01	0,53			
Destek	A) Çok Etkiler	310	4,12	0,59	0,71	0,622	
	B) Etkiler	288	4,10	0,70			
	C) Kararsızım	40	4,14	0,62			
	D) Etkilemez	80	4,02	0,69			
	E) Hiç Etkilemez	76	4,01	0,61			
İlişkiler	A) Çok Etkiler	310	4,27	0,54	1,89	0,189	
	B) Etkiler	288	4,19	0,49			
	C) Kararsızım	40	4,16	0,50			
	D) Etkilemez	80	4,21	0,63			
	E) Hiç Etkilemez	76	4,10	0,57			
Rol	A) Çok Etkiler	310	4,09	0,51	1,81	0,169	
	B) Etkiler	288	4,01	0,50			
	C) Kararsızım	40	3,99	0,49			
	D) Etkilemez	80	4,02	0,61			
	E) Hiç Etkilemez	76	4,01	0,63			
Değişim	A) Çok Etkiler	310	4,02	0,59	1,01	0,378	
	B) Etkiler	288	4,16	0,66			
	C) Kararsızım	40	4,18	0,61			
	D) Etkilemez	80	4,07	0,67			
	E) Hiç Etkilemez	76	3,99	0,58			
Çalışma Koşulları	A) Çok Etkiler	310	4,20	0,49	2,44	0,064	
	B) Etkiler	288	4,10	0,47			
	C) Kararsızım	40	4,01	0,44			
	D) Etkilemez	80	4,01	0,54			
	E) Hiç Etkilemez	76					

Çizelge 6.14'e göre talepler ($F=7,88$; $p<0,05$) alt boyut sonuçlarının müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma çok etkisi olduğunu düşünen çalışanların talepler algısı, müşteri yoğunluğunun fiziksel durumu etkilemediğini veya hiç etkilemediğini düşünen çalışanların sonuçlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kontrol, destek, ilişkiler, rol ve değişim alt boyutlarının sonuçları ile çalışma

koşullarına ait sonuçların müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) anlaşılmıştır.

Çizelge 6.15’de çalışma koşulların sonuçlarının müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma olumsuz etkisine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.15 : Çalışma Koşulları Değişkenlerinin Müşteri Yoğunluğunun Psikolojik Duruma Olumsuz Etkisine Ait Değişkenlerle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Müşteri Yoğunluğunun Psikolojik Duruma Olumsuz Etkisi Bağımsız Değişken	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Talepler	A) Çok Etkiler	256	3,98	0,53	8,96	0,000	A>D,E
	B) Etkiler	308	4,03	0,46			
	C) Kararsızım	100	3,77	0,55			
	D) Etkilemez	90	3,70	0,58			
	E) Hiç Etkilemez	40	3,44	0,72			
Kontrol	A) Çok Etkiler	256	4,12	0,41	1,38	0,226	
	B) Etkiler	308	4,01	0,52			
	C) Kararsızım	100	4,09	0,42			
	D) Etkilemez	90	3,99	0,51			
	E) Hiç Etkilemez	40	4,02	0,63			
Destek	A) Çok Etkiler	256	4,16	0,61	1,16	0,328	
	B) Etkiler	308	4,04	0,59			
	C) Kararsızım	100	4,03	0,57			
	D) Etkilemez	90	4,09	0,66			
	E) Hiç Etkilemez	40	4,01	0,3			
İlişkiler	A) Çok Etkiler	256	4,21	0,48	1,23	0,296	
	B) Etkiler	308	4,16	0,53			
	C) Kararsızım	100	4,10	0,51			
	D) Etkilemez	90	4,03	0,61			
	E) Hiç Etkilemez	40	4,21	0,66			
Rol	A) Çok Etkiler	256	4,10	0,46	2,34	0,077	
	B) Etkiler	308	4,07	0,55			
	C) Kararsızım	100	4,12	0,44			
	D) Etkilemez	90	4,10	0,49			
	E) Hiç Etkilemez	40	4,01	0,61			
Değişim	A) Çok Etkiler	256	4,01	0,59	1,13	0,299	
	B) Etkiler	308	4,20	0,61			
	C) Kararsızım	100	4,10	0,59			
	D) Etkilemez	90	4,09	0,57			
	E) Hiç Etkilemez	40	4,14	0,61			
Çalışma Koşulları	A) Çok Etkiler	256	3,99	0,48	1,78	0,150	
	B) Etkiler	308	4,01	0,47			
	C) Kararsızım	100	4,10	0,41			
	D) Etkilemez	90	3,98	0,49			
	E) Hiç Etkilemez	40	4,01	0,59			

Çizelge 6.15 incelendiğine talepler ($F=8,96$; $p<0,05$) ölçek puanlarının müşteri

yoğunluğunun psikolojik duruma olumsuz etkisine göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma çok etkisi olduğunu düşünen çalışanların talepler algısı, müşteri yoğunluğunun psikolojik durumu etkilemediğini veya hiç etkilemediğini düşünen çalışanların sonuçlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Kontrol, destek, ilişkiler, rol ve değişim alt boyutlarının sonuçları ile çalışma koşullarına ait sonuçların müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma olumsuz etkisine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) anlaşılmıştır.

Çizelge 6.16’de çalışma koşullarının çalışanların iş koluna göre karşılaştırılmasına ait sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.16 : Çalışma Koşulları ve İş Koluna Ait Değişkenin Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	İş Kolu Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Talepler	Gıda	435	4,10	0,59	1,75	0,179
	Gıda Dışı	260	4,04	0,51		
	Kasiyer	99	4,09	0,57		
Kontrol	Gıda	435	4,10	0,52	1,39	0,285
	Gıda Dışı	260	4,05	0,51		
	Kasiyer	99	4,07	0,54		
Destek	Gıda	435	4,00	0,66	2,50	0,100
	Gıda Dışı	260	4,10	0,62		
	Kasiyer	99	4,09	0,67		
İlişkiler	Gıda	435	4,11	0,64	1,30	0,179
	Gıda Dışı	260	4,20	0,50		
	Kasiyer	99	4,23	0,50		
Rol	Gıda	435	4,01	0,60	0,59	0,783
	Gıda Dışı	260	4,11	0,50		
	Kasiyer	99	4,00	0,59		
Değişim	Gıda	435	3,99	0,60	1,46	0,231
	Gıda Dışı	260	4,20	0,54		
	Kasiyer	99	4,13	0,59		
Çalışma Koşulları	Gıda	435	3,99	0,53	1,99	0,170
	Gıda Dışı	260	4,09	0,52		
	Kasiyer	99	3,99	0,50		

Çizelge 6.16’e bakıldığında; çalışma koşulları ve iş kolu arasında anlamlı farklılık göstermediği tespit anlaşılmıştır. ($p>0,05$).

Çizelge 6.17’de stres sonuçlarının çalışanların cinsiyetine göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.17 : Stres Değişkeninin Cinsiyete Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Cinsiyet Bağımsız Değişken	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Stres	Kadın	221	3,81	0,64	-2,21	0,028
	Erkek	573	3,91	0,59		

Çizelge 6.17’de görüleceği stres sonuçlarının çalışanların cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. ($t=-2,21$; $p<0,05$). Erkek çalışanların stres algıları, kadın çalışanların stres algılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.18 stres sonuçlarının çalışanların medeni haline göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.18 : Stres Değişkeninin Medeni Hale Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Medeni Hal Bağımsız Değişken	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Stres	Evli	488	3,90	0,89	1,89	0,092
	Bekar	285	3,59	1,11		

Çizelge 6.18 incelendiğinde; stres sonuçlarının çalışanların medeni haline göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Çizelge 6.19 stres sonuçlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.19 : Stres Değişkeninin Yaş Aralığına ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Yaş Aralığı Bağımsız Değişken	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stres	A) 18-29	228	3,81	1,11	3,63	0,013	C,D>A
	B) 30-42	400	3,77	0,99			
	C) 43-55	122	4,01	0,81			
	D) 56-60	44	4,38	0,49			

Çizelge 6.19 incelendiğinde; stres sonuçlarının çalışanların yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=3,63$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre 43 yaş ve üstü çalışanların stres algıları, 18-29 yaş arası çalışanların algılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.20’de stres sonuçlarının öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.20 : Stres Değişkeninin Eğitim Durumu Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Eğitim Durumu Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stres	A) İlköğretim	188	4,18	0,67	7,01	0,000	D,E>A
	B) Lise	326	3,99	0,82			
	C) Ön lisans	200	4,09	0,71			
	D) Lisans	66	3,71	0,89			
	E) Lisansüstü	17	3,59	1,06			

Çizelge 6.20 incelendiğinde; stres algılarının çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. ($F=7,01$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre lisans ve lisansüstü mezunu çalışanların stres algıları, ilköğretim mezunu çalışanların algılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.21’de stres algılarının işyerindeki unvana göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.21 : Stres Değişkeninin İşyerindeki Unvana Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	İşyerindeki Ünvan Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stres	A) Eleman	276	3,75	1,01	4,42	0,000	F,G>A
	B) Kasiyer	99	3,89	0,99			
	C) Ekip Lideri	88	4,01	1,13			
	D) Uzman Yrd.	70	3,98	0,88			
	E) Uzman	65	4,02	0,77			
	F) Departman Lideri	80	3,81	0,91			
	G) Müdür	40	3,99	0,69			
	H) Diğer	76	3,91	0,89			

Çizelge 6.21’da stres algılarının çalışanların işyerindeki unvanına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($F=4,42$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre müdür ve departman lideri unvanındaki çalışanların örgütsel stres algıları, eleman ünvanlı çalışanların stres algılarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Çizelge 6.22 stres algılarının işyerindeki çalışma yılına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.22 : Stres Değişkeninin İşyerindeki Çalışma Yılına Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	İşyerindeki Çalışma Yılı Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Stres	A) 1 yıldan az	82	3,71	1,01	1,88	0,098
	B) 1-5 yıl	378	3,61	1,02		
	C) 6-10 yıl	284	3,61	0,79		
	D) 11 yıl ve üzeri	50	3,81	0,59		

Çizelge 6.22'ye bakıldığında; stres algılarının çalışanların işyerindeki çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit anlaşılmıştır. ($p>0,05$).

Çizelge 6.23'de stres algılarının toplam çalışma yılına göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.23 : Stres Değişkeninin Toplam Çalışma Yılına Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Toplam Çalışma Yılı Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Stres	A) 1 yıldan az	138	3,89	1,03	2,38	0,115
	B) 1-5 yıl	408	3,61	1,02		
	C) 6-10 yıl	178	3,79	0,89		
	D) 11 yıl ve üzeri	70	3,78	0,67		

Çizelge 6.23'de stres algılarının toplam çalışma yılına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Çizelge 6.24'de stres algılarının haftalık ortalama çalışma süresine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.24 : Stres Değişkeninin Haftalık Ortalama Çalışma Süresine Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Haftalık Ort. Çalışma Süresi Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p
Stres	A) 45 saatten az	40	3,71	0,81	0,91	0,398
	B) 45 saat	538	3,81	0,91		
	C) 45 saatten fazla	212	3,79	0,89		

Çizelge 6.24 incelendiğinde; stres algılarının çalışanların haftalık ortalama çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Çizelge 6.25'da stres algılarının müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.25 : Stres Değişkeninin Müşteri Yoğunluğunun Fiziksel Duruma Olumsuz Etkisine Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Müşteri Yoğunluğunun Fiziksel Duruma Olumsuz Etkisi				F	p	Anlamlı Fark
	Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS			
Stres	A) Çok Etkiler	310	4,09	0,51	5,41	0,001	A,B>D,E
	B) Etkiler	288	4,10	0,69			
	C) Kararsızım	40	3,81	0,61			
	D) Etkilemez	80	3,90	0,62			
	E) Hiç Etkilemez	76	3,77	0,96			

Çizelge 6.25 incelendiğinde; stres algılarının müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=4,42$; $p<0,05$) anlaşılmıştır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisine çok etkiler ve etkiler cevabı veren çalışanların stres algısının, etkilemez ve hiç etkilemez cevabı veren çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 6.26’da stres algılarının müşteri yoğunluğunun psikolojik durumuna olumsuz etkisine göre karşılaştırmasına ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Çizelge 6.26 : Stres Değişkeninin Müşteri Yoğunluğunun Psikolojik Duruma Etkisine Ait Değişkenle Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	Müşteri Yoğunluğunun Psikolojik Duruma Olumsuz Etkisi				F	p	Anlamlı Fark
	Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS			
Stres	A) Çok Etkiler	256	4,15	0,71	8,01	0,000	A,B>D,E
	B) Etkiler	308	4,01	0,68			
	C) Kararsızım	100	3,89	0,55			
	D) Etkilemez	90	3,79	0,77			
	E) Hiç Etkilemez	40	3,61	0,99			

Çizelge 6.27 incelendiğinde; stres algılarının iş koluna göre anlamlı farklılık gösterdiği ($F=7,99$; $p<0,05$) anlaşılmıştır.

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD post hoc testi ikili karşılaştırma sonuçlarına göre kasiyerlerin stres algısının, gıda ve gıda dışı iş koluna göre daha yüksek olduğu anlaşılmıştır.

Çizelge 6.27 : Stres Değişkeninin İş Kolu Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Alt Boyut Bağımlı Değişken	İş Kolu Bağımsız Değişken	n	$\bar{x}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Stres	A) Gıda	435	3,99	0,68	7,99	0,000	C>A,B
	B) Gıda Dışı	260	4,01	0,55			
	C) Kasiyer	99	3,81	0,77			

6.5. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki lineer ilişkileri incelemekte kullanılan bir yöntemdir. Korelasyon analizi ile iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü saptamak mümkündür. Bu ilişkiler saptanırken korelasyon katsayısından yararlanılır ve korelasyon katsayısı “r” ile gösterilir. Korelasyon katsayısı -1 ile 1 aralığında değer alır ve bu değer -1’e yaklaştıkça negatif yönlü güçlü ilişki, +1’e yaklaştıkça pozitif yönlü güçlü ilişki ve 0’a yaklaştıkça ise değişkenlerin ilişkisiz olduğu anlamına gelir. Korelasyon katsayısının aldığı değerlere göre ilişki ifadeleri aşağıdaki tablodaki gibidir (Köse, 2008: 9).

Çizelge 6.28 : Korelasyon Değer Aralıkları

Değer Aralığı	İlişki Büyüklüğü
-0,2<r veya r<0,2	Çok Zayıf
-0,4<r<-0,2 veya 0,2<r<0,4	Zayıf
-0,6<r<-0,4 veya 0,4<r<0,6	Orta
-0,8<r<-0,6 veya 0,6<r<0,8	Yüksek
-1<r<-0,8 veya 0,8<r<1	Çok Yüksek

Korelasyon analizi ile araştırmadaki değişkenlerin regresyon analizine uygun olup olmadığı hakkında da bilgi edinilebilir ancak korelasyon analizine bakılarak kesin karar verilemez. Sadece ön bilgi ve fikir edinmek amacıyla kullanılır. Korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişki varsa regresyon analizi sonuçları da anlamlı çıkma ihtimali yüksektir. Korelasyon değerlerinin çoğunluğu 0’a yakın değerler alırsa yani ilişkisiz ise regresyon analizi sonuçlarının büyük çoğunluğu da anlamsız çıkacaktır.

Ayrıca korelasyon katsayılarının yorumlanabilmesi için p (sig.) değerinin anlamlı olması yani 0,05’den küçük olması gerekir. Eğer p değeri 0,05’den büyük ise değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı hesaplansa da yorumlanması doğru olmayacaktır.

Çizelge 6.29 : Korelasyon Analizi

		Talepler	Kontrol	Destek	İlişkiler	Rol	Değişim	Stres
Talepler	r	1						
	p							
Kontrol	r	0,18*	1					
	p	0,047						
Destek	r	0,26*	0,32**	1				
	p	0,002	0,000					
İlişkiler	r	0,37**	0,3**	0,43**	1			
	p	0,000	0,000	0,000				
Rol	r	0,26**	0,32**	0,41**	0,3**	1		
	p	0,002	0,000	0,000	0,000			
Değişim	r	0,29**	0,43**	0,69**	0,35**	0,49**	1	
	p	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000		
Stres	r	-0,49**	-0,21*	-0,3**	-0,53**	-0,29**	-0,33**	1
	p	0,000	0,025	0,000	0,000	0,001	0,000	

**P <0.05, * P <0.01,

Korelasyon tablosu incelendiğinde kontrol ve talepler arasında pozitif yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ($r=0,18$). Destek ve talepler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,26$). Destek ve kontrol arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,32$). İlişkiler ve talepler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır ($r=0,37$). İlişkiler ve kontrol arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,3$). İlişkiler ve destek arasında pozitif yönlü ve orta bir ilişki vardır ($r=0,43$). Rol ve talepler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,26$). Rol ve kontrol arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,32$). Rol ve destek arasında pozitif yönlü ve orta bir ilişki vardır ($r=0,41$). Rol ve ilişkiler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır. Değişim ve talepler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,29$). Değişim ve kontrol arasında pozitif yönlü ve orta bir ilişki vardır ($r=0,43$). Değişim ve destek arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki vardır ($r=0,69$). Değişim ve ilişkiler arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,35$). Değişim ve rol arasında pozitif yönlü ve orta bir ilişki vardır ($r=0,49$). Stres ve talepler arasında negatif yönlü ve orta bir ilişki vardır ($r=-0,49$). Stres ve kontrol arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0,21$). Stres ve destek arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0,3$). Stres ve ilişkiler arasında negatif yönlü ve orta bir ilişki vardır ($r=-0,53$). Stres ve rol arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=0,29$). Stres ve değişim arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=-0,33$).

6.6. Çoklu Regresyon Analizi

Çalışma koşullarının stres üzerindeki etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonuçlarına Çizelge 6.30'da yer verilmiştir.

Çizelge 6.30 : Stres ve Çalışma Koşulları Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler	B	SH _B	β	t	p
Sabit	2,136	0,169		11,766	0,000
Kontrol	-0,128	0,047	-0,176	-2,588	0,009
Talepler	0,225	0,069	0,239	3,250	0,001
İlişkiler	0,170	0,051	0,199	3,461	0,001
Destek	-0,321	0,090	-0,249	-3,799	0,000
Rol	-0,189	0,039	-0,210	-4,997	0,000
Değişim	-0,120	0,036	-0,139	-0,397	0,001
R=0,438	R ² =0,196				
F=14,178	p=0,000				

Çalışma koşullarının araştırmanın bağımlı değişkeni olan stres üzerindeki etkisi çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Yapılan analizin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. (F=14,178; p=0,000<0,05). Çalışma koşulları, algılanan stresin yaklaşık %20'sini (R²=0,196) açıklamaktadır (Çizelge 6.30).

Çizelge 6.30 incelendiğinde kontrol ve stres arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (t=-2,59; p=0,009<0,05). Talepler ve stres arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (t=3,25; p=0,001<0,05). İlişkiler ve stres arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır (t=3,46; p=0,001<0,05). Destek ve stres arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (t=-3,80; p=0,000<0,05). Rol ve stres arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (t=-4,99; p=0,000<0,05). Değişim ve stres arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır (t=-0,39; p=0,001<0,05).



7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Stres her zaman hayatın bir parçası olmakla birlikte birçok ciddi hastalığında alt sebebi olarak değerlendirilmektedir. İş hayatı kişilerin günlük rutininin büyük bir kısmını oluşturmakta ve iş kaynaklı meydana gelen stres de en az kişilerin özel hayatındaki stres kadar önem arz etmektedir. İşyerinde stresin yaygın bir sorun olduğu ve birçok bağlamda tanımlandığı artık yaygın olarak bilinmektedir. Ayrıca psikolojik açıdan işyerindeki stres, çevresel arz ile bireysel ihtiyaçlar arasındaki dengesizlikten ve ayrıca çevresel talepler ile bireysel motivasyon ve yetenekler arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır (Cox ve ark., 2000).

Bu çalışmada büyük market zincirlerinde çalışan kişilere ait demografik özellikler ile ve algılanan stres, demografik özellikler ile çalışma koşulları ve algılanan stres ile çalışma koşulları arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Çalışmaya 794 farklı kişi katılmıştır. Demografik özelliklerin değerlendirilmesinde çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaş aralığı, eğitim durumu, haftalık çalışma süresi, işyerindeki unvanı, toplam çalışma yılı, işyerindeki çalışma yılı, iş kolu, müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisi ve müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma olumsuz etkisi incelenmiştir. Her bir demografik özelliğin algılanan stres ve çalışma koşulları ile arasındaki anlamlılık ilişkisi anova ve T testleriyle incelenmiş bazı demografik özelliklerin büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin algılanan stresi ve çalışma koşulları ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Çalışma koşulları ve algılanan stres arasındaki ilişkinin tespiti için ise önce korelasyon testi devamında da çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuç olarak çalışma koşulları ve algılanan stres arasındaki anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

Yapılan çalışmanın sonuçları incelendiğinde stresin cinsiyetle arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve erkeklerin stres algısının kadınların stres algısına göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bunun sebebinin anlaşılması için ek çalışma gerekse de ülke şartları düşünüldüğünde, erkeklerin kadınlara nazaran ekonomik gücü kendi başına sağlamak istemesinin erkeklerdeki stres algısını artırdığı yorumu yapılabilir. Algılanan stresin büyük market zincirlerindeki çalışanların yaş gruplarıyla ilişkisi

değerlendirildiğinde 18-29 yaş aralığındaki kişilerle 30-55 yaş arası çalışanların stres algıları arasında anlamlı farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yani 30-55 yaş aralığındaki çalışanların stres algısı 18-29 yaş arasındaki çalışanlara kıyasla daha fazladır. Bu durum 18-29 yaş aralığında olan çalışanların genellikle ebeveynleriyle yaşıyor olması, kazanılan maaşın sadece kendi tarafından kullanılması gibi birçok farklı sebeple hayatı daha rahat yaşadığı ve 30 yaşından sonra ise hayat şartlarının değişmesi durumunun kişilerin algıladığı stresin artmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Ayrıca yine 55 yaş üstü kişilerin de algılanan stresinin diğer yaş gruplarına göre anlamlı bir fark göstermediği anlaşılmıştır. Stresin işyerindeki unvan ve eğitim durumu arasında da anlamlı farklılık gösterdiği görülmüştür. Demografik verilerden anlaşılabileceği üzere ön lisans, lisans ve lisansüstü mezuniyeti olan çalışanların işyerindeki unvanlarının da daha üst seviyelerde olduğu ve daha fazla sorumluluk aldığı bilinmektedir. İşyerinde unvan durumunun üst seviyeye doğru çıkması ve eğitim seviyesinin yükseldiği durumlarda stres algısının arttığı anlaşılmıştır. Özellikle lisans ve lisansüstü mezuniyeti bulunan çalışanların ilköğretim mezunu çalışanlara kıyasla stres algılarının daha yüksek olduğu anlaşılmıştır. Şüphesiz bu durum lisans ve lisansüstü mezuniyeti olan kişilerin daha fazla sorumluluk alınan pozisyonlarda çalıştığından kaynaklanmaktadır. Yani daha fazla sorumluluk alarak çalışan grubun, sorumluluk duygusu ve iş yükünün fazla olması sebebiyle stres algılarının fazla olduğu açıktır. Algılanan stresin işkoluna göre karşılaştırılmasında kasiyer olarak çalışanların diğer gruplara göre algılanan streslerinin daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bunun temel sebebi ise işletmenin sattığı ürün bedellerinin kontrol ve sorumluluğunun kasiyerlerde olması olarak görülse de kasiyer olarak çalışan kişilerin müşteri ile daha fazla temas etmesi de diğer önemli sebeptir.

Büyük market zincirlerinde yapılan bu çalışmada demografik özellikleri spesifik olarak diğer sektörlerden ayıran en önemli değişkenler müşteri yoğunluğunun fiziksel duruma olumsuz etkisi ve müşteri yoğunluğunun psikolojik duruma etkisidir. Her iki değişkenin algılanan stres ile arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Müşteri yoğunluğunun fiziksel ve psikolojik durumu olumsuz olarak etkilediğini söyleyen çalışanların stres algısının etkilemez ya da hiç etkilemez diyen çalışanlara göre daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca bu soruya kararsızım cevabı veren çalışanlarında stres algısında anlamlı bir ilişki olmadığı bellidir. Yani verilerden de anlaşılabileceği üzere büyük market zincirlerinde artan müşteri yoğunluğunun çalışanların psikolojik ve fiziksel durumunu olumsuz olarak etkilediği açıktır. Fiziksel ve psikolojik durumun

olumsuz olarak etkilenmesi de algılanan stresin daha fazla olmasına sebep olmaktadır. İş kolu ve algılanan stres arasındaki ilişki incelendiğinde özellikle kasiyer olan kişilerin algılanan stresin diğer çalışanlara göre anlamlı derecede daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Bunun sebebinin kasiyerlerin müşteri ile temasının daha fazla olması ve günlük hesap bakiyelerinin gün sonunda eksiksiz olması durumunun üstlerinde yarattığı baskıdan kaynaklandığı düşünülmektedir.

Diğer demografik özelliklerden medeni hal, işyerindeki çalışma yılı, toplam çalışma yılı, haftalık çalışma süresi incelendiğinde büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin algılanan stresi ile bu demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişki olmadığı anlaşılmıştır. Büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin medeni hali, haftalık çalışma süresi, işyerindeki çalışma yılı ve toplam çalışma yılının algıladıkları stresi üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı anlaşılmıştır.

Büyük market zincirlerindeki çalışanların çalışma koşulları ve işyerindeki unvan ilişkisi incelendiğinde müdür unvanı ile çalışanların kontrol yetkisinin diğer çalışanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Müdür unvanı ile çalışan kişilerin işlerini yaparken, yaptıkları iş üzerinde daha fazla söz sahibi olduğu, yapılacak işle ilgili diğer çalışanlara göre karar verme yetkisinin net olarak daha fazla olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca yine rol alt boyutunun eleman olarak çalışan kişilerde diğer unvanla çalışan kişilere göre anlamlı farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Yani eleman olarak çalışan kişilerin işyerinde verilen rolleri daha iyi kanıksadığı söylenebilir. Toplam çalışma yılı bir yıldan az olan çalışanlar ile toplam çalışma yılı on bir yıldan fazla olan çalışanlar arasında talepler açısından anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Toplam çalışma yılı bir yıldan az olan çalışanlar işyerinin kendisinden beklentisinin çok fazla olduğunu, iş yükünün diğer çalışanlara nazaran fazlaca olduğunu düşünmektedir. Bu durum toplam çalışma yılı bir yıldan az olan kişilerin iş hayatında yeni olmaları ve özel sektörün dinamiklerine alışık olmamaları ile açıklanabilir. Yine haftalık ortalama çalışma sürelerinin 45 saatten fazla olduğu çalışanlar kırk beş saatten az olanlara göre, işyerinin kendisinden beklentisinin fazla olduğunu söylemektedir. Kırk beş saatten az çalışan grubun genel olarak yönetici grubunda olduğu düşünüldüğünde bu sonuç normal karşılanmaktadır. Müşteri yoğunluğunun fiziksel ve psikolojik durumu olumsuz olarak çok etkilediğini söyleyen kişiler ile etkilemez ya da hiç etkilemez diyen kişilerin talepler ilişkisin incelendiğinde anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda müşteri yoğunluğunun olumsuz olarak etkilerinin olduğunu söyleyen çalışanlar aynı zamanda işverenin kendisinden

beklentisinin daha fazla olduğunu ve yapılan işin kendilerini diğer çalışanlara nazaran daha fazla yorduğunu söylemektedirler.

Diğer demografik özellikler ve çalışma koşulları arasında durum incelendiğinde herhangi bir anlamlı ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışma koşullarının algılanan stresin yaklaşık yüzde yirmisini oluşturduğu anlaşılmıştır. Yapılan çalışmada çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrolü ne kadar fazla ise, molalarını kendilerinin belirleme hakkı ne kadar fazla ise ve yaptıkları işlerde ne kadar çok söz sahibi iseler algılanan stresin bu denli az olduğu söylenebilir. İşyerinin çalışandan taleplerinin fazla olduğu durumlarda, iş yükünün fazla olması, istenen iş için verilen zamanın normalden kısa olması, zaman baskısının olması ya da molaların yeterince kullanılamaması gibi durumlar fazlalaştığında algılanan stresin de arttığı anlaşılmıştır. İşyerinde ilişkilerin iyi yönetilememesi, çalışanlar arasında gerginliğin fazla olması algılanan stresin de artmasına sebep olmaktadır. Çalışanların yöneticilerinden ya da iş arkadaşlarından aldığı destek ne kadar artar ise algılanan stresinde o denli azaldığı anlaşılmıştır. Yine iş yerinde değişim yönetiminin iyi uygulanması, herhangi bir değişim durumunda çalışanların şeffaf bir şekilde bilgilendirilmesi, çalışanlara rollerinin ve görev tanımlarının iyi aktarılması ve çalışanların kendilerinden bekleneni iyi anladığı durumlarda algılanan stresin de azaldığı anlaşılmıştır.

Büyük market zincirlerinde çalışan stresinin azaltılması için yapılacak en önemli iyileştirme özellikle müşteri yoğunluğunun arttığı dönemlerde ekstra personel ile çalışma, yoğun dönemlerin sonrasında çalışanlar için ekstra izin uygulamalarıdır. Amaç çalışanın iyilik ve sağlık halinin üst seviyede tutulması ve yoğunluğun yaratmış olduğu psikolojik ve fiziksel olumsuz etkiyi en aza indirmek olmalıdır. Bunlara ek olarak çalışanlara yaptıkları işte özellikle karar verme aşamalarında daha fazla söz hakkı verilmesi, mola kullanım haklarının kendi inisiyatiflerine bırakılması, yönetici ve diğer çalışma arkadaşlarının verdiği her türlü desteğin artırılması, yaptıkları işin ve kendilerinden beklenenlere net olması işyerinde stresi azaltacak diğer çalışmalar olacaktır.

Çalışmanın sonuçları stres sebeplerinin anlaşılması, stres kaynaklı hastalıkların ve stres kaynaklı işyerinde meydana gelebilecek diğer problemlerin önüne geçilmesi açısından oldukça önemlidir. Birçok demografik özelliğin ve çalışma koşullarının büyük market zincirlerinde çalışan kişilerin algılanan streslerini arttırdığı açıktır. Ayrıca farklı sektörlerde farklı demografik özelliklerle karşılaştırılacak şekilde

yapılması önerilebilir. Çalışmanın sadece büyük market zincirlerindeki çalışanlar için değil diğer tüm sektörlerdeki çalışanlar için uygulanabilecek olması çalışmanın önemini daha da arttırmaktadır.





KAYNAKÇA

- Abernethy, A.D.** (1995) "The Development of an Anger Management Training Program for Law Enforcement Personnel", in L.R. Murphy, J.J. Hurrell Jr, S.L. Sauter and G.P. Keita (eds), *Job Stress Interventions*. Washington DC: American Psychological Association: 21–30.
- Abdalla, I.A. and Al-Homoud, M.A.** (2001) "Implicit Leadership Theory in the Arabian Gulf States", *Applied Psychology: An International Review*, 50: 506–31.
- ACAS** (2006) "Workplace Bullying and Harassment: Building a Culture of Respect", Policy Discussion Papers, 4, June.
- Adair, J.** (2002) *Effective Time Management*. London: Pan Books.
- Adams, J. S.** (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). San Diego: Academic Press.
- Adkins, J.A., Quick, J.C. and Moe, K.O.** (2000) "Building World Class Performance in Changing Times", in L.R. Murphy and C.L. Cooper (eds), *Healthy and Productive Work: An International Perspective*. Philadelphia, PA: Taylor & Francis: 107–32.
- Akerstedt, T.** (1988) "Sleepiness as a Consequence of Shift Work", *Sleep*, 11: 17–34.
- Alexander Consulting Group** (1989) *Employee Assistance Program Financial Offset Study*. Westport, CT: Alexander & Alexander.
- Allinson, T., Cooper, C.L. and Reynolds, P.** (1989) "Stress Counselling in the Workplace – The Post Office Experience", *The Psychologist*: 384–8.
- Andersen, L.B.** (2004) "Relative Risk of Mortality in the Physically Inactive is Underestimated because of Real Changes in Exposure Level during Follow- Up", *American Journal of Epidemiology*, 160: 189–95.
- Antoniou, A.-S.G.** (2005) "Emotional Intelligence and Transformational Leadership", in A.-S. Antoniou and C.L. Cooper (eds), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar: 633–55.
- Antoniou, A.-S.G. and Dalla, M.** (2009) "Immigration, Unemployment and Career Counselling: A Multicultural Perspective", in A.-S.G. Antoniou, C.L. Cooper, G.P. Chrousos, C.D. Spielberger and M.W. Eysenck, *Handbook of Managerial Behaviour and Occupational Health*. Cheltenham: Edward Elgar: 311–27.
- Arendt, J.** (2010) "Shift Work: Coping with the Biological Clock", *Occupational Medicine*, 60 (1): 10–20.
- Arendt, J. and Skene, D.J.** (2005) "Melatonin as a Chronobiotic", *Sleep Medicine Review*, 9: 29–39.
- Arroba, T. and James, K.** (1990) "Reducing the Costs of Stress: An Organisational Model", *Personnel Review*, 19 (1): 21–7.
- Arthur, A.R.** (2002) "Mental Health Problems and British Workers: A Survey of Mental Health Problems in Employees who receive Counselling from

- Employee Assistance Programmes”, *Stress and Health*, 18: 69–74.
- Arthur, A.R.** (2000) “Employee Assistance Programmes: The Emperor’s New Clothes of Stress Management”, *British Journal of Guidance and Counselling*, 28: 549–59.
- Åstrand, P.-O. and Rodahl, K.** (1986) *Textbook of Physiology: Physiological Bases of Exercise*, 3rd edn. Copenhagen: McGraw-Hill.
- Aust, B. and Ducki, A.** (2004) “Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences with Health Circles in Germany”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 9: 258–70.
- Back, K. and Back, K.** (1991) *Assertiveness at Work: A Practical Guide to Handling Difficult Situations*. London: McGraw-Hill.
- Bakker, A. B., Demerouti, E.** (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Ballard, J.** (1998) “Keeping the Wellness Ball Rolling”, *Occupational Health Review*, May/June, 73: 10–13.
- Baltaş, Z., Atakuman, Y. & Duman, Y.** (1998). “Standardization of the Perceived Stress Scale: Perceived Stress in Turkish Middle Managers”, *Stress and Anxiety Research Society, 19th International Conference*, İstanbul.
- Barton, J. and Folkard, S.** (1991) “The Response of Day and Night Nurses to Their Work Schedules”, *Journal of Occupational Psychology*, 65: 207–18.
- BBC News** (2006) “Workers Turning to ‘Second Jobs’”
<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/4729550.stm> 17/09/2020 adresinden alındı.
- Beck, A.T.** (1987) “Cognitive Models of Depression”, *Journal of Cognitive Psychotherapy*, 1: 5–37.
- Beck, A.T., Brown, G., Steer, F. and Weissman, A.N.** (1991) “Factor Analysis of the Dysfunctional Attitude Scale in a Clinical Population”, *Psychological Assessment*, 3: 478–83.
- Beehr, T. A., Farmer, S. J., Glazer, S., Gudanowski, D. M., Nair, V. N.** (2003). The enigma of social support and occupational stress: Source congruence and gender role effects. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 220–231.
- Beehr, T.A. and Newman, J.E.** (1978) “Job Stress, Employee Health and Organisational Effectiveness: A Facet Analysis Model and Literature Review”, *Personnel Psychology*, 31: 665–99.
- Berlin, J.A. and Colditz, G.A.** (1990) “A Meta-Analysis of Physical Activity in the Prevention of Coronary Heart Disease”, *American Journal of Epidemiology*, 132 (4): 612–28.
- Bernin, P., Theorell, T., Cooper, C.L., Sparks, K., Spector, P.E., Radhadkrishnan, P. and Russinova, V.** (2003) “Coping Strategies among Swedish Female and Male Managers in an International Context”, *International Journal of Stress Management*, 10: 376–91.
- Berridge, J.R. and Cooper, C.L.** (1994) “The Employee Assistance Programme”, *Personnel Review*, 23 (7): 4–20.
- Bhagat, R.S.** (1983) “Effects of Stressful Life Events upon Individual Performance Effectiveness and Work Adjustment Processes within Organizational Settings: A Research Model”, *Academy of Management Review*, 8 (4): 660–71.
- Biddle, S.J.H.** (1995) “Exercise and Psychosocial Health”, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 66 (4): 292–7.

- Bies, R. J., Moag, L. S.** (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & B. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich: JAI Press.
- Bishop, G. D., Enkelmann, H. C., Tong, E. M., Why, Y. P., Diong, S. M., Ang, J., & Khader, M.** (2003). Job demands, decisional control, and cardiovascular responses. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(2), 146–156.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S.** (1984) *Solving Costly Organizational Conflicts*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bolger, N., DeLongis, A., Kessler, R. C., & Schilling, E. A.** (1989). Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 808-818.
- Bond, F.W. and Bunce, D.** (2000) “Mediators of Change in Emotion-Focused and Problem-Focused Worksite Stress Management Interventions”, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 156–63.
- Bordia, P., Restubog, S., Lloyd, D. and Tang, R.L.** (2008) “When Employees Strike Back: Investigating Mediating Mechanisms between Psychological Contract Breach and Workplace Deviance”, *Journal of Applied Psychology*, 93: 1104–17.
- Borrill, C.S., Wall, T.D., West, M.A., Hardy, G.E., Shapiro, D.A., Haynes, C.E., Stride, C.B., Woods, D. and Carter, A.J.** (1998) “Stress among Staff in NHS Trusts: Final Report”, Institute of Work Psychology, University of Sheffield and Psychological Therapies Research Centre, University of Leeds.
- Bouchard, C., Shepard, R.J., Stephens, T., Sutton, J.R. and McPherson, B.D.** (1988) *Exercise, Fitness and Health: A Consensus of Current Knowledge*. Champaign, IL: Human Kinetic Books.
- Bourdouxhe, M., Queinnec, Y., Granger, D., Baril, R., Guertin, S. and Massicotte, P.** (1998) “Effects of Rotating 12-Hour Shiftwork on the Health and Safety of Petroleum Refinery Operators – Phase 1: Survey, Assessment and Shiftwork Design Considerations (Effets de l’horaire rotatif de 12 heures sur la santé et la sécurité des opérateurs d’une raffinerie de produits pétroliers – Phase 1: Enquête. Diagnostics, pistes de réflexion pour des aménagements), *Etudes and Recherches/Résumé RR-170*. Montréal: IRSST.
- Boyatzis, R.** (2005) “Developing Leadership through Emotional Intelligence”, in A.-S. Antoniou and C.L. Cooper (eds), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar: 599–622.
- Breaugh, J.A.** (1981) “Predicting Absenteeism from Prior Absenteeism and Work Attitudes”, *Journal of Applied Psychology*, 36: 1–18.
- Briner, R.** (2000) “Do EAPs Work? A Complex Answer to a Simple Question”, *Counselling at Work*, 29: 1–3.
- British Social Attitudes Survey** (2010) 26th Report. London: National Centre for Social Research.
- Britt, T.W., Thomas, J.L. and Dawson, C.R.** (2006) “Self-Engagement Magnifies the Relationship between Qualitative Overload and Performance in a Training Setting”, *Journal of Applied Psychology*, 36 (9): 2100–14.
- Brockner, J.M., O’Malley, T., Reed T. and Glynn, M.** (1993) “Threat of Future Layoffs, Self-Esteem and Survivors’ Reactions: Evidence from the

- Laboratory and the Field”, *Strategic Management Journal*, 14, special issue: 153–66.
- Brodbeck, F.C., Frese, M., Akerblom, S. et al.** (2000) “Cultural Variation of leadership Prototypes across 22 European Countries”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1: 1–29
- Brodsky, C.M.** (1987) “Long-Term Work Stress”, *Psychosomatics*, 25 (5): 361–8.
- Bromet, E. J., Dew, M. A., Parkinson, D. K., Schulberg, H. C.** (1988). Predictive effects of occupational and marital stress on the mental health of a male workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 1–13.
- Brondolo, E., Eichler, B.F. and Taravella, J.** (2003) “A Tailored Anger Management Program for Reducing Citizen Complaints against Traffic Agents”, *Journal of Police and Criminal Psychology*, 18 (2):1–11.
- Brotheridge, C. M.** (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10(3), 253-268.
- Brotheridge, C. M., Grandey, A. A.** (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work.” *Journal of Vocational Behavior*, 60(1), 17–39.
- Brough, P. and O’Driscoll, M.** (2005) “Work–Family Conflict and Stress”, in A.-S. Antoniou and C.L. Cooper (eds), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar: 346–65.
- Brown, S.P., Westbrook, R.A. and Challagalla, G.** (2005) “Good Cope, Bad Cope: Adaptive and Maladaptive Coping Strategies following a Negative Critical Negative Work Event”, *Journal of Applied Psychology*, 90: 792–8.
- Bulatao, E.Q. and VandenBos, G.R.** (1996) “Workplace Issues: Its Scope and the Issues”, in G.R. Vandenbos and E.Q. Bulatao (eds), *Violence on the Job*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Bull, F.C., Adams, E.J., Hooper, P.L. and Jones, C.A.** (2008) *Well@Work: A Summary Report and Calls to Action*. London: British Heart Foundation.
- Bunce, D.** (1997) “What Factors are Associated with the Outcome of Individual-Focused Worksite Stress Management Interventions?”, *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 70 (1): 1–17.
- Bunker, S. J., Colquhoun, D. M., Esler, M. D., Hickie, I. B., Hunt, D., Jelinek, V. M.** (2003). "Stress" and coronary heart disease: Psychosocial risk factors. *Medical Journal of Australia*, 178(6), 272–276.
- Bureau of Labor Statistics** (1997) “Workers are on the Job More Hours over the Course of a Year”, *Issues in Labor Statistics*, Summary, 97-3. Washington, DC: US Department of Labor.
- Burch, J.B., Jasmine, T., Zhai, Y., Criswell, L., Leo, E. and Ogoussan, K.** (2009) “Shiftwork Impacts and Adaptation among Health Care Workers”, *Occupational Medicine*, 59 (3): 159–66.
- Burns, J.M.** (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Callery, P. and Smith, L.** (1991) “A Study of Role Negotiation between Nurses and the Parents of Hospitalized Children”, *Journal of Advanced Nursing*, 16: 772–81.
- Cameron, K.S., Kim, M.U. and Whetten, D.A.** (1987) “Organisational Effects of Decline and Turbulence”, *Administrative Science Quarterly*, 32: 222–40.
- Cannon, W.B.** (1935) “Stresses and Strains of Homeostasis”, *American Journal of the Medical Sciences*, 189 (1): 1–14.

- Caulfield, N., Chang, D., Dollard, M. F., & Elshaug, C.** (2004). A review of occupational stress interventions in australia. *International Journal of Stress Management*, 11(2), 149-166.
- Cavill, N., Kahlmeier, S. and Racioppi, F.** (2006) *Physical Activity and Health in Europe: Evidence for Action*. Copenhagen, WHO Europe.
- CBI (Confederation of British Industry)** (1997) *Managing Absence: In Sickness and In Health*, April. London: CBI.
- Cervinka, R.** (1993) "Night Shift Dose and Stress at Work", *Ergonomics*, 36(1-3): 152-60.
- Chan, C.B., Ryan, D.A. and Tudor-Locke, C.** (2004) "Health Benefits of a Pedometer-Based Physical Activity Intervention in Sedentary Workers", *Preventive Medicine*, 39: 1215-22.
- Chandola, T., Britton, A., Brunner, E., Hemmingway, H., Malik, M., Kumari, M., Badrick, E., Kivimaki, M. and Marmot, M.G.** (2008) "Work Stress and Coronary Heart Disease: What are the Mechanisms?", *European Heart Journal*, 29: 640-8.
- Chandola, T., Brunner, E. and Marmot, M.** (2006) "Chronic Stress at Work and the Metabolic Syndrome: Prospective Study", *BMJ, Clinical Research edn*, 332: 521-5.
- Chang, E. and Hancock, K.** (2003) "Role Stress and Role Ambiguity in New Nursing Graduates in Australia", *Nursing and Health Sciences*, 5 (2): 15-63.
- Chaston, T.** (1998) "Self-Managed Teams: Assessing the Benefits for Small Service Sector Firms", *British Journal of Management*, 9: 1-12.
- Cheraghi-Sohi, S. and Bower, P.** (2008) "Can the Feedback of Patient Assessments, Brief Training, or their Combination, Improve the Interpersonal Skills Of Primary Care Physicians? A Systematic Review", *BMC Health Services Research*, 179 (8).
- Cherniss, C.** (1980) *Staff Burnout: Job Stress in the Human Services*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Christian, P. and Lolas, F.** (1985) "The Stress Concept as Problem for Theoretical Pathology, *Social Science and Medicine*, 21 (2), 1363-5.
- Clarke, N.** (2001) "The Impact of In-Service Training within Social Services", *British Journal of Social Work*, 31: 757-74.
- Clarke, S.** (1994) "Presentees: New slaves of the Office who Run in Fear", *Sunday Times*, 16 October.
- Cobb, S. and Rose, R.H.** (1973) "Hypertension, Peptic Ulcer and Diabetes in Air Traffic Controllers", *Journal of the Australian Medical Association*, 224: 489-92.
- Cohen, S., Kamarck, T. & Melmerstein, R.** (1983) "A Global Measure of Perceived Stress", *Journal of Health and Social Behavior*, 24: 385-396.
- Conrad, P.** (1987) "Who Comes to Worksite Wellness Programs? A Preliminary Review", *Journal of Occupational Medicine*, 29 (4): 317-20.
- Conway, N., Briner, R.B. and Wylie, R.** (1999) "A Daily Diary of Psychological Contracts", *Annual Conference of the Division of Occupational Psychology*. Leicester: British Psychological Society.
- Cooper, C.L.** (1996) "Hot under the Collar", *Times Higher Education Supplement*, 21 June: 15.
- Cooper, C. L.** (1987). *Worksite stress management interventions: Their effectiveness and conceptualization*. *Journal of Managerial Psychology*, 2, 4-10.
- Cooper, C.L.** (1981) *The Stress Check*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Cooper, C.L., Cooper, R.D. and Eaker, L.H.** (1988) *Living with Stress*. Harmondsworth: Penguin.
- Cooper, C.L. and Kelly, M.** (1984) "Stress among Crane Operators", *Journal of Occupational Medicine*, 26 (8), 575–8.
- Cooper, C.L. and Marshall, J.** (1978) *Understanding Executive Stress*. London: Macmillan.
- Cooper, C.L. and Roden, J.** (1985) "Mental Health and Satisfaction among Tax Officers", *Social Science and Medicine*, 21 (7): 747–51.
- Cooper, C.L. and Sadri, G.** (1991) "The Impact of Stress Counselling at Work", in P.L. Perrewe (ed.), *Handbook on Job Stress, Journal of Social Behaviour and Personality*. 6 (7), special issue: 411–23.
- Cooper, C.L. and Sutherland, V.J.** (1991) "The Stress of the Executive Lifestyle: Trends in the 1990s". *Employee Relations*, 13 (4): 3–7.
- Cooper, C.L. and Williams, S. (eds)** (1994) *Creating Healthy Work Organisations*. Chichester: Wiley.
- Cotton, P. Hart, P.** (2003). Occupational wellbeing and performance: A review of organizational health research. *Australian Psychologist*, 38:2, 118-127.
- Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., McCaig, R. H.** (2004). 'Management standards' and work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113–136.
- Cox, C.J. and Makin, P.J.** (1994) "Overcoming Dependency with Contingency Contracting", *Leadership and Organizational Development Journal*, 15 (5): 21–6.
- Cox, M., Shephard, R. and Corey, P.** (1981) "Influence of An Employee Fitness Programme upon Fitness, Productivity and Absenteeism", *Ergonomics*, 24 (10): 795–806.
- Cox, T.** (1985) *Stress*. London: Macmillan.
- Cox, T. and Gotts, G.** (1988) *Manual for the Development of Well-Being Questionnaire*. Nottingham, Centre for Organisational Health and Development: University of Nottingham.
- Cox, T., Griffiths, A.** (2000). *Occupational Stress Interventions*. Sudbury: HSE Books.
- Cox, T., Griffiths, A., Rial-González, E.** (2000). *Research on Work-related Stress*.
- Cox, T. and Leather, P.** (1994) "The Prevention of Violence at Work: Application of a Cognitive Behaviour Therapy", in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 9: 213–45. Chichester: Wiley.
- Coyle-Shapiro, J.A.-M. and Conway, N.** (2005) "Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 90: 774–81.
- CSDH (Commission on Social Determinants of Health).** (2008). *Closing the Gap in a Generation: Health Equity through Action on the Social Determinants of Health (Final Report)*. Geneva: World Health Organization.
- Crump, J.H., Cooper, C.L. and Smith, M.** (1980) "Investigating Occupational Stress: A Methodological Approach", *Journal of Occupational Behaviour*, 1 (3): 191–204.
- Cuthell, T.** (2004) "De-Stressing the Workforce", *Occupational Health*, 56: 14–17.
- Czeisler, C.A., Moore-Ede, M.C. and Coleman, R.C.** (1982) "Rotating Shift Work Schedules that Disrupt Sleep are Improved by Applying Circadian Principles", *Science*, 217 (30): 460–2.

- Dalgard, O.S., Sørensen, T., Sandanger, I., Nygård, J.F., Svensson, E. and Reas, D.L.** (2009) "Job Demands, Job Control, and Mental Health in an 11-year Follow-Up Study: Normal and Reversed Relationships", *Work and Stress*, 23 (3): 284–96.
- Dalton, D.R. and Mesch, D.J.** (1990) "The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover", *Administrative Science Quarterly*, 35: 370–87.
- Daniel, J.** (1990) "Circadian Patterns of Changes in Psychophysiological Indicators of Adaptation to Shift Work", *Studia Psychologica*, 32: 173–7.
- Darr, W., Johns, G.** (2008). *Work Strain, Health, and Absenteeism: A Meta-Analysis*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 293–318. De Frank, R. S.
- Daus, C.S., Sanders, D.N. and Campbell, D.P.** (1998) "Consequences of Alternate Work Schedules", in C.L. Cooper and I.T. Robertson (eds), *International Review of Industrial and Organisational Psychology*, 13: 185–223.
- Davidson, M.J. and Veno, A.** (1980) "Stress and the Policeman", in C.L. Cooper and J. Marshall (eds), *White Collar and Professional Stress*. London: Wiley.
- Davies, N. and Teasdale, P.** (1994) *The Costs to the British Economy of Work-Related Accidents and Work-Related Ill Health*. Sudbury: HSE Books.
- Dean, J.A. and Wilson, K.** (2009) "'Education? It is irrelevant to my job now. It makes me very depressed ...' Exploring the Impacts of Under/Unemployment among Highly Skilled Recent Immigrants in Canada", *Ethnicity and Health*, 14 (2): 185–204.
- De Jonge, Dollard, M.** (2002) *Stress in the workplace: Australian Master OHS and Environment Guide*, CCH de Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., Bongers, P. M. (2003). "The very best of the millennium": Longitudinal research and the demand-control-(support) model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4), 282–305.
- De Jonge, J. and Schaufeli, W.B.** (1998) "Job Characteristics and Employee Well-Being: A Test of Warr's Vitamin Model in Health-Care Workers using Structural Equation Modelling", *Journal of Organizational Behavior*, 19: 387–407.
- De Lange, A. H., Taris, T. W., Kompier, M. A., Houtman, I. L., Bongers, P. M.** (2003). "The very best of the millennium": Longitudinal research and the Demand Control (support) Model", *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(4): 282–305.
- Dembe, A.E., Erickson, J.B., Delbos, R.G. Banks, S.M.** (2004). The impact of overtime and long hours on occupational injuries and illnesses: New evidence from the United States. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 588–597.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., Schaufeli, W. B.** (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Deming, W.E.** (1982) *Quality, Productivity and Competitive Position*. Boston: MIT Press.
- Devereux, J. J., Vlachonikolis, I. G., Buckle, P. W.** (2002). Epidemiological study to investigate potential interaction between physical and psychosocial factors at work that may increase the risk of symptoms of musculoskeletal disorder of the neck and upper limb. *Occupational & Environmental Medicine*, 59(4), 269–277.

- Dewe, P.J. and Guest, D.E.** (1990) "Methods of Coping with Stress at Work: A Conceptual Analysis and Empirical Study of Measurement Issues", *Journal of Organisational Behaviour*, 11: 135–50.
- Dimsdale, J.E. and Herd, J.A.** (1982) "Variability of Plasma Lipids in Response to Emotional Arousal", *Psychosomatic Medicine*, 44: 413–27.
- Dollard, M. F., Skinner, N. J.** (2007). Throw-away workers or sustainable workplaces? The Australian workplace barometer. In *A Healthy Society: Safe, Satisfied and Productive. The Proceedings of the 43rd Annual Conference of the Human Factors and Ergonomics Society of Australia* (pp. 21–30). Perth, WA: HFESA.
- Doyle, C.E.** (2004) *Work and Organizational Psychology: An Introduction with Attitude*. Hove: Taylor & Francis.
- Drucker, P.F.** (2007) *The Effective Executive*. Oxford: Elsevier.
- Dugdill, L., Brett, A., Hulme, C., McCluskey, S. and Long, A.F.** (2008) "Workplace Physical Activity Interventions: A Systematic Review", *International Journal of Workplace Health Management*, 1 (1): 20–40.
- Dwyer, D.J. and Ganster, D.C.** (1991) "The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 12: 595–608.
- Earnshaw, J. and Cooper, C.L.** (1994) "Employee Stress Litigation", *Work and Stress*, 8 (4): 287–95.
- Egan, M., Bamba, C., Thomas, S., Petticrew, M., Whitehead, M. And Thomson, H.** (2007) "The Psychosocial and Health Effects of Workplace Reorganisation. A Systematic Review of Organisational-Level Interventions that Aim to Increase Employee Control", *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61: 945–54.
- Einarsen, S.** (1999). The nature and causes of bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20, 16-27.
- Einarsen, S. and Mikkelsen, E.G.** (2003) "Individual Effects of Exposure to Bullying at Work", in S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf and C.L. Cooper (eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*. London: Taylor & Francis.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J., Virtanen, M., Keltikangas-Järvinen, L.** (2003). Personality as a moderator in the relations between perceptions of organizational justice and sickness absence. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 379-395.
- Elloy, D.F., Terpening, W. and Kohls, J.** (2001) "A Causal Model of Burnout among Self-Managed Work Team Members", *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135: 321–34.
- Engstrom, T., Hanse, J. J., Kadefors, R.** (1999). Musculoskeletal symptoms due to technical preconditions in long cycle time work in an automobile assembly plant: A study of prevalence and relation to psychosocial factors and physical exposure. *Applied Ergonomics*, 30(5), 443–453.
- Eskin, M., Harlak, H., Demirkıran, F. & Dereboy, Ç.** (2013). "Algılanan stres ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Güvenirlik ve geçerlik analizi", *Yeni Symposium Journal*, 51 (13): 132-140.
- Espnes, G.A.** (2002) "The Type A Behavior Pattern and Coronary Heart Disease: A Critical and Personal Look at the Type A Behavior Pattern at the Turn of the Century", *International Congress Series*, 1241, September: 99–104.
- Eves, F.F., Webb, O.J. and Mitre, N.** (2006) "A Workplace Intervention to Promote

- Stair Climbing: Greater Effects in the Overweight", *Obesity*, 14: 2210–6.
- Ewers, P., Bradshaw, T., McGovern, J., Ewers, B., Ewers, P., Bradshaw, T., McGovern, J. and Ewers, B.** (2002) "Does Training in Psychosocial Interventions Reduce Burnout Rates in Forensic Nurses?", *Journal of Advanced Nursing*, 37: 470–6.
- Feldman, D.** (2002) "Managers' Propensity to Work Longer Hours: A Multilevel Analysis", *Human Resource Management Review*, 12: 339–57.
- Firns, I., Travaglione, A. and O'Neill, G.** (2006) "Absenteeism in Times of Rapid Organizational Change", *Strategic Change*, 15: 113–28.
- Firth-Cozens, J. and Hardy, G.E.** (1992) "Occupational Stress, Clinical Treatments and Changes in Job Perceptions", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65: 81–8.
- Flannery, R.B.** (1996) "Violence in the Workplace, 1970–1995: A Review of the Literature". *Aggression and Violent Behaviour*, 1: 57–68.
- Flin, R.** (2009) "Enhancing Occupational Safety: Non-Technical Skills", in A.-S.G. Antoniou, C.L. Cooper, G.P. Chrousos, C.D. Spielberger and M.W.Eysenck, *Handbook of Managerial Behaviour and Occupational Health*. Cheltenham: Edward Elgar: 130–42.
- Flin, R., O'Connor, P. and Crichton, M.** (2008) *Safety at the Sharp End: A Guide to Non-Technical Skills*. Aldershot: Ashgate.
- Folkow, B.** (1987) "Psychosocial and Central Nervous Influences in Primary Hypertension", *Circulation*, 76 (1): 119–20.
- Fox, S. and Stallworth, L.E.** (2005) "Racial/Ethnic Bullying: Exploring Links between Bullying and Racism in the US Workforce", *Journal of Vocational Behaviour*, 66: 438–56.
- Frankenhauser, M. and Johansson, G.** (1986) "Stress at Work: Psychobiological and Psychosocial Aspects", *International Review of Applied Psychology*, 25: 287–99.
- French, J.R.P. and Caplan, R.D.** (1973) "Organisational Stress and Individual Strain", in A.J. Marrow (ed.), *The Failure of Success*. New York: Amacon: 30–66.
- French, J.R.P. and Caplan, R.D.** (1970) "Psychosocial Factors in Coronary Heart Disease", *Industrial Medicine*, 39: 383–97.
- Friedman, D.** (1991) "Linking Work – Family Issues to the Bottom Line", Conference Board Report 962. New York: Conference Board.
- Friedman, M.D. and Rosenman, R.H.** (1974) *Type A Behaviour and Your Heart*. New York: Knopf.
- Friedman, M.D., Rosenman, R.H. and Carroll, V.** (1958) "Changes in Serum Cholesterol and Blood Clotting Time in Men Subjected to Cyclic Variation of Occupational Stress", *Circulation*, 17: 852–61.
- Fritchie, R. and Melling, M.** (1991) *The Business of Assertiveness*. London: BBC Books.
- Frone, M.R.** (2003) "Work–Family Balance", in J.C. Quick and L.E. Tetrick (eds), *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association: 143–62.
- Gakovic, A. and Tetrick, L.E.** (2003) "Psychological Contract Breach as a Source of Strain for Employees", *Journal of Business and Psychology*, 18: 235.
- Gardner, L. and Stough, C.** (2002) "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, 23: 68–78.

- Gianaros, P.J., Bleil, M.E., Muldoon, M.F., Jennings, J.R., Sutton-Tyrrell, K., McCaffery, J.M. and Manuck, S.B.** (2002) "Is Cardiovascular Reactivity associated with Atherosclerosis among Hypertensives?", *Hypertension*, 40: 742–7.
- Giga, S.I. and Cooper, C.L.** (2003) "Psychological Contracts within the NHS", *Human Givens Journal*, 10 (2): 38–40.
- Giga, S. I., Cooper, C. L., Faragher, B.** (2003a). The Development of a Framework for a Comprehensive Approach to Stress Management Interventions at Work. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 280-296.
- Giga, S., Faragher, B., & Cooper, C.** (2003b). Identification of good practice in stress prevention/management. In J. Jordan, E.. Gurr, G. Tinline, S. Giga, B. Faragher, S. Cooper (Eds), *Beacons of Excellence in Stress Prevention*. (HSE Research Report 133, pp. 1-45). Sudbury, England: HSE Books.
- Gilbreath, B., & Benson, P. G.** (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, 18(3), 255-266.
- Gillespie, N.A., Walsh, M., Winefield, A.H. and Stough, C.** (2001) "Occupational Stress in Universities: Staff Perceptions of the Causes, Consequences and Moderators of Stress", *Work and Stress*, 15: 53–72.
- Gold, D.R., Rogacz, S., Bock, N., Tosteson, T.D., Baum, T.M., Speizer, F.E. Czeisler, C.A.** (1992). Rotating shift work, sleep and accidents related to sleepiness in hospital nurses. *American Journal of Public Health*, 82(7), 1011-1013.
- Goldstein, R.Z., Hurwitz, B.E., Llabre, M.M., Schneiderman, N., Gutt, M., Skyler, J.S., Prineas, R.J. and Donahue, R.P.** (2001) "Modeling Preclinical Cardiovascular Risk for Use in Epidemiologic Studies: Miami Community Health Study", *American Journal of Epidemiology*, 154 (8): 765–76.
- Goodell, H., Wolf, S. and Rogers, F.B.** (1986) "Historical Perspective, Chapter 2", in S. Wolf and A.J. Finestone (eds), *Occupational Stress. Health and Performance at Work*. Littleton, MA: PSG Inc.
- Grebner, S., Semmer, N.K., Lo Faso, L., Gut, S., Kalin, W. and Elfering, A.** (2003) "Working Conditions, Well-Being, and Job-Related Attitudes among Call Centre Agents", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12: 341–65.
- Greenberg, J.** (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79–103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Griffen, R.K., Baldwin, D. and Sumichrast, R.T.** (1994) "Self-Management Information", *Journal of Management Information Systems*, spring, 10 (4): 111–33.
- Grover, S.L. and Crooker, K.J.** (1995) "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organisational Attachment of Parents and Non-Parents", *Personnel Psychology*, 48: 271–88.
- Grover, S.L. and Hui, C.** (1994) "The Influence of Role Conflict and Self- Interest on Lying in Organizations", *Journal of Business Ethics*, 13 (4): 295–303.
- Guardian, The** (2010a) "Scrap Forced Retirement – Its Ageist, Says Watchdog", 25 January.
- Guardian, The** (2010b) "Five Police Forces Are Among the Best Employers for Gay

- Workers", 13 January.
- Guardian, The** (2010c) "A Pilot's Life: Farewell to Romance, Hello to Exhausting Hours for Meagre Wages", 11 January.
- Guardian, The** (2009a) "News of the World Faces £800,000 Payout in Bullying Case", 23 November.
- Guardian, The** (2009b) "France Telecom Halts Shake-Up after Suicides", 21 October.
- Guardian, The** (2005a) "Suicide Blights China's Young Adults", 26 July.
- Guest, D., Conway, N., Briner, R. and Dickman, M.** (1996) *The State of the Psychological Contract in Employment*. London: Institute of Personnel and Development.
- Guppy, A. and Marsden, J.** (1997) "Assisting Employees with Drinking Problems: Changes in Mental Health, Job Perceptions and Work Performance", *Work and Stress*, 11 (4): 341–50.
- Hackman J.R and Oldham, G.R.** (1976) "Motivation through the Design Of Work: Test of a Theory", *Organisational Behaviour and Human Performance*, 16: 250–79.
- Hagen, K. B., Magnus, P., & Vetlesen, K.** (1998). Neck/shoulder and low-back disorders in the forestry industry: Relationship to work tasks and perceived psychosocial job stress. *Ergonomics*, 41(10), 1510–1518.
- Haines, V.A., Hurler, J.S. and Zimmer, C.** (1991) "Occupational Stress, Social Support and the Buffer Hypothesis", *Work and Occupations*, 18: 212–35.
- Hall, D.T.** (1976) *Careers in Organisations*. Santa Monica: Goodyear.
- Hall, G. B., Dollard, M. F & Coward, J.** (2010) Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17(4), 353-383.
- Härmä, M., Hakola, T., Kandolin, I., Sallinen, M., Virkkala, J., Bonnefond, A. and Mutanen, P.** (2006) "A Controlled Intervention Study on the Effects of A Very Rapidly Forward Rotating Shift System on Sleep–Wakefulness and Well-Being among Young and Elderly Shift Workers", *International Journal of Physophysiology*, 59: 70–9.
- Harrison, R.** (1972) "When Power Conflicts Trigger Team Spirit", *European Business*, spring: 27–65.
- Hauge, L.J., Skogstad, A. and Einarsen, S.** (2007) "Relationships between Stressful Work Environments and Bullying: Results from a Large Representative Study". *Work and Stress*, 21: 220–42.
- Hauss, W.H., Bauch, H.J. and Schulte, H.** (1990) "Adrenaline and Noradrenaline as Possible Chemical Mediators in the Pathogenesis of Arteriosclerosis", *Annals of New York Academy of Science*, 598: 91–101.
- Hayes, J.** (2002) *Interpersonal Skills at Work*, 2nd edn. Hove: Routledge.
- Haynes, S.G., Eaker, E.D. and Feinleib, M.** (1984) "The Effects of Unemployment, Family and Job Stress on Coronary Heart Disease Patterns in Women", in E.B. Gold (ed.), *The Changing Risk of Disease in Women: An Epidemiological Approach*. Lexington, MA: Heath: 37–48.
- Heaney, C.A., Price, R.H. and Rafferty, J.** (1995) "The Caregiver Support Program: An Intervention to Increase Employee Coping and Enhance Mental Health", in L.R. Murphy, J.J. Hurrell Jr, S.L. Sauter and G.P. Keita (eds), *Job Stress Interventions*. Washington, DC: American Psychological Association: 93–108.
- Heinrichs, M., Baumgartner, T., Kirschbaum, C., & Ehlert, U.** (2003). Social

- support and oxytocin interact to suppress cortisol and subjective responses to psychosocial stress. *Biological Psychiatry*, 54 (12), 1389-1398.
- Hellesøy, Odd H.** (1985) *Work Environment* Statfjord Field. Bergen: Universitetsforlaget.
- Helz, J.W. and Templeton, B.** (1990) "Evidence of the Role of Psychosocial Factors in Diabetes Mellitus: A Review", *American Journal of Psychiatry*, 147 (10): 1275–82.
- Henderson, M., Hotopf, M. and Wessely, S.** (2003) "Workplace Counselling. An Appeal for Evidence", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60: 899–900.
- Herriot, P. and Pemberton, C.** (1995) *New Deals*. Chichester: Wiley.
- Highley, J.C. and Cooper, C.L.** (1998) "An Assessment of Employee Assistance and Workplace Programmes in British Organisations", Research Report, 167. Sudbury: HSE Books.
- Hinkle, L.E.** (1973) "The Concept of Stress in the Biological and Social Sciences", *Science, Medicine and Man*, 1: 31–48.
- Hiyama, T. and Yoshihara, M.** (2008) "New Occupational Threats to Japanese Physicians: Karoshi (Death due to Overwork) and karojisatsu (Suicide due to Overwork)", *Occupational Environmental Medicine*, 65: 428–9.
- Hoel, H. and Cooper, C.L.** (2000) "Workplace Bullying in Britain", *Employee Health Bulletin*, April.
- Hoel, H., Cooper, C.L. and Faragher, B.** (2001) "The Experience of Bullying in the UK: The Impact of Organizational Status", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10: 443–65.
- Hoel, H., Faragher, B. and Cooper, C.L.** (2004) "Bullying is Detrimental to Health, But All Bullying Behaviours Are Not Necessarily Equally Damaging", *British Journal of Guidance and Counselling*, 32: 367–87.
- Hollinger, R.C.** (1986) "Acts against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance". *Deviant Behavior*, 7: 53–75.
- Holman, D.J. and Wall, T.D.** (2002) "Work Characteristics, Learning Outcomes and Strain: A Test of Competing Direct Effects, Mediated and Moderated Models", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7: 283–301.
- House, J.S.** (1981) *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Houtman, I.L.D. and Kompier, M.A.J.** (1995) "Courses on Work Stress: A Growing Market, But What About Their Quality?", in L.R. Murphy, J.J. Hurrell, S.L. Sauter and G.P. Keita (eds), *Job Stress Interventions*. Washington DC: American Psychological Association: 337–49.
- HSE (Health and Safety Executive)** (2007) *Managing the Causes of Work-Related Stress: A Step-by-Step Approach using the Management Standards*, 2nd edn. London: HSE.
- Huxley, P., Evans, S., Gately, C., Webber, M., Mears, A., Pajak, S., Kendall, T., Medina, J. and Katona, C.** (2005) "Stress and Pressures in Mental Health Social Work: The Worker Speaks", *British Journal of Social Work*, 35: 1063–79.
- ILO (International Labour Organisation)** (2009). "Psychosocial hazards and mental stress", http://www.ilo.org/safework/info/WCMS_108557/lang-en/index.htm, 17.05.2018 adresinden alındı.
- ILO** (1993) "Safety and Related Issues Pertaining to Work on Offshore Petroleum Installations", Tripartite Meeting, Geneva: ILO.
- ILO** (1992) *Conditions of Work Digest – Preventing Stress at Work*, 11 (2). Geneva:

ILO.

- Imtiaz, S. & Ahmad, S.** (2009). "Impact of stress on employee productivity, performance and turnover; an important managerial issue.", *International Review of Business Research Papers*, 5(4): 468-77.
- Ivancevich, J.M., Matteson, M.T., Freedman, S.M. and Phillips, J.S.** (1990) "Worksite Stress Management Interventions", *American Psychologist*, 45: 252-61.
- Ivancevich, J.M. and Matteson, M.T.** (1980) *Stress at Work*. Glenview, IL: Foresman, Scott.
- Jackson, P.R. and Wall, T.D.** (1991) "How Does Operator Control Enhance Performance of Advanced Manufacturing Technology?", *Ergonomics*, 34: 1301-11.
- Jackson, P. R., Wall, T. D., Martin, R., & Davids, K.** (1993). New measures of job control, cognitive demand, and production responsibility. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 753-762.
- Jacobson, D.A.** (1987) "A Personological Study of the Job Insecurity Experience, *Social Behaviour*, 2: 143-55.
- Janssen, O.** (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347-364.
- Janssen, N., Kant, I.J., Swaen, G.M.H., Janssen, P.P.M. & Schroer, C.A.P.** (2002). Fatigue as a predictor of sickness absence: Results from the Maastricht cohort study on fatigue at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(Supplement 1), 71-76.
- Jarczok, M. N., Jarczok, M.; Mauss, D., Koenig, J.; Li, J., Herr, R. M. & Thayer, J. F.** (2013). "Autonomic Nervous System Activity And Workplace Stressors – A Systematic Review.", *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 37 (8): 1810-1823.
- Jex, S. M.** (1998). *Stress and job performance: Theory, research, and implications for managerial practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jex, S. M., & Beehr, T. A.** (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365.
- Jimmieson, N. L.** (2010). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: The moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14(3), 262-280.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J., & Callan, V. J.** (2004). A longitudinal study of employee adaptation to organizational change: The role of change-related information and change-related self-efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(1), 11-27.
- Johnstone, R., Quinlan, M., & McNamara, M.** (2011). OHS inspectors and psychosocial risk factors: Evidence from Australia. *Safety Science*, 49(4), 547-557.
- Jones, F. and Bright, J.** (2001) *Stress: Myth, Theory and Research*. Harlow: Pearson Education.
- Judge, T.A. and Bono, J.E.** (2000) "Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 85: 751-65.
- Kagan, A. and Levi, L.** (1971) "Adaptations of the Psychosocial Environment to Mans' Abilities and Needs", in L. Levi (ed.), *Society, Stress and Disease*,

Volume 1. Oxford: Oxford University Press.

- Kahn, R. L., & Byosiene, P.** (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (2nd ed.). (pp. 571-650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D. and Rosenthal R.A.** (1964) *Organisational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Chichester: Wiley: 41.
- Karasek, R., & Theorell, T.** (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Karasek, R., Theorell, T., Schwartz, J.E., Schnall, P.L., Pieper, C.F. and Michele, J.L.** (1988) "Job Characteristics in relation to the Prevalence of Myocardial Infarction in the US Health Examination Survey (HES) and the Health and Nutrition Examination Survey (HANES)", *American Journal of Public Health*, 78: 910–18.
- Karasek, R.** (1979) "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign", *Administrative Science Quarterly*, 24: 285–308.
- Kauffeld, S., Jonas, E. and Frey, D.** (2004) "Effects of a Flexible Work-Time Design on Employee and Company-Related Aims", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13: 17–100.
- Kearns, H. and Gardiner, M.** (2007) "Is It Time Well Spent? The Relationship between Time Management Behaviours, Perceived Effectiveness and Work- Related Morale and Distress in a University Context", *Higher Education Research & Development*, 1469-8366, 26(2): 235–247.
- Kendall, N. A., Linton, S. J., & Main, C. J.** (1997). *Guide to Assessing Psychosocial Yellow Flags in Acute Low Back Pain: Risk Factors for Long-Term Disability and Work Loss*. Wellington, New Zealand: Accident Rehabilitation & Compensation Insurance Corporation of New Zealand and the National Health Committee, Ministry of Health.
- Kemery, E.R.** (2006) "Clergy Role Stress and Satisfaction: Role Ambiguity Isn't Always Bad", *Pastoral Psychology*, 54 (6): 561–70.
- Kerr, J.H. and Vos, M.C.H.** (1993) "Employee Fitness and General Well-Being", *Work and Stress*, 7 (2): 179–90.
- Kinman, G. and Jones, F.** (2004) *Working to the Limit*. London: AUT.
- Kinnunen, U., Mauno, S., Geurts, S. and Dikkers, J.** (2005) "Work–Family Culture: Theoretical and Empirical Approaches", in S. Poelmans (ed.), *Work and Family: An International Research Perspective*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates: 87–120.
- Kirkpatrick, D.T.** (1959) "Techniques for Evaluating Training Programs", *American Society of Training Directors Journal*, 13: 3–9.
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J.** (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: Prospective cohort study of industrial employees. *British Medical Journal*, 325(7369), 857.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Koskenvuo, M., Uutela, A. and Pentti, J.** (1998) "Response of Hostile Individuals to Stressful Change in their Working Lives. Test of a Psychosocial Vulnerability Model", *Psychological Medicine*, 28: 903–13.
- Knauth, P.** (1993) "The Design of Shift System", *Ergonomics*, 36: 15–28.

- Komper, M. A. J.** (2002). Job design and well-being. In M. Schabracq, J. Winnubst, & C. Cooper (Eds). *Handbook of work and health psychology* (PP. 429-454). Chichester, England: Wiley.
- Kompier, M. A. J., & Cooper, C. L.** (1999). Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace. London: Routledge.
- Kompier, M. A. J., Geurts, S A. E., Grundemann, R. W. M., Vink, P. & Smulders, P. G. W.** (1998). Cases in Stress prevention: The success of a participative and stepwise approach. *Stress Medecine*, 14, 155-168.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T.** (2002). Stanford presenteeism scale: Health status and employee productivity. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 44(1), 14–20.
- Kornhauser, S.V.** (1965) *Mental Health of the Industrial Worker*. New York: Wiley.
- Koslowsky, M.** (1998). Modeling the stress-strain relationship in work settings. Florence, KY: Taylor & Frances/Routledge.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V.** (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) – a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438–449.
- Kuper, H., & Marmot, M.** (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 57(2), 147–153.
- Laine, H., Raitakari, O.T., Niinikoski, H., Pitkanen, O.-P., Iida, H., Viikari, J., Nuutila, P. and Knuuti, J.** (1998) “Early Impairment of Coronary Flow Reserve in Young Men with Borderline Hypertension”, *Journal of the American College of Cardiology*, 32: 147–53.
- LaMontagne, A. D.** (2001). Evaluation of occupational stress interventions: An overview. Paper presented at the NOHSC Symposium on the OHS Implications of Stress, Canberra.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., & Vallance, D.** (2007a). Protecting and promoting mental health in the workplace: Developing a systems approach to job stress. *Health Promotion Journal of Australia*, 18(3), 221–228.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Louie, A. M., Ostry, A., & Landsbergis, P. A.** (2007b). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International Journal of Occupational & Environmental Health*, 13(3), 268–280.
- LaMontagne, A. D., Keegel, T., Vallance, D., Ostry, A., & Wolfe, R.** (2008). Job strain – attributable depression in a sample of working Australians: Assessing the contribution to health inequalities. *BMC Public Health*, 8, 181.
- LaMontagne AD, Sanderson K, & Cocker F.** (2010): Estimating the economic benefits of eliminating job strain as a risk factor for depression: summary report. Victorian Heath Promotion Foundation (VicHealth), Melbourne.
- Lancet, The** (1998) “Prevention and Treatment of Occupational Mental Disorders: Editorial”, 352, 26 September: 999.
- Landsbergis, P. A., Schnall, P. L., Belkic, K. L., Baker, D., Schwartz, J. E., & Pickering, T.G.** (2003). The workplace and cardiovascular disease: Relevance and potential role for occupational health psychology. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health*

- psychology (pp. 265–287). Washington, DC: American Psychological Association.
- Larson, M.R. and Langer, A.W.** (2001) “Systemic Overperfusion and Resting Blood Pressure”, *Psychophysiology*, 38: 678–84.
- Lazarus, R. S.** (1990). Stress, coping, and illness. In H. S. Friedman (Ed.), *Personality and disease*. Wiley series on health psychology/behavioral medicine. (pp. 97-120). Oxford, England: John Wiley & Sons.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S.** (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Lazarus, R.S.** (1966) *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Leach, D.J., Jackson, P.R. and Wall, T.D.** (2001) “Realising the Potential of Empowerment: The Impact of a Feedback Intervention on the Performance of a Complex Technology”. *Ergonomics*, 44:, 870–86.
- Leach, D.J., Wall, T.D. and Jackson, P.R.** (2003) “The Effect of Empowerment on Job Knowledge: An Empirical Test involving Operators of Complex Technology”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76: 27–52.
- Lee, S., Colditz, G., Berkman, L. and Kawachi, I.** (2003) “Caregiving to Children and Grandchildren and Risk of Coronary Heart Disease in Women”, *American Journal of Public Health*, 93: 1939–44.
- Leka, S., Griffiths, A. and Cox, T.** (2007) “Work, Organisation and Stress”, *Protecting Workers’ Health Series*, 3. Nottingham: Institute of Work, Health and Organisations.
- Leka, S., Griffiths, A., & Cox, T.** (2003). *Work Organisation and Stress: Systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives*. (Protecting Worker Health Series; Vol 3). Geneva: World Health Organisation.
- Leventhal, G. S.** (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis, *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum.
- Leventhal, G. S.** (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. . In L. Berkowhz & E. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). San Diego: Academic Press.
- Levi, L.** (1998) “Preface: Stress in Organizations – Theoretical and Empirical Approaches”, in C.L. Cooper (ed.), *Theories of Organizational Stress*. New York: Oxford University Press.
- Levi, L.** (1987) “Definitions and the Conceptual Aspects of Health in Relation to Work”, in R. Kalimo, M.A. El-Batawi and C.L. Cooper (eds), *Psychosocial Factors at Work and Their Relation to Health*. Geneva: WHO.
- Levine, D.I.** (1990) “Participation, Productivity and the Firm’s Environment”, *California Management Review*, 32 (4): 86–100.
- Levinson, H.** (1978) “The Abrasive Personality”, *Harvard Business Review*, 56, May–June: 86–94.
- Levitt, H.A.** (1999) “Employers Need to Halt Idle Gossip among the Workers”, *National Post*, 30 August: D8.
- Lewis, D.** (2004) “Bullying at Work: The Impact of Shame among University and

- College Lecturers”, *British Journal of Guidance and Counselling*, 32 (3): 281–99.
- Lewis, S. and Cooper, C.L.** (1995) “Balancing the Home–Work Interface: A European perspective”, *Human Resource Management*, 5: 289–305.
- Lim, V.K.** (1997) “Moderating Effects of Work-Based Support on the Relationship between Job Security and Its Consequences”, *Work and Stress*, 11 (3): 251–66.
- Lim, V.K.** (1996) “Job Insecurity and Its Outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support”, *Human Relations*, 49 (2): 171–94.
- Lingard, H. & Francis, V.** (2004). The work-life experiences of office and site-based employees in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics Quarterly*, 22, 991-1002.
- Livy, B. and Vant, J.** (1979) “Formula for Selecting Roughnecks and Roustabouts”, *Personnel Management*, February.
- Lobel, S.A. and Kossek, E.E.** (1996) “Human Resource Strategies to Support Diversity in Work and Personal Lifestyles: Beyond the ‘Family-Friendly’ Organisation”, in E.E. Kossek and S.A. Lobel (eds), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Oxford: Blackwell: 221–44.
- London Evening Standard** (2009) “Nestlé Staff Walk and Talk to be the World’s Fittest Firm”, 1 June.
- Losocco, K.A. and Spitze, G.** (1990) “Working Conditions, Social Support, and the Well being of Female and Male Factory Workers”, *Journal of Health and Social Behaviour*, 31: 313–27.
- Macik-Frey, M., Quick, J., Cambell Quick, J. and Nelson, D.L.** (2009) “Occupational Health Psychology: From Preventative Medicine to Psychologically Healthy Workplaces”, in A.-S.G. Antoniou, C.L. Cooper, G.P. Chrousos, C.D. Spielberger and M.W. Eysenck (eds), *Handbook of Managerial Behaviour and Occupational Health*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Mackay, C. J., Cousins, R., Kelly, P. J., Lee, S., & Mccaig, R. H.** (2004). ‘Management Standards’ and work-related stress in the UK: Policy background and science. *Work & Stress*, 18(2), 91-112.
- Mackenzie, R.A.** (1972) *The Time Trap*. New York: Amazon.
- MacLeod, D. and Clarke, N.** (2009) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement*. Kew: Office of Public Sector Information.
- Main, C. J., & Williams, A.** (2002). ABC of psychological medicine: Musculoskeletal pain. *British Medical Journal*, 325(7363), 534–537.
- Manfrini, O., Pizzi, C., Viecca, M. and Bugiardini, R.** (2008) “Abnormalities of Cardiac Autonomous Nervous Activity Correlate with expansive Coronary Artery Remodelling”, *Atherosclerosis*, 197: 183–9.
- Manuck, S.B. and Krantz, D.S.** (1984) “Psychophysiologic Reactivity in Coronary Heart Disease”, *Behavioral Medicine Update*, 6: 11–15.
- Margolis, B., Kroes, W. and Quinn, R.** (1974) “Job Stress, An Unlisted Occupational Hazard”, *Journal of Occupational Medicine*, 1(16): 659–61.
- Maslach, C. and Jackson, S. E.** (1984). ‘Burnout in organizational settings’, *Applied Social Psychology Annual*, 5, 153–153.
- Maslach, C. & Jackson, S. E.** (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2). 99–113.

- Maslow, A.H.** (1970) *Motivation and Personality*, 2nd edn. New York: Harper & Row.
- Masi, D.A. and Jacobson, J.M.** (2003) "Outcome Measurements of an Integrated Employee Assistance and Work-Life Program", *Research on Social Work Practice*, 13: 451–67.
- Mattiasson, I., Lindärde, R., Hilsson, J.A. and Theorell, T.** (1990) "Threat of Unemployment and Cardiovascular Risk Factors: Longitudinal Study of Quality of Sleep and Serum Cholesterol Concentrations in Men Threatened with Redundancy", *British Medical Journal*, 310: 461–6.
- Mauno, S., Kinnunen, U. and Pyykko, M.** (2005) "Does Work–Family Conflict Mediate the Relationship between Work–Family Culture and Self-Reported Distress? Evidence from Five Finnish Organizations", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78: 509–31.
- Mayer, J.D., Caruso, D. and Salovey, P.** (1999) "Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence", *Intelligence*, 27: 267–98.
- McCloy, E.** (1995) "Stress – A Clinical Perspective for Managers", *Occupational Stress – Causes and Victims*, Conference proceedings, Civil Service Occupational Health and Safety Agency, June.
- McGrath, J.E.** (1976) "Stress and Behavior in Organisations", in M.D. Dunette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- McGrath, R. Jr** (1994) "Organisationally Induced Helplessness: The Antithesis of Empowerment", *Quality Progress*, 27 (4): 89–92.
- McHugh, M. and Bennett, H.** (1999) "Introducing Teamwork within a Bureaucratic Maze", *Leadership and Organization Development Journal*, 20 (2): 81–93.
- McLean, A.A.** (1979) *Mind, Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- McLeod, J.** (2008) *Counselling in the Workplace: A Comprehensive Review of the Research Evidence*, 2nd edn. Lutterworth: BACP.
- McLeod, J.** (2001) *Counselling in the Workplace: The Facts. A Systematic Study of the Research Evidence*. Warwickshire: British Association for Counselling and Psychotherapy.
- McLeod, J. and Henderson, M.** (2003) "Does Workplace Counselling Work?", *British Journal of Psychiatry*, 182: 103–4.
- Melcrum** (2005) *Employee Engagement: How to Build a High Performance Workforce*. Chicago: Melcrum.
- Michie, S. and Cockcroft, A.** (1996) "Overwork Can Kill?", *British Medical Journal*, 312: 921–2.
- Michie, S. and Williams, S.** (2003) "Reducing Work-Related Psychological Ill Health and Sickness Absence, A Systematic Literature Review", *Occupational Environmental Medicine*, 60: 3–9.
- Miguel-Tobal, J.J. and Gonzalez-Ordi, H.** (2005) "The Role of Emotions in Cardiovascular Disorders", in A.-S. Antoniou and C.L. Cooper (eds), *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Cheltenham: Edward Elgar: 455–77.
- Miles, R.H. and Perreault, W.D.** (1976) "Organisational Role Conflicts: Its Antecedents and Consequences", *Organisational Behaviour and Human Performance*, 17: 19–44.
- Miller, D.M.** (1994) "Gaining Control over the Work Environment", in C.L. Cooper and S. Williams (eds), *Creating Healthy Work Organisations*. Chichester: Wiley.

- Miller–Keane Encyclopedia** (2005) *The Encyclopedia and Dictionary of Medicine, Nursing and Allied Health*. Rev. 7th edn. London: Elsevier.
- Mitchie, S.** (1996) “Reducing Absenteeism by Stress Management: Valuation of a Stress Counselling Service”, *Work and Stress*, 10: 367–72.
- Mitler, M.M.** (1992) “The Realpolitik of Narcolepsy and Other Disorders with Impaired Alertness”, *Psychosocial Aspects of Narcolepsy*. New York: Haworth Press.
- Mohr, A.T. and Puck, J.F.** (2007) “Role Conflict, General Manager Satisfaction and Stress and the Performance of IJVs”, *European Management Journal*, 25 (1): 25–35.
- Monk, T. and Tepas, D.** (1985) “Shift Work”, in C.L. Cooper and M.J. Smith (eds), *Job Stress and the Blue-Collar Workers*. Chichester and New York: Wiley.
- Moore-Ede, M.** (1993) *The Twenty-Four Society*. Reading, MA Addison-Wesley.
- Murphy, L. R.** (1996). Stress management in work settings: A critical review of the health effects. *American Journal of Health Promotion*, 11, 112-135.
- Nakao, M.** (2010). “Work-related stress and psychosomatic medicine. *BioPsychoSocial medicine*, 4 (1): 4.
- Nasar, J.L. and Jones, K.M.** (1997) “Landscapes of Fear and Stress”, *Environment and Behaviour*, 29: 291–323.
- Netterstrom, B. and Juel, K.** (1988) “Impact of Work-Related and Psychosocial Factors on the Development of Ischaemic Heart Disease among Urban Bus Drivers in Denmark”, *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 14: 231–8.
- Newman, J.D. and Beehr, T.** (1979) “Personal and Organisational Strategies for Handling Job Stress: A Review of Research and Opinion”, *Personnel Psychology*, 32: 1–43.
- NICE (National Institute for Clinical Excellence)** (2006) *Public Health Guidance Development Process and Methods*. London: NICE.
- Niedhammer, I., Tek, M., Starke, D., & Siegrist, J.** (2004). Effort-reward imbalance model and self-reported health: Cross-sectional and prospective findings from the GAZEL cohort. *Social science & medicine*, 58(8), 1531-1541.
- NIOSH** (1998). “Stress at Work. Ohio: National Institute for Occupational Safety and Health”, Contract No: 99–101.
- Noor, N.M.** (2002) “The Moderating Effect of Spouse Support on the relationship between Work Variables and Women’s Work–Family Conflict”, *Psychologia: An International Journal of Psychology in the Orient*, 45: 12–23.
- Norgate, S.H.** (2006) *Beyond the 9 to 5: Your Life in Time*. London: Weidenfeld & Nicolson.
- Novaco, R.W.** (1980) “Training of Probation Counsellors for Anger Problems”, *Journal of Counselling Psychology*, 27: 385–90.
- Obrist, P.A.** (1981) *Cardiovascular Psychophysiology: A Perspective*. New York: Plenum.
- O’Driscoll, M.P., Poelmans, S., Spector, P.E., Kalliath, T., Allen, T.D., Cooper, C.L. and Sanchez, J.I.** (2003) “Family-Responsive Interventions, Perceived Organizational and Supervisor Support, Work–Family Conflict, and Psychological Strain”, *International Journal of Stress Management*, 10: 326–44.
- OECD** (2004) *Ageing and Employment Policies*: UK. Paris: OECD.
- Ohly, S., & Fritz, C.** (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and

- proactive behaviour: A multi-level study. *Journal of Organisational Behaviour*, 31(4), 543–565.
- Osler, W.** (1910) “Angina Pectoris”, *Lancet*, I: 839.
- Osteras, H. and Hammer, S.** (2006) “The Effectiveness of a Pragmatic Workplace Physical Activity Program On Maximal Oxygen Consumption and the Physical Activity Level in Healthy People”, *Journal of Bodywork and Movement Therapies*, 10: 51–7.
- Quick, J.C. and Quick, J.D.** (1984) *Organisational Stress and Preventive Management*. New York: McGraw-Hill.
- Parkes, K. R., Mendham, C.A. and von-Rabenau, C.** (1994) “Social Support and the Demand Discretion Model of Job Stress: Tests of Additive and Interactive Effects in Two Samples”, *Journal of Vocational Behaviour*, 44: 91–113.
- Pearlin, L.I., Lieberman, M.A., Menaghan, E.G. and Mullan, J.T.** (1981) “The Stress Response”, *Journal of Health and Social Behaviour*, 22: 337–56.
- Pennington, R.R., Kelton, A.S. and DeVries, D.D.** (2006) “The Effects of Qualitative Overload on Technology Acceptance”, *Journal of Information Systems*, 20 (2): 25. DOI: 10.2308/jis.2006.20.2.25
- Perrewe, P.L. and Ganster, D.C.** (1989) “The Impact of Job Demands and Behavioural Control on Experienced Job Stress”, *Journal of Organizational Behavior*, 10: 213–29.
- Personnel Today** (2008) “Job Cuts Hit Older Workers as Unemployment Levels Reach 10-Year High”, 22 September.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H.** (1982) *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies*. New York: Harper Row.
- Phelan, J., Schwartz, J.E., Bromet, E.J., Dew, M.A., Parkinson, D.K., Schulberg, H.C., Dunn, L.O., Blane, H. and Curtis, E.C.** (1991) “Work Stress, Family Stress and Depression in Professional and Managerial Employees”, *Psychological Medicine*, 21: 381–92.
- Pierce, J.L., Newstrom, J.W., Dunham, R.B. and Barber, A.E.** (1989) *Alternative Work Schedules*. Boston: Allyn & Bacon.
- Pikhart, H., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Kubinova, R., & Topor, R.** (2004). Psychosocial factors at work and depression in three countries of central and eastern europe. *Social science & medicine*, 58(8), 1475-1482.
- Pikhart, H., Bobak, M., Siegrist, J., Pajak, A., Rywik, S., & Kyshegyi, J.** (2001). Psychosocial work characteristics and self rated health in four post-communist countries. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 55(9), 624-630.
- Pincherle, G.** (1972) “Fitness for Work”, *Proceedings of the Royal Society of Medicine*, 65 (4): 321–4.
- Poulton, E.C.** (1978) “Blue Collar Stress”, in C.L. Cooper, and R. Payne (eds), *Stress at Work*. Chichester and New York: Wiley.
- Powell, G.N. and Mainiero, L.A.** (1999) “Alternative Work Arrangements”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72 (1): 41–56.
- Proper, K., Hildebrandt, V., van der Beek, A. and Green, B.B.** (2003) “A Patient-Centred, Work-Based Counselling Programme May Increase Workers’ Physical Activity”, *Evidence-Based Healthcare*, 7: 138–9.
- Prossin, A.** (1983) “The Ocean and Occupational Health”, *Canadian Family Physician*, 3 (23): 1135–40.
- Putnam, K. & McKibbin, L.** (2004). “Managing Workplace Depression: An

- Untapped Opportunity for Occupational Health Professionals.” *AAOHN Journal*, 52(3):122-9.
- Quick, J.C.** (1979) “Dyadic Goal Setting and Role Stress in Field Study”, *Academy of Management Journal*, 22: 241–52.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell (Jr), J. J. (Eds).** (1997). *Preventive stress management in organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Randall, R., Cox, T. and Griffiths, A.** (2007) “Participants’ Accounts of Intervention Processes and Context in Organization-Level Stress Management Interventions”, *Human Relations*, 60 (8): 1181–209.
- Randall, R., Griffiths, A. and Cox, T.** (2005) “Evaluating Organizational Stress-Management Interventions using Adapted Study Designs”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14: 23–41.
- Reason, J.** (1998) “Achieving a Safety Culture: Theory and Practice”, *Work and Stress*, 12 (3): 293–306.
- Reason, J.** (1988) “Stress and Cognitive Failure”, in S. Fisher and J. Reason (eds), *Handbook of Life Stress, Cognition and Health*. Chichester: Wiley.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R.** (2002) “Perceived Organizational Support: A Review of the Literature”, *Journal of Applied Psychology*, 87: 698–714.
- Richards, J.H.** (1987) “Time Management – A Review”, *Work and Stress*, 1 (1): 73–8.
- Rico-Sanz, J., Rankinen, T., Rice, T., Leon, J.S., Skinner, J.S., Wilmore, J.H., Rao, D.C. and Bouchard, C.** (2004) “Quantitative Trait Loci for Maximal Exercise Capacity Phenotypes and their Responses to Training in the HERITAGE Family Study”, *Physiological Genomics*, 16(2): 256–60.
- Rimmele, U., Seiler, R., Marti, B., Wirtz, P.H., Ehlert, U. and Heinrichs, M.** (2009) “The Level of Physical Activity Affects Adrenal and Cardiovascular Reactivity to Psychosocial Stress”, *Psychoneuroendocrinology*, 34: 190–8.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I.** (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163.
- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S.** (2004) “The Drivers of Employee Engagement”, IES Report. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Rook, K.S.** (1995) “Support, Companionship and Control in Older Adults’ Social Networks: Implications for Well-being”. In J.F. Nussbaum and J. Coupland (eds), *Handbook of Communication and Aging Research*. Mahwah, NJ: Erlbaum: 437–63.
- Rosa, R.R., Colligan, M.J. and Lewis, P.** (1989) “Extended Workdays: Effects of 8-hours and 12-hour Rotating Shift Schedules on Performance, Subjective Sleep, Sleep Patterns, and Psychosocial Variables”, *Work and Stress*, 3(1): 21–32.
- Roskies, E. and Louis-Guerin, C.** (1990) “Job Insecurity in Managers: Antecedents and Consequences”, *Journal of Organizational Behavior*, 11: 345–59.
- Rousseau, D.M.** (2003) “Extending the Psychology of the Psychological Contract: A Reply to ‘Putting Psychology Back into Psychological Contracts’”, *Journal of Management Inquiry*, 12: 229.
- Russek H.I. and Zohman, B.L.** (1958) “Relative Significance of Heredity, Diet and Occupational Stress in CHD of Young Adults”, *American Journal of Medical Sciences*, 235: 226–75.

- Safe Work Australia.** (2011a). Model Work Health and Safety Bill: Revised draft 23/6/11. Canberra, ACT: Safe Work Australia.
- Sargent, L.D. and Terry, D.J.** (1998) "The Effects of Work Control and Job Demands on Employee Adjustment and Work Performance", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71: 219–36.
- Savcı, M. & Aysan, F.** (2014). "Üniversite Öğrencilerinde Algılanan Stres Düzeyi İle Stresle İle Başa Çıkma Stratejileri Arasındaki İlişki", *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014:46
- Scase, R. and Goffee, R.** (1989) *Reluctant Managers, Their Work and Lifestyles*. London: Unwin.
- Schnurr, P. P., & Green, B. L. (Eds.).** (2004). *Trauma and health: Physical health consequences of exposure to extreme stress*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Schuler, R.S.** (1980) "Definition and Conceptualisation of Stress in Organisations", *Organisational Behaviour and Human Performance*, 25: 184–215.
- Schweiger, D.M. and DeNisi, A.S.** (1991) "Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment", *Academy of Management Journal*, 34: 110–35.
- Schaubroeck, J., Ganster, D.C., Sime, W.E. and Ditman, D.** (1993) "A Field Experiment Testing Supervisory Role Clarification", *Personnel Psychology*, 46: 1–25.
- Scott, H.** (2002) "Nursing Profession is Finding it Harder to Retain Nurses", *British Journal of Nursing*, 11: 1052.
- Scott-Ladd, B. and Chan, C.A.** (2004) "Emotional Intelligence and Participation in Decision Making: Strategies for Promoting Organizational Learning and Change", *Strategic Change*, 13
- Semmer, N. K.** (2003). Job stress interventions and organization of work. . In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 325-353). Washington, DC: American Psychological Association.
- Selye, H.** (1983) "The Stress Concept: Past, Present and Future", in C.L. Cooper (ed.), *Stress Research*. Chichester: Wiley.
- Selye, H.** (1956). *The stress of life*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Shigemitsu, J., Mino, Y., Ohtsu, T. and Tsuda, T.** (2000) "Effects of Perceived Job Stress on Mental Health: A Longitudinal Survey in a Japanese Electronics Company", *European Journal of Epidemiology*, 16: 371–76.
- Siegrist, J.** (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work. In C. Cooper (Ed.), *Theories of Organisational Stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Siegrist, J.** (1997) "Working Conditions and Cardiovascular Disease", *Safety and Health Practitioner*, 1, November: 35–7.
- Siegrist, J., Siegrist, K. and Weber, I.** (1986) "Biological and Psychological Factors in Cardiovascular Disease", *Social Science and Medicine*, 22 (247): 104–26.
- Siegrist, J., Peter, R., Junge, A., Cremer, P. and Seidel, D.** (1990) "Low Status Control, High Effort at Work and Ischaemic Heart Disease: Prospective Evidence from Blue Collar Men", *Social Science and Medicine*, 31: 1127–34.
- Simpson, R.** (1998) "Presenteeism, Power and Organisational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women

- Managers”, *British Journal of Management*, 9, special issue, September: S37–S50.
- Singer, G.** (1985) “New Approaches to Social Factors in Shiftwork”, in M. Wallace (ed.), *Shiftwork and Health*. Bundoora, Australia: Brain, Behaviour and Research Institute.
- Skipper, J.K., Jung, F.D. and Coffrey, L.C.** (1990) “Nurses and Shiftwork: Effects on Physical Health and Mental Depression”, *Journal of Advanced Nursing*, 15: 835–42.
- Smith, C. S., & Sulsky, L. M.** (1995). An investigation of job-related coping strategies across multiple stressors and samples. In L. R. Murphy, J. J. Hurrell, Jr., S. L. Sauter, & G. P. Keita (Eds.), *Job stress interventions* (pp. 109-123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Smith, M.R., Fogg, L.F. and Eastman, C.I.** (2009) “Practical Interventions to Promote Circadian Adaptation to Permanent Night Shift Work: Study 4”, *Journal of Biological Rhythms*, 24: 161–72.
- Snow, D.L., Swan, S.C., Raghavan, C., Connell, C.M. and Klein, I.** (2003) “The Relationship of Work Stressors, Coping and Social Support to Psychological Symptoms among Female Secretarial Employees”, *Work and Stress*, 17: 241–63.
- Sparks, K., Cooper, C.L., Fried, Y. and Shirom, A.** (1997) “The Effects of Hours of Work on Health: A Meta-Analytic Review”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 391–408.
- Sparks, K., Faragher, B. and Cooper, C.L.** (2001) “Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 489–509.
- Spector, P. E., Chen, P. Y., & O'Connell, B. J.** (2000). A longitudinal study of relations between job stressors and job strains while controlling for prior negative affectivity and strains. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 211-218.
- Spector, P. E., Fox, S., & Van Katwyk, P. T.** (1999). The role of negative affectivity in employee reactions to job characteristics: Bias effect or substantive effect? *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 72(2), 205–218.
- Spector, P. E., & Jex, S. M.** (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Sprigg, C.A., Stride, C., Wall, T.D., Holman, D.J. and Smith, P.** (2007) “Work Characteristics, Musculoskeletal Disorders and the Mediating Role of Psychological Strain: A Study of Call Center Employees”. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1456–66.
- Standard, The** (2005) “Asia Slowly Shifts to Shorter Working Week”, 28 September.
- Stansfeld, S., Fuhrer, R. and Shipley, M.J.** (1998) “Types of Social Support as Predictors of Psychiatric Morbidity in a Cohort of British Civil Servants (Whitehall II Study)”, *Psychological Medicine*, 28: 881–92.
- Strazdins, L.** (2002) “Emotional Work and Emotional Contagion”, in N.M. Ashkanasy, W.J. Zerbe and C.E.J. Hartel, *Managing Emotions in the Workplace*. New York: Sharpe: 232–50.
- Sunday Times** (2009) “The Best Companies To Work For 2009”.

http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/article6850595.ece 09.03.2019 adresinden alındı.

- Sutherland, V.J. and Cooper, C.L.** (1991a) "Stress Personality and Accidents in the Offshore Environment", *Journal of Personality and Individual Differences*, 12 (3): 195–204.
- Sutherland, V.J. and Cooper, C.L.** (1991b) *Stress and Accidents in the Offshore Oil and Gas Industry*. Houston, Texas: Gulf Publishing.
- Sutherland, V.J. and Cooper, C.L.** (1986) *Man and Accidents Offshore: The Costs of Stress among Workers on Oil and Gas Rigs*. London: Lloyd's List/Dietsmann.
- Sutton, R. I., & Kahn, R. L.** (1986). Prediction, understanding, and control as antidotes to organisational stress. In J. W. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organisational Behaviour* (pp. 272–285). Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall.
- Swaen, G.M.H., van Amelsvoort, L.G.P.M., Bültmann, U. & Kant, I.J.** (2002). Fatigue as a risk factor for being injured in an occupational accident: Results from the Maastricht Cohort Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 60(Supplement 1), 88-92.
- Swanson, V., & Power, K.** (2001). Employees' perceptions of organizational restructuring: The role of social support. *Work and Stress*, 15, 161-178.
- Tagay, Ö., Çalışandemir, F. & Ünüvar, P.** (2018). "Genç Yetişkinlerin Algılanan Stres Düzeyleri İle Akılcı Olmayan İnançları Ve Benlik Saygıları Arasındaki İlişki", *International Journal of Education Technology and Scientific Researches*, 2018(7):170.
- Takao, S., Tsutsumi, A., Nishiuchi, K., Mineyama, S. and Kawakami, N.** (2006) "Effects of The Job Stress Education for Supervisors on Psychological Distress and Job Performance among their Immediate Subordinates: A Supervisor-Based Randomized Controlled Trial", *Journal of Occupational Health*, 48: 494–503.
- Taris, T. W., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. G., & Schaufeli, W. B.** (2001). From Inequity to Burnout: The Role of Job Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 303-323.
- Taylor, M.F., Brice, J., Buck, N. and Prentice-Lane, E.** (2004) *British Household Panel Survey User Manual Volume A: Introduction, Technical Report and Appendices*. Colchester: University of Essex.
- Thomas, L.T. and Ganster, D.C.** (1995) "Impact of Family-Supportive Work Variables on Work–Family Conflict and Strain: A Control Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 80: 6–15.
- Thomas, L. and Williams, M.** (2006) "Promoting Physical Activity in the Workplace: Using Pedometers to Increase Daily Activity Levels", *Health Promotion Journal of Australia*, 17: 97–102.
- Throne, L.C., Bartholomew, J.B., Craig, J. and Farrar, R.P.** (2000) "Stress Reactivity in Fire-Fighters: An Exercise Intervention", *International Journal of Stress Management*, 7: 235–46.
- Tidd, S.T. and Friedman, R.A.** (2002) "Conflict Style and Coping with Role Conflict: An Extension of the Uncertainty Model of Work Stress", *International Journal of Conflict Management*, 13 (3): 236–57.
- Toffler, A.** (1970) *Future Shock*. London: Pan.
- Torp, S., Riise, T., & Moen, B. E.** (2001). The impact of psychosocial work factors on musculoskeletal pain: A prospective study. *Journal of Occupational &*

- Environmental Medicine, 43(2), 120–126.
- Totterdell, P., Wood, S. and Wall, T.** (2006) “An Intra-Individual Test of the Demands–Control Model: A Weekly Diary Study of Psychological Strain in Portfolio Workers”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 63–84.
- Touitou, Y. and Bogdan, A.** (2007) “Promoting Adjustment of the Sleep–Wake Cycle by Chronobiotics”, *Physiological Behavior*, 90: 294–300.
- Towers Perrin/ISR** (2006) *The ISR Employee Engagement Report*.
- Tsutsumi, A., Kayaba, K., Theorell, T., & Siegrist, J.** (2001). Association between job stress and depression among Japanese employees threatened by job loss in a comparison between two complementary job-stress models. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(2), 146–153.
- Turnley, W.H. and Feldman, D.C.** (2000) “Re-Examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfaction as Mediators”, *Journal of Organizational Behaviour*, 21: 1–25.
- Ulleberg, P. and Rundmo, T.** (1997) “Job Stress, Social Support and Absenteeism among Offshore Personnel”, *Work and Stress*, 11 (3): 215–28.
- Vahtera, J., Kivimäki, M. and Pentti, J.** (1997) “Effect of Organizational Downsizing on Health of Employees”, *The Lancet*, 350: 1124–8.
- Van der Doef, M., & Maes, S.** (1999). The job demand-control (-support) model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress*, 13(2), 87–114.
- Van der Doef, M., & Maes, S.** (1998). The job demand-control (-support) model and physical health outcomes: A review of the strain and buffer hypothesis. *Psychology and Health*, 13, 909–936.
- Van Dongen, H.P.A.** (2006) “Shift Work and Inter-Individual Differences in Sleep and Sleepiness”, *Chronobiology International*, 23: 1139–47.
- Van Mierlo, H., Rutte, C.G., Seinen, B. and Kompier, M.** (2001) “Autonomous Working and Psychological Well-Being”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (3): 291–301.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H. and Schaufeli, W.** (2005) “Reviewing the Effort–Reward Imbalance Model: Drawing Up the Balance of 45 Empirical Studies”, *Social Science and Medicine*, 60 (5):1117–31.
- Van Veldhoven, M., Taris, T. W., de Jonge, J., & Broersen, S.** (2005). The relationship between work characteristics and employee health and well-being: How much complexity do we really need? *International Journal of Stress Management*, 12(1), 3–28.
- Van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. H.** (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91(2), 270–276.
- Vartia, M. and Hyyti, J.** (2002) “Gender Differences in Workplace Bullying Among Prison Officers”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11: 113–27.
- Vermunt, R., & Steensma, H.** (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2). Series in applied psychology. (pp. 27–48). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Verrier, J.R.** (1989) “Mechanisms of Behaviourally Induced Arrhythmias”,

- Circulation, 76 (supplement 1): 48–56.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J.** (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 314–334.
- Waldron, V.R.** (2000) “Relational Experiences and Emotion at Work”, in S. Fineman (ed.), *Emotion in Organizations*, 2nd edn. London: Sage.
- Wall, T.D. and Clegg, C.W.** (1981) “A Longitudinal Study of Group Work Redesign”, *Journal of Occupational Behaviour*, 2: 31–49.
- Waring, J.J.** (2004) “A Qualitative Study of The Intra-Hospital Variations in Incident Reporting”, *International Journal of Quality Health Care*, 16 (5): 347–52.
- Warshaw, L.J.** (1979) *Managing Stress*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Warr, P.** (2007) *Work, Happiness and Unhappiness*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Warr, P.** (1999) “Well-being in the workplace”, in D.Kahneman, E.Diener and N.Schwartz (eds), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage.
- Warr, P.** (1996) “Job-Related Well-Being Scale”, in S. Mullarkey, T.D. Wall, P.B. Warr, C.W. Clegg and C.B. Stride (eds), (1999) *Measures of Job Satisfaction, Mental Health and Job-Related Well-Being: A Benchmarking Manual*. Sheffield University: Institute of Work Psychology.
- Warr, P.** (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84–97.
- Warr, P.** (1989) *Work, Unemployment and Mental Health*. Oxford: Clarendon.
- Way, K., Jimmieson, N., & Bordia, P.** (2010, July). People at work: Learning how to manage work-related psychological injury. In *Proceedings of the International Congress of Applied Psychology Conference*, Melbourne, Australia.
- Weinberg, A.** (2009) “The Relationship between the Psychological Contract and Emotional Labour at Work and the Implications for Psychological Well-Being and Organizational Functioning”, in A.-S.G. Antoniou, C.L. Cooper, G.P. Chrousos, C.D. Spielberger and M.W.Eysenck, *Handbook of Managerial Behaviour and Occupational Health*. Cheltenham: Edward Elgar: 397–412.
- Weinberg, A.** (2008) “Management Coaching Initiative Final Report”, July, University of Salford.
- Weinberg, A. and Cooper, C.L.** (2007) *Surviving the Workplace: A Guide to Emotional Well-Being at Work*. London: Thomson Learning.
- Weinberg, A. and Cooper, C.L.** (2003) “Stress among National Politicians Elected to Parliament for the First Time”, *Stress and Health*, 19: 111–17.
- Weinberg, A. and Creed, F.** (2000) “Stress and Psychiatric Disorder in Healthcare Professionals and Hospital Staff”, *The Lancet*, 355: 533–7.
- Wen, L.M., Orr, N., Bindon, J. and Rissel, C.** (2005) “Promoting Active Transport in a Workplace Setting: Evaluation of A Pilot Study in Australia”, *Health Promotion International*, 20: 123–33.
- Westerlund, H., Alexanderson, K., Akerstedt, T., Hanson, L.M., Theorell, T. And Kivimaki, M.** (2008) “Work-Related Sleep Disturbances and Sickness Absence in the Swedish Working Population, 1993–1999”, *Sleep*, 31 (8): 1169–77.
- Whatmore, L., Cartwright and Cooper, C.L.** (1999) “Evaluation of a Stress Management Programme in the Public Sector”, in M. Kompier and C. Cooper, (eds), *Preventing Stress, Improving Productivity: European Case*

- Studies in the Workplace. London: Routledge: 149–74.
- Wickens, C. D., Gordon, S. E., & Liu, Y.** (1998). *An Introduction to Human Factors Engineering*. New York, NY: Longman.
- Wilhelm, K., Kovess, V., Rios-Seidel, C., & Finch, A.** (2004). Work and mental health. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology*, 39(11), 866–873.
- Williams, J.E., Paton, C.C., Siegler, I.C., Eigenbrodt, M.L., Nieto, J. and Tyroler, H.A.** (2000) “Anger proneness Predicts Coronary Heart Disease Risk: Prospective Analysis from the Atherosclerosis Risk in Communities (ARIC) Study”, *Circulation*, 101: 2034–9.
- Wood, S.** (2008) “Job Characteristics, Employee Voice and Well-Being in Britain”, *Industrial Relations Journal*, 39 (2): 153–68.
- Wood, S.** (1989) *The Transformation of Work*. London: Unwin Hyman.
- Wolf, S. and Wolff, H.G.** (1943) *Gastric Function: An Experimental Study of a Man and His Stomach*. New York: Oxford University Press.
- Worrall, L. and Cooper, C.L.** (2001) “The Long Working Hours Culture”, *European Business Forum*, 6: 48–53.
- Wright, M., Marsden, S. and Antonelli, A.** (2004) “Building an Evidence Base for the HSC Strategy to 2010 and Beyond: A Literature Review of Interventions to Improve Health and Safety Compliance”, *Research Report 196*. Norwich: HMSO.
- Wynne, R. and Clarkin, N.** (1992) *Under Construction: Building for Health in the EC Workplace*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Ylipaavalniemi, J., Kivimäki, M., Elovainio, M., Virtanen, M., Keltikangas-Järvinen, L., & Vahtera, J.** (2005). Psychosocial work characteristics and incidence of newly diagnosed depression: A prospective cohort study of three different models. *Social Science and Medicine*, 61(1), 111-122.
- Yu, S., Yarnell, J.W.G., Sweetnam, P.M. and Murray, L.** (2003) “What Level of Physical Activity Protects against Premature Cardiovascular Death? The Caerphilly Study”, *Heart*, 89: 502–6.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H., & Isic, A.** (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 8(3), 371–400.
- Zheng, H., Ehrlich, F. and Amin, J.** (2009) “Economic Evaluation of the Direct Healthcare Cost Savings resulting from the use of Walking Interventions to Prevent Coronary Heart Disease in Australia”, *International Journal of Health Care Finance and Economics*, DOI: 10.1007/s10754-009-9074-2.

İnternet Kaynakları

- ABS (Australian Bureau of Statistics).** (2006). 4824.0.55.001 – Mental Health in Australia:ASnapshot,2004.
<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/4824.0.5501> 15/05/2018 adresinden alındı.
- Age Concern** (2007) “Older People Missing Out on IT Skills Training for the Workplace”, 30 April.
<http://www.ageconcern.org.uk/AgeConcern/D14A62D40F7846A78898EF10F72879FE.asp> 15.08.2017 adresinden alındı.
- Australian Human Rights Commission.** (2010). *Workers with Mental Illness: a Practical GuideforManagers*.

- www.hreoc.gov.au/disability_rights/publications/workers_mental_illness_guide.html 25/09/2019 adresinden alındı.
- BACP (British Association for Counselling and Psychotherapy)** (2009) “Guidelines for Counselling in the Workplace: A Free Resource for Employers”.
http://aiponline.org.uk/media/what_we_dophp?newsId... 19.08.2018 adresinden alındı.
- Black Report** (2008) “Working for a Healthier Tomorrow”. London: TSO.
www.workingforhealth.gov.uk/documents/working-for-a-healthier-tomorrow-tagged.pdf 29.03.2018 adresinden alındı.
- CBI/AXA** (2006) “Cost of UK Workplace Absence Tops £13bn – New CBI Survey”.
 from <http://www.cbi.org.uk/ndbs/press.nsf> 03/07/2019 adresinden alındı.
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)** (2009a) “Employee Engagement”.
<http://www.cipd.co.uk/subjects/empreltns/general/empengmt.htm>
 15/05/2020 adresinden alındı.
- CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development)** (2009b) “Working Hours in the UK”.
<http://www.cipd.co.uk/subjects/hrpract/hoursandholidys/ukworkhrs> 11/12/2019 adresinden alındı.
- Crawford, J.O., Laiou, E., Spurgeon, A., McMillan, G. and Ieromnimon, A.** (2005) “The Prevention of Musculoskeletal Disorders within the Telecommunications Sector: A Systematic Review of the Literature”.
http://www.msdonline.org/docs/pdf/The_Prevention_of_Musculoskeletal_Disorders_pdf 27/02/2020 adresinden alındı.
- Direct Health Solutions.** (2009). National Health and Absence Survey.
<http://dhs.net.au/> 15/02/2019 adresinden alındı.
- Eurofound** (2005b) “Violence, Harassment and Discrimination in the Workplace”, Fourth European Working Conditions Surveys.
<http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/ewcs2005/ewcs2005individualchapters.htm> 11/03/2019 adresinden alındı.
- European Agency for Safety and Health at Work.** Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
<http://osha.europa.eu/en/publications/reports/203> 27.02.2019 adresinden alındı.
- Federation of European Employers** (2005a) “The History of Working Time Regulation 1784–2002”. www.fedee.com/histwt.html 19/04/2020 adresinden alındı.
- Federation of European Employers** (2005b) “Untangling the Myths of Working Time”. www.fedee.com/workinghours.shtml 29/02/2020 adresinden alındı.
- Head, J., Martikainen, P., Kumari, M., Kuper, H., & Marmot, M.** (2002). Work Environment, Alcohol Consumption and Ill-Health: The Whitehall II Study (Contract Research Report 422/2002). Suffolk, UK: HSE Books.
http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2002/crr02422.pdf 15/02/2019 adresinden alındı.
- HSE (Health and Safety Executive)** (2009a) “Management Standards Indicator Tool”.
http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Wj_lAy1sg-UJ:www.hse.gov.uk/stress/standards/pdfs/indicatortool.pdf+hse+stress+indicator+tool&hl=en&gl=uk&sig=AHIEtbTZpOIeYZe3ttqhyrcBr055Cd

VOKg 20/02/2018 adresinden alındı.

HSE (Health and Safety Executive) (2009b) “Stress at Work: Causes, Signs and Symptoms”.<http://news.hse.gov.uk/2009/11/18/stress-at-work-causes-signs-and-symptoms/> 11/06/2018 adresinden alındı.

HSE (Health and Safety Executive) (2006) “Managing Shift Work: Health and Safety Guidance, HSG 256”.
<http://www.hse.gov.uk/pubns/books/hsg256.htm> 06.05.2018 adresinden alındı.

HSE (Health and Safety Executive) (2005) “Work Related Stress: Case Studies”.
www.tuc.org.uk/extras/Casestudies 11.09.2018 adresinden alındı.

HSE (Health and Safety Executive) (2004b) “What are the Management Standards?”.
<http://www.hse.gov.uk/stress/standards/> 17/03/2019 adresinden alındı.

HSE (Health and Safety Executive) (2001). “Tackling Work Related Stress”,
<http://www.hse.gov.uk/pubns/indg430.pdf>, 23.06.2018 adresinden alındı.

ILO (International Labour Organisation) (2007) Europe’s Working Hours”.
<http://ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/download/kilm06.pdf> 16/08/2019 adresinden alındı.

Kenexa Research Institute (2009) “Mergers and Acquisitions Typically Disengage Employees, But Kenexa Research Institute Finds that Effective Leadership Can Help Ensure Employee Retention”.
<http://www.kenexa.com/MediaRoom/PressReleases/2007/Mergers-and-Acquisitions-Typically-Disengage-Emplo> 15.06.2018 adresinden alındı.

Leka, S., & Cox, T. (2008). PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives (Protecting Workers’ Health Series No. 9).
http://www.who.int/occupational_health/publications/PRIMAEF%20Guidance_9.pdf 16/02/2020 adresinden alındı.

Rick, J., Briner, R. B., Daniels, K., Perryman, S., & Guppy, A. (2001). A Critical Review of Psychosocial Hazard Measures (Contract Research Report 356/2001). The Institute of Employment Studies, University of Sussex, UK: HSE Books.

http://www.hse.gov.uk/research/crr_pdf/2001/crr01356.pdf 16/02/2019 adresinden alındı.

Rick, J., Thomson, L., Briner, R. B., O’Regan, S., & Daniels, K. (2002). Review of Existing Supporting Scientific Knowledge to Underpin Standards of Good Practice for Key Work-related Stressors – Phase 1 (Research Report 024). The Institute of Employment Studies, UK: HSE Books.
<http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr024.pdf> 21/09/2019 adresinden alındı.

Safe Work Australia. (2010). Occupational Disease Indicators. Barton, ACT: Commonwealth of Australia.
<http://www.safeworkaustralia.gov.au/aboutsafeworkaustralia/whatwedo/publications/pages/rp201005occupationaldiseaseindicators2010.aspx> 27/12/2019 adresinden alındı.

Safe Work Australia. (2011b). Compendium of Workers’ Compensation Statistics Australia 2008–09. Canberra, ACT: Commonwealth of Australia.
http://safeworkaustralia.gov.au/AboutSafeWorkAustralia/WhatWeDo/Publications/Documents/570/Compendium_Workers_Compensation_Statistics_2008-09.pdf 03/09/2020 adresinden alındı.

- Sainsbury Centre for Mental Health.** (2007). Mental Health at Work: Developing the Business Case (Policy Paper 8).
http://www.centreformentalhealth.org.uk/pdfs/mental_health_at_work.pdf 17/11/2019 adresinden alındı.
- Times Online** (2009) “Racism ‘Alive and Vile’ in Metropolitan Police says Boris Johnson”, 26 February.
<http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/crime/article5809800.ece> 11.08.2019 adresinden alındı.
- US Department of Health and Human Services** (1996)
http://www.nhlbi.nih.gov/health/public/heart/obesity/phy_act.htm
11.08.2019 adresinden alındı.
- WHO (World Health Organization).** (2011). Mental Health.
http://www.who.int/mental_health/management/depression/definition/en/
03/01/2020 adresinden alındı.
- WHO (World Health Organization)** (2010) “Mental Health from
http://www.who.int/topics/mental_health/en/ 28/02/2020 adresinden alındı.
- WHSQ** (2010). Overview of Occupational Stress.
www.deir.qld.gov.au/workplace/resources/pdfs/occstress-overview
20/08/2019 adresinden alındı.

EKLER

EK A: Demografik Bilgiler

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

2. Yaşınız

18'den küçük () 18-29 arası () 30-42 arası () 43-55 arası () 56 yaş ve üzeri ()

3. Eğitim Durumunuz

Okuryazar Değil () İlköğretim () Lise () Önlisans () Lisans (Üniversite) () Lisansüstü (Yüksek Lisans/ Doktora) ()

4. İşyerindeki Ünvanınız:

Eleman () Kasiyer () Ekip Lideri () Uzman Yrd. () Uzman () Departman Lideri () Müdür () Diğer ()

5. Medeni Haliniz

Evli () Bekar () Diğer ()

6. İşyerinizdeki Çalışma Yılı

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()

7. Toplam Çalışma Yılı

1 yıldan az () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()

8. Haftalık ortalama çalışma süreniz

45 saatten az () 45 saat () 45 saatten fazla ()

9. Müşteri yoğunluğu fiziksel durumunuzu olumsuz yönde ne kadar etkiler ?

Çok etkiler () Etkiler () Kararsızım () Etkilemez () Hiç Etkilemez ()

10. Müşteri yoğunluğu psikolojik durumunuzu olumsuz yönde ne kadar etkiler ?

Çok etkiler () Etkiler () Kararsızım () Etkilemez () Hiç Etkilemez ()

EK B: Çalışma Koşulları Ölçeği

ÇALIŞMA KOŞULLARI ÖLÇEĞİ							
Çalışma koşullarının çalışanın refahını etkilediği kabul edilmektedir. Aşağıdaki sorulara verdiğiniz yanıtlar, şimdiki çalışma koşullarımızı belirlememize ve gelecekteki gelişmeleri izlememize yardımcı olacaktır. Mevcut durumu geçmiş veya gelecekteki durumlarla karşılaştırmamız için, yanıtlarınızın son altı aydaki çalışmalarınızı yansıtmaması önemlidir.							
İşyerinizdeki çalışma koşullarınız hakkındaki görüşleriniz		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Talepler	1	İşyerindeki farklı gruplar benden yapılması zor şeyler talep eder	1	2	3	4	5
	2	İşi bitirmem için verilen süre yeterli değildir	1	2	3	4	5
	3	Çok yoğun çalışmak zorundayım	1	2	3	4	5
	4	Yapacak çok işim olduğu için bazı işleri ihmal ederim	1	2	3	4	5
	5	Yeterince molaya çıkma şansım yok	1	2	3	4	5
	6	Normalden fazla çalışma için baskı yapılır	1	2	3	4	5
	7	Çok hızlı çalışmak zorundayım	1	2	3	4	5
	8	Normal dışı zaman baskısı vardır	1	2	3	4	5
Kontrol	9	Ne zaman dinleneceğime karar verebilirim	1	2	3	4	5
	10	Kendi çalışma tempomu belirleyebilirim	1	2	3	4	5
	11	İşimi nasıl yapacağım konusunda karar verme seçeneğim var	1	2	3	4	5
	12	İş yerinde ne yapacağım konusunda karar verme seçeneğim var	1	2	3	4	5
	13	Çalışma şeklim hakkında söz sahibiyim.	1	2	3	4	5
	14	Çalışma saatlerim esnek olabilir	1	2	3	4	5
Destek	15	Yaptığım iş hakkında destekleyici geri bildirimler alırım	1	2	3	4	5
	16	İşle ilgili bir problemimde yöneticimin bana yardım edeceğini bilirim	1	2	3	4	5
	17	İşyerinde canımı sıkan ya da beni üzen bir şey olduğunda yöneticimle konuşabilirim	1	2	3	4	5
	18	Duygusal taleplerimle ilgili destek görürüm	1	2	3	4	5
	19	Yöneticim beni cesaretlendirir	1	2	3	4	5
	20	İşler zorlaşırsa çalışma arkadaşlarım yardımcı olur	1	2	3	4	5
	21	İhtiyacım olan yardım ve desteği çalışma arkadaşlarımdan alırım	1	2	3	4	5
	22	Çalışma arkadaşlarımdan hakkettiğim saygıyı görürüm	1	2	3	4	5
	23	Çalışma arkadaşlarım işle ilgili sorunlarımı dinlerler	1	2	3	4	5
İlişkiler	24	İstenmeyen sözler ve davranışlarla kişisel şiddete maruz kalırım	1	2	3	4	5
	25	Çalışanlar arasında kırgınlık ya da öfke vardır	1	2	3	4	5
	26	İşyerinde fiziksel şiddete maruz kalırım	1	2	3	4	5
	27	İşyerindeki ilişkiler gergindir	1	2	3	4	5
Rol	28	İşimle ilgili benden beklenenleri bilirim	1	2	3	4	5
	29	İşimin nasıl yapılacağını bilirim	1	2	3	4	5
	30	Görev ve sorumluluklarımı bilirim	1	2	3	4	5
	31	Departmanımın amaç ve hedeflerini bilirim	1	2	3	4	5
	32	Yaptığım işin şirketimin çıkarlarına hizmet ettiğini bilirim	1	2	3	4	5
Değerlendirme	33	İşte yaşanan değişikliklerle ilgili yöneticilere soru sorabilirim	1	2	3	4	5

34	Çalışanlar işteki değişikliklerle ilgili bilgilendirilir	1	2	3	4	5
35	İşte değişiklik yapıldığında bunların nasıl uygulanacağını bilirim	1	2	3	4	5



EK C: Algılanan Stres Ölçeği

ALGILANAN STRES ÖLÇEĞİ							
Aşağıda geçtiğimiz ay içerisindeki kişisel deneyimleriniz hakkında bir dizi soru yöneltilmektedir. Her soruyu dikkatlice okuyarak size en uygun seçeneğin altındaki kutuya bir çarpı işareti koyarak cevaplayınız. Soruların doğru veya yanlış cevabı yoktur. Önemli olan sizin duygu ve düşüncelerinizi yansıtan yanıtları vermenizdir.							
Algılanan stres hakkında görüşleriniz			Hiç	Neredeyse Hiç	Bazen	Sıkça	Çok Sık
Algılanan Stres	1	Geçen ay, beklenmedik bir şeylerin olması nedeniyle ne sıklıkta rahatsızlık duydunuz?	0	1	2	3	4
	2	Geçen ay, hayatınızdaki önemli şeyleri kontrol edemediğinizi ne sıklıkta hissettiniz?	0	1	2	3	4
	3	Geçen ay, kendinizi ne sıklıkta sinirli ve stresli hissettiniz?	0	1	2	3	4
	4	Geçen ay, ne sıklıkta gündelik zorlukların üstesinden başarıyla geldiniz?	0	1	2	3	4
	5	Geçen ay, hayatınızda ortaya çıkan önemli değişikliklerle etkili bir şekilde başa çıktığınızı ne sıklıkta hissettiniz?	0	1	2	3	4
	6	Geçen ay, kişisel sorunlarınızı ele alma yeteneğinize ne sıklıkta güven duydunuz?	0	1	2	3	4
	7	Geçen ay, her şeyin yolunda gittiğini ne sıklıkta hissettiniz?	0	1	2	3	4
	8	Geçen ay, ne sıklıkta yapmanız gereken şeylerle başa çıkamadığınızı fark ettiniz?	0	1	2	3	4
	9	Geçen ay, hayatınızdaki zorlukları ne sıklıkta kontrol edebildiniz?	0	1	2	3	4
	10	Geçen ay, ne sıklıkta her şeyin üstesinden geldiğinizi hissettiniz?	0	1	2	3	4
	11	Geçen ay, ne sıklıkta kontrolünüz dışında gelişen olaylar yüzünden öfkelenediniz?	0	1	2	3	4
	12	Geçen ay, kendinizi ne sıklıkta başarmak zorunda olduğunuz şeyleri düşünürken buldunuz	0	1	2	3	4
	13	Geçen ay, ne sıklıkta zamanınızı nasıl kullanacağınızı kontrol edebildiniz?	0	1	2	3	4
	14	Geçen ay, ne sıklıkta problemlerin üstesinden gelemeyeceğiniz kadar biriktiğini hissettiniz?	0	1	2	3	4



ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Hakan VATANSEVEN

Öğrenim Durumu:

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	Gıda Mühendisliği	Namık Kemal Üniversitesi	2007-2011
Yüksek Lisans	Gıda Mühendisliği	Namık Kemal Üniversitesi	2011-2015

Deneyimleri:

Medtronic (2020-Devam)- İSG ve Çevre Program Müdürü

MNG Kargo (2018-2020)- İSG Yöneticisi

Media Markt (2016-2018) İSG Uzmanı

Yankı OSGB (2013-2016) İSG Uzmanı

Tezden Türetilen Yayınlar:

Vatanseven H. & Heperkan H. A. (2021), Algılanan Stresin Çalışanların Farklı Demografik Özellikleri İle Arasındaki Anlamlılık İlişkisinin Araştırılması (Atlas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi)

Vatanseven H. & Heperkan H. A. (2021), Çalışanların Demografik Özellikleri ile İşyerlerindeki Çalışma Koşulları Arasındaki İlişkinin Analizi: Market Zincirleri Örneği (İşletme Araştırmaları Dergisi)

