



Çalışma Yaşamında Esenlik ve Psikososyal Riskler: Değişen Dinamiklerle Başa Çıkma Stratejileri

Selçuk ŞEN^{1*}

¹ İş Sağlığı Psikolojisi, Bağımsız Araştırmacı, İstanbul, Türkiye

Makale Tarihiçesi

Gönderim: 20.11.2023

Kabul: 30.12.2023

Yayın: 30.06.2024

Derleme Makale

Öz- Çalışma yaşamı, teknolojik ve toplumsal değişimlerle sürekli bir evrim geçirmektedir. Bu değişimlerin anlaşılması, çalışanların esenliği ve psikososyal risklerin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından kritik önem taşımaktadır. Esenlik, bireylerin fiziksel, zihinsel ve sosyal olarak denge içinde hissetmelerini ifade eder. İşyerinde karşılaşılan psikososyal riskler, özellikle organizasyonel değişimlerin yol açtığı stres, belirsizlik ve iş güvencesi eksikliği gibi faktörlerle tetiklenebilmektedir. Bu makalede, işyerlerindeki psikososyal riskleri etkili bir şekilde yönetmek için önerilen üç aşamalı bir müdahale modeli sunulmaktadır. Ayrıca, modern iş uygulamaları arasında yer alan esnek çalışma saatleri gibi unsurlar, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine yardımcı olarak esenliklerini ve işe olan bağlılıklarını artırabilir. Sonuç olarak, makale, iş yaşamının değişen dinamiklerini, esenlik kavramını ve psikososyal risk yönetimini ayrıntılı bir şekilde ele alarak, işyerlerinin bu zorluklara nasıl etkili bir şekilde cevap verebileceği konusunda kapsamlı bir bakış sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler – Esenlik, İyi Oluş, İş Sağlığı Psikolojisi, İş Sağlığı Psikoloğu, Çalışan Refahı, Psikososyal Tehlike ve Risk, İSO 45003

Well-being and Psychosocial Risks in the Workplace: Strategies for Navigating Changing Dynamics

Selçuk ŞEN^{1*}

¹ Occupational Health Psychology, Independent Researcher, İstanbul, Türkiye

Article History

Received: 20.11.2023

Accepted: 30.12.2023

Published: 30.06.2024

Review Article

Abstract – The occupational landscape undergoes constant evolution due to technological and societal changes. Understanding these transformations is of critical importance for the effective management of employee well-being and psychosocial risks. Well-being entails individuals feeling balanced in their physical, mental, and social dimensions. Psychosocial risks encountered in the workplace can be triggered by factors such as stress, uncertainty, and lack of job security, especially stemming from organizational changes. This article presents a three-stage intervention model proposed for the effective management of psychosocial risks in workplaces. Additionally, elements among modern work practices, such as flexible working hours, can contribute to enhancing well-being and increasing employees' commitment to their work by assisting them in balancing their professional and personal lives. In conclusion, this article provides a comprehensive overview of the changing dynamics of work life, the concept of well-being, and the management of psychosocial risks, offering insights into how workplaces can effectively respond to these challenges.

Keywords – Well-Being, Occupational Health Psychology, Occupational Health Psychologist, Employee Well-Being, Psychosocial Hazard and Risk, İSO 45003

¹ psk.selcuksen@gmail.com Orcid id: 0000-0001-7731-8234

*Sorumlu Yazar / Corresponding Author: psk.selcuksen@gmail.com, İstanbul, Türkiye

1. Giriş

Çalışma yaşamındaki sürekli değişim, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme, sağlık krizleri ve ekonomik zorluklar gibi faktörlerle birlikte organizasyonları ve çalışanları etkilemektedir (Eurofound, 2017; Dünya Sağlık Örgütü, 2020). Bu dinamiklerin doğru bir şekilde anlaşılması, işyerlerinin bu değişen koşullara uyum sağlamasını ve çalışanların esenliğini korumasını sağlamak adına kritik önem taşımaktadır (Häusser vd., 2019; Taris vd., 2021).

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve endüstri 4.0'un etkisiyle birlikte iş dünyası, yeni çalışma yöntemleri ve iş süreçleriyle tanışmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014; De Stefano, 2018). Bu durum, çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yapabilmelerini sağlarken aynı zamanda yeni becerilere ve adapte olma yeteneğine ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır (Fugate vd., 2017; Tims vd., 2016). Küreselleşme, iş dünyasını sınırların ötesine taşımış ve farklı kültürlerden gelen çalışanların bir araya gelmesine olanak tanımıştır (Strohmeier, 2017). Bu, çeşitlilik ve çok kültürlülük avantajları sunarken aynı zamanda iletişim ve işbirliği zorluklarına yol açabilir (Gudykunst ve Kim, 2017).

Sağlık krizleri, özellikle salgın hastalıklar, çalışma yaşamını derinden etkileyebilir (Brooks vd., 2020). Uzaktan çalışma, karantina önlemleri, işyerindeki güvenlik endişeleri gibi faktörler, çalışanların psikososyal sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir (Wang vd., 2020). Ekonomik belirsizlik ve iş güvencesi eksikliği ise stres ve kaygı seviyelerini artırabilir (Green vd., 2020).

Bu bağlamda, çalışma yaşamındaki bu değişen dinamiklerin, bireylerin esenliği üzerinde potansiyel riskleri beraberinde getirdiği unutulmamalıdır (Nielsen vd., 2017). Bu derleme makale, işyerlerinin bu zorluklarla başa çıkabilmesi için üç aşamalı bir müdahale modeli önermekte ve geleneksel ve modern müdahale yöntemlerini tartışarak işyerlerine kapsamlı stratejiler sunmaktadır (Häusser vd., 2019; Leka ve Jain, 2019). Ayrıca, esnek çalışma saatleri gibi modern iş uygulamalarının, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini bulmalarına nasıl katkı sağlayabileceği de ele alınmaktadır (Allen ve Shockley, 2020). Bu şekilde, makale, çalışma yaşamının evrimi, psikososyal riskler ve esenlik kavramı etrafında bir çerçeve sunarak, iş dünyasının bu değişen dinamiklere etkili bir şekilde yanıt vermesine ışık tutmayı amaçlamaktadır (Taris vd., 2021; Häusser vd., 2020).

2. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmanın amacı, çalışma yaşamındaki değişen dinamiklere yanıt olarak esenlik ve psikososyal risk yönetimine odaklanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki relevant kaynakların sistematik bir şekilde incelenmesi için aşağıdaki materyal ve yöntem adımları izlenmiştir. Çalışma, 2015-2021 yılları arasında, bu konuda uzmanlaşmış ve bilimsel nitelikteki dergilerde yayımlanan makaleleri içeren veritabanları üzerinden gerçekleştirilmiştir. Google Scholar, PubMed ve PsycINFO gibi kaynaklar üzerinden yapılan araştırmada, anahtar kelimeler arasında "esenlik", "psikososyal risk", "işyerinde stres", "iş güvencesi eksikliği", "çalışan refahı" ve "ISO 45003" gibi terimler kullanılmıştır. Elde edilen makaleler, belirlenen kriterlere dayanarak eleme sürecine tabi tutulmuştur. İlk aşamada başlıklar ve özetler taranarak, konuyla ilgili olmayan veya yeterince derinlemesine bilgi sağlamayan çalışmalar eleme sürecine dahil edilmemiştir. Ardından, seçilen çalışmaların tam metinleri ayrıntılı bir inceleme için değerlendirilmiştir. Seçilen makalelerden elde edilen veriler, tematik sentez yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu süreçte, esenlik, psikososyal riskler, müdahale modelleri ve esnek çalışma gibi temalar öne çıkarılmış ve bu temalar üzerinden makalenin ana bulgularına ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin sentezi ve yorumlanması sonucunda, çalışmanın özünde belirtilen değişen dinamiklere etkili bir şekilde yanıt verebilmek amacıyla işyerlerinde uygulanabilir stratejilerin belirlenmesi hedeflenmiştir.

3. Araştırma Bulguları

3.1. Çalışma Yaşamının Değişen Dinamikleri

Özellikle son dönemlerde çalışma yöntemlerinin yeniden düzenlenmesi, iklim değişikliklerine karşı sürdürülebilir çözümler arayışı ve sosyal hareketliliklere cevap verme gerekliliği ön plana çıkıyor. Yeni araştırmalara göre, iş tasarımındaki değişiklikler ve ekonomik zorluklar, çalışanların sağlığı ve refahını ciddi anlamda tehlikeye atıyor (Giorgi vd., 2015; León-Pérez vd., 2021). Türkiye'deki çalışma koşullarının, çalışanların esenliği üzerindeki etkisi ve psikososyal risklerin yönetimi ile ilgili modern ve geleneksel yaklaşımların önemi, son yıllarda daha belirgin bir şekilde gündeme gelmiştir. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın (AÇSHB) psikososyal risk konusunda araştırmaları (Işık vd., 2022) ve pandemi sürecinin getirdiği zorluklarla birlikte oluşturulan rehberler (AÇSHB, 2020), bu alandaki bilgilendirme ve farkındalık çalışmalarının örneklerindedir.

3.2. Esenlik ya da İyi Oluş (Well-being)

Esenlik kavramı, literatürde farklı terimlerle karşımıza çıkar. İngilizce "wellbeing" teriminin Türkçe karşılığı olarak "refah", "iyi olma hali", "özel iyi oluş", "iyilik hali", "psikolojik iyi oluş" ve "esenlik" gibi ifadeler kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Börü, 2007; Yılmaz, 2022). Kavram, bireylerin mutluluk durumlarını ve birçok alt unsuru içermesiyle dinamik bir süreç olarak tanımlanmıştır (Marks ve Thompson, 2013; Yılmaz, 2022).

İşyeri esenliği ya da iyi oluş, sadece bireyin veya çalışanın fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda iş ve yaşamdan aldığı tatmini de kapsayan bir kavramdır. İyi oluş, çalışma yaşamının kalitesini belirleyen bir ölçüttür ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) gibi unsurları da içerir. Bu durum, bireysel, kurumsal ve toplumsal düzeylerde verimliliğin bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Schulte ve Vainio, 2010).

Refah, hedonistik bakış açısına göre mutluluk hali olarak değerlendirilirken (Ryan ve Deci, 2001; Keeman vd., 2017), iş yaşamındaki iyi oluş hali, bireyin işle ilgili olumlu duygularını ve genel memnuniyetini ifade eder. Bu kavramın, bireyin iş yaşamında elde ettiği olumlu deneyimlerin önemli bir parçası olduğundan, sosyal ilişkilerini de kapsamı gerektiği vurgulanmıştır (Fisher, 2014; Keeman vd., 2017).

Yapılan araştırmalar, yüksek esenliğe sahip çalışanların işe olan yaklaşımlarının ve üretkenlikleriyle ilişkili çabalarının arttığını göstermiştir (Baker, 2015; Canaff ve Wright, 2004; Day ve Randell, 2014; Keeman vd., 2017; Keyes ve Grzywacz, 2005). Çalışanların esenlik düzeyi, takım uyumu ve işe bağlılık gibi olumlu örgütsel tutumlarla ilişkilendirilmiştir, bu nedenle refahın teşvik edilmesi hem çalışana hem de organizasyona büyük katkılar sağlamaktadır (Baker, 2015; Keeman vd., 2017).

3.3. İşyerinde Psikososyal Risklerin Analizi

Günümüzün hızla değişen teknolojik ve ekonomik koşulları, aynı zamanda yaşanan olumsuz olaylar işverenleri organizasyonel değişiklikler yapmaya itmektedir. Bu değişiklikler, çalışanların psikolojik durumları üzerinde belirgin etkilere sahip olabilmektedir. Özellikle organizasyonel yeniden yapılanma, çalışma saatlerindeki değişiklikler, farklılaşan çalışma stilleri, vardiya düzenindeki değişimler, organizasyonel küçülmeler ve uzaktan çalışma pratiği gibi unsurlar, psikososyal tehlikeleri beraberinde getirebilmektedir. Vatansver'in (2014) vurguladığı gibi psikososyal tehlike ve risk kavramları doğru bir şekilde ayrılmalıdır. Tehlike, potansiyel zarar verme kapasitesini ifade ederken; risk, bu zararın oluşma olasılığı ve şiddetiyle ilgili bir kavramdır. Psikososyal riskler, çalışanların genel sağlığını olumsuz yönde etkileyerek yaşam kalitesini düşürebilir. Bu riskler, duygusal tepkilere, bilişsel sorunlara ve davranışsal reaksiyonlara yol açabilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2011; Pérez-Alonso vd., 2021).

Son dönemde yapılan sistematik incelemeler, çalışma yaşamında psikososyal risklere maruz kalmanın psikiyatrik hastalıklarla ilişkili olduğunu belirtmiştir (Theorell vd., 2015). Bu tür hastalıkların nüks olasılığına bağlı olarak hastalığa dayalı işe devamsızlığın sürdüğü görülmüştür (Koopmans vd., 2010). Dahası, çalışanların işlerini yaparken psikososyal risklere maruz kalmalarının, iş kazalarına ve hatta ölüme yol açabileceği vurgulanmıştır (Osca vd., 2014). Çalışma ortamında risklerin yönetilmesi, hem çalışanlar hem de kurumlar için büyük bir öneme sahiptir. Bu risklerin yönetimiyle ilgili olarak literatürde çeşitli müdahale stratejileri ve girişimler önerilmiştir.

3.4. Türkiye'de Psikososyal Risklere Yaklaşım ve Mevcut Uygulamalar

Son yıllarda Türkiye'de psikososyal riskler konusunda ciddi bir odaklanma söz konusu olmuştur. Özellikle Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (AÇSHB) bu alanda önemli adımlar atmıştır. Araştırmacılar ve uzmanlar tarafından yapılan çalışmalarda, psikososyal risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesi konularında ciddi bir ihtiyaç olduğuna vurgu yapılmaktadır (Işık vd., 2022). Pandemi süreci, bu konudaki çalışmaları daha da ön plana çıkarmıştır. Zorlayıcı koşullar altında, AÇSHB psikososyal risklere dikkat çeken rehberler oluşturarak, bilgilendirme faaliyetlerini genişletmiştir (AÇSHB, 2020). Aynı zamanda, İş Sağlığı ve Güvenliği'nin Geliştirilmesine dair oluşturulan programlar sayesinde psikososyal risklerin ele alınması ve yönetilmesine dair destek sağlanmıştır.

Araştırmalar, işyeri hekimlerinin bu konudaki kapasitelerinin artırılması gerektiğini belirtmektedir. Bu kapasite artışı, psikososyal güvenliğin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Işık, 2021). Ancak psikososyal risklerin yönetimi konusunda sadece işyeri hekimleri değil, iş sağlığı psikolojisi uzmanlarının da katkısı gerekmektedir. Bu alandaki uzmanların, yani iş sağlığı psikologlarının desteği, Türkiye'de henüz yeterince yaygınlaşmamış olup, yasal olarak da teşvik edilmemektedir. Bu bağlamda, psikososyal risklerin etkilerini önlemek ve yönetmek için yapılan yeni araştırmaların önemi giderek artmaktadır. Bu tehlike ve risklerin, bireylerin psikolojik sağlığı üzerindeki etkileri konusunda farkındalık yaratma amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmalar, konunun önemini bir kez daha ortaya koymaktadır (Dülcek ve Şişman, 2021).

3.5. Psikososyal Risk Yönetim Modeli

Tetric ve Quick (2011) tarafından belirtilen psikososyal risk yönetim modeli, stresle başa çıkmak ve bu riskleri yönetmek için üç ana müdahale seviyesi sunar:

Birincil Müdahaleler: Bu müdahaleler, organizasyonun genel yapısını ve işleyişini ele alarak stres faktörlerini minimize etmeyi ya da ortadan kaldırmayı amaçlar. Bu yaklaşım, proaktif olup işle ilgili stres faktörlerini hedef alır. İşin organizasyon ve yönetim şeklinin yanı sıra örgüt kültürünü değiştirerek, iş görevlerinin ve sorumluluklarının açıkça tanımlanması, iş yükünün çalışanın kapasitesiyle uyumlu hale getirilmesi ve iş programlarının bireyin özel yaşamıyla uyumlu olmasını içerir (Gyawali, 2015).

İkincil Müdahaleler: Bu seviye, bireyin stres faktörlerine karşı algısını ve tepkisini değiştirmeye yöneliktir. Psikoeğitim çalışmaları, meditasyon ve gevşeme teknikleri gibi yöntemler, bu yaklaşım kapsamında bireylere sunulabilir. Buradaki ana hedef, bireysel tepkilerin ve stres yönetim becerilerinin geliştirilmesidir (Gyawali, 2015).

Üçüncül Müdahaleler: Bu müdahale seviyesi, stresle zaten etkilenmiş bireylerin desteklenmesine odaklanır. İşle ilgili stresin olumsuz etkilerini azaltmayı, işe dönüş programları oluşturmayı veya rehabilitasyon hizmetleri sunmayı amaçlar (Gyawali, 2015).

Bu müdahalelerin uygulanmasının ardından, sürecin etkinliğini değerlendirmek ve sürekli iyileştirmeyi sağlamak için izleme ve gözden geçirme aşamalarının gerçekleştirilmesi esastır. Risk yönetim yaklaşımının etkili bir şekilde sürdürülmesi için geri bildirim almak, bu sürecin temel bir bileşenini oluşturur (Gyawali, 2015).

3.6. İşyerinde Ruh Sağlığını Geliştirmek için Stratejiler

Günümüzde işyerlerindeki ruh sağlığı konusunda artan bir ilgi söz konusudur. Bu doğrultuda, uzmanlaşmış profesyoneller, halk sağlığı zirvesinde buluşarak, mevcut uygulamalarda karşılaşılan aksaklıkları ve eksiklikleri değerlendirmiştir. Zirvenin sonucunda, işyerlerinde ruh sağlığına dair bir eylem planı oluşturulması çağrısında bulunulmuş, bu doğrultuda atılacak adımlar belirlenmiştir (Goetzel, 2018; Wu vd., 2021). Belirtilen önerilere göre:

- İşyerlerinde ruh sağlığını ölçmek için kantitatif bir ölçüm kartı hazırlanmalıdır.
- İşyeri kültürü, ruh sağlığı ve bireysel esenlik odaklı bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- İşyerlerinde ruh sağlığı hizmetlerinin tanıtılması ve erişilebilirliği artırılmalıdır.
- Ruh sağlığına katkıda bulunan programların tanıtılması ve bu programlara katılımın teşvik edilmesi gerekmektedir.

Psikolojik olarak sağlıklı bir iş ortamının, iş tatmini, motivasyon, iş performansı ve düşük personel değişim oranları gibi olumlu sonuçlara yol açtığı gözlemlenmiştir (American Psychological Association [APA], 2019; Wu vd., 2021). Aşağıda, çalışan esenliğini ve refahını artırmak adına belirlenen sekiz temel müdahale kriteri sunulmuştur:

Tablo 1. Çalışan Esenliğini Geliştirmek için Tanımlanan Kriterler

Kategori	Tanım
Kültür	Çalışan ruh sağlığını destekleyen pozitif organizasyon kültürünün oluşturulması. Örnek olarak, ruh sağlığının organizasyonun insan sermayesi stratejisine dahil edilmesi, yönetim ve liderlikte, organizasyonel iletişim materyallerinde ruh sağlığına vurgu yapılması.
Güçlü Ruh Sağlığının Yararları	Ekonomik erişim sağlayan kapsamlı ruh sağlığı hizmetleri sağlık planının oluşturulması. Erişilebilirlik, bakım kalitesi, sağlayıcı ağının yeterliliği ve hizmet limitleri göz önünde bulundurularak.
İşveren Destekli Ruh Sağlığı Hizmetleri	Çalışan kaynakları sağlayan, kurumsal stres unsurlarını ele alan ve iş ortamında stresi azaltan uygulamalar. Ruh sağlığı eğitimi ve çalışan destek uzmanlarının hizmetleri.
İşyeri Politikaları ve Uygulamaları	Güvenlik/ergonomi uygulamaları, cinsel taciz, ayrımcılık, işyerinde şiddet ve zorbalığı önlemeye yönelik politikalar. Çeşitliliği, eşitliği ve katılımı teşvik eden yaklaşımlar.
Sağlıklı Çalışma Ortamı	Ruhsal yenilenme fırsatları, sağlıklı davranışları destekleyen altyapı, sosyal ağlar ve katılım fırsatları.
Liderlik Desteği	Ruh sağlığı bilinci ve destek sağlama konusunda liderlik eğitimi. Kriz yönetimi eğitimi, sağlıklı davranışları teşvik etme, destekleyici süpervizyon teknikleri.
Olumlu Sonuçlar/Çıktılar	Ruh sağlığı programlarına artan farkındalık, iyileştirilmiş çalışan ruh sağlığı ve esenliği sonuçları, ruh sağlığı etiketlemesinde azalma.
İnovasyon	Olumlu ruh sağlığı sonuçları sağlayan yenilikçi teknolojiler veya programlar, engellerin kaldırılması, kaynakların erişilebilirliği ve yaratıcı iletişim stratejileri.

Not: Tablo, Wu ve diğerlerinin (2021) çalışmasından uyarlanmıştır.

3.7. Esenlik ve İyi Oluşu Destekleyen İşyeri Uygulamaları

İş hayatı, bireylerin yaşamlarında büyük bir yer kaplar. Bu nedenle, çalışma ortamındaki esenlik ve iyi oluş hali, bireylerin genel esenliği için kritik bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar, işyerinde esenlik seviyesi yüksek olan bireylerin iş performanslarının arttığını, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını, iş üretkenliklerinin yükseldiğini ve devamsızlık oranlarının düştüğünü göstermektedir (Boehm ve Lyubomirsky, 2008; Keeman vd., 2017; Keyes ve Grzywacz, 2005; Lyubomirsky vd., 2005).

Stres, bireyin sahip olduğu kaynaklar ile karşı karşıya olduğu talepler arasındaki dengesizlik sonucunda meydana gelir (Lazarus ve Folkman, 1984). Bu stresin negatif etkileri, bireysel üretkenliği ve dolayısıyla organizasyonun genel ekonomik performansını olumsuz etkileyebilir (Karasek, 1979). Bu, organizasyonları stresi azaltacak politika ve stratejileri uygulamaya teşvik eder (Kelloway ve Day, 2005).

Stresin olumsuz etkilerini azaltmak ve iş ortamındaki esenliği artırmak için uygulanan müdahaleler, iş sağlığı ve esenliğini potansiyel olarak olumsuz etkileyebilecek faktörlere karşı bir koruma sağlar. Bu müdahalelerin temel amacı, zararlı etkileşimleri ortadan kaldırmak, olası zararı onarmak ve iş ortamında olumlu değişiklikler gerçekleştirmektir (Leka ve Houdmont, 2010). Bu bağlamda, iş yerlerinde esenliği ve iyi oluşu desteklemek için alınabilecek önlemler, sadece bireysel çalışanların değil, aynı zamanda kuruluşların genel başarısına da katkıda bulunabilir (Dewe ve Cooper, 2012).

3.8. İş ve Özel Yaşamın Dengesi: Kontrol, Özerklik ve Sağlık

Kontrol ve özerklik, bireyin yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş hayatında veya özel yaşamında bireyin bu iki özelliğe sahip olması, onun genel esenliğini ve sağlığını doğrudan olumlu bir şekilde etkileyebilir. Ancak, sosyo-ekonomik açıdan ayrıcalıklı olmayan bireyler için bu iki özellik bazen erişilmez olabilir, bu da genel yaşam kalitesinin düşmesine yol açabilir (Bond ve Bunce, 2001).

Birçok araştırma, işte kontrol ve özerklik sahibi olmanın, bireylerin ruh sağlığına ve genel iş performansına olumlu etkileri olduğunu göstermiştir (Bond ve Bunce, 2001). Özellikle, psikososyal çalışma ortamında kontrol ve özerklik duygusunun artması, bireylerin işteki refahını artırabilir ve işle ilgili stresi azaltabilir (NHS, 2014).

Middlesbrough Çevre Şehri (MEC) bu yaklaşımın başarılı örneklerinden biridir. Küçük bir hayır kurumu olan MEC, çalışanlarının ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla anketler düzenlemiş ve elde edilen verilere dayanarak bir refah programı oluşturmuştur. Bu programın içeriği oldukça geniş olup, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını destekleyen birçok etkinliği kapsamaktadır (Department for Work ve Pensions [DWP], 2013). Programın sonuçları oldukça etkileyicidir; çalışanların motivasyonu artmış, iş yerindeki ilişkiler güçlenmiş ve çalışanların hastalık nedeniyle işe gelme oranı önemli ölçüde azalmıştır (NHS, 2014). MEC'nin bu yaklaşımı, kuruma 2011'de İşyerinde Daha İyi Sağlık Ödülü'nü kazandırmıştır (DWP, 2013).

3.9. Esenlik, Bağlılık ve Esnek Çalışma Modelinin İntegrasyonu

Çalışanların bağlılık duygusunu artırmanın kuruluşlara pozitif getirileri olabileceği belirtilmiştir (Aust ve Ducki, 2004). Özellikle çalışan temsilcilerinin ve yönetim kadrosunun dahil edildiği katılımcı yaklaşımın benimsendiği işyeri müdahalelerinin, çalışanların genel sağlığını ve refahını olumlu yönde etkilediği, hastalık nedeniyle devamsızlık oranlarında da azalmaya yol açtığı gözlemlenmiştir (NHS, 2014).

Esnek çalışma modeli, çalışanların belirli başlangıç ve bitiş saatlerine sahip olmalarına veya evden çalışmalarına imkan tanır. Bu model, çalışanların işteki kontrol duygusunu artırabilir ve iş-yaşam dengesini geliştirebilir (Aust ve Ducki, 2004). Ancak, bu esnekliğin bir getirisi olarak iş güvencesinin zedelenmemesi gerekir. Özellikle Dijital Outlook Topluluğu gibi dijital alanda faaliyet gösteren kuruluşlar, esnek çalışma modelinin sağlık ve iş verimliliği üzerindeki olumlu etkilerini deneyimlemiştir. Bu firma, sektöründeki yoğun çalışma saatlerini değerlendirdikten sonra, esnek çalışma gibi bir dizi müdahale yöntemi uygulamıştır (NHS, 2014). Bu müdahaleler, hastalık nedeniyle devamsızlık oranlarında ve personel devir hızında ciddi azalmalarla sonuçlanmıştır. Bu değişiklikler, firmanın genel maliyetlerinde tasarruf sağlamıştır (NHS, 2014).

Artizian Catering Şirketi, çalışanlarının esenliği için kapsamlı bir sağlık ve esenlik programı oluşturmuştur. Bu programın temelinde, tüm çalışanların katkıda bulunarak oluşturulan ve benimsenen bir şirket vizyonu yatmaktadır. Şirket, bağlılığı artırmak için çalışanların geri bildirimlerini toplayıp değerlendirerek onların seslerini duymakta ve bu doğrultuda stratejik planlamalar yapmaktadır (NHS, 2014). Bu programın özellikleri şunlardır:

- Katılımcı Değerlendirme: Şirket, çalışanlardan düzenli olarak geri bildirim alır ve bu geri bildirimleri değerlendirerek işyeri uygulamalarını ve politikalarını gözden geçirir.
- Sağlıklı Yaşam Kampanyaları: Çalışanlara yönelik beslenme, fiziksel aktivite, stres yönetimi gibi konularda farkındalık yaratma ve eğitim etkinlikleri düzenlenir.

- Esnek Çalışma Saatleri: Şirket, çalışanlarının iş-özel yaşam dengesini sağlamak adına esnek çalışma saatleri sunarak onların fiziksel ve ruhsal esenliğini destekler.
- Mentorluk ve Koçluk: Yeni çalışanların adaptasyon sürecini kolaylaştırmak ve kariyer gelişimini desteklemek için mentorluk ve koçluk hizmetleri sunulur.
- Takdir ve Ödüllendirme: Çalışanların başarıları düzenli olarak takdir edilir ve ödüllendirilir, bu da onların bağlılık ve motivasyonunu artırır.

Bu müdahalelerin sonucunda, Artizian Catering Şirketi'nin çalışan memnuniyet oranlarında önemli bir artış gözlemlenmiştir. Ayrıca, hastalık nedeniyle devamsızlık oranları düşmüş ve çalışan verimliliği artmıştır. Bu başarı, çalışan bağlılığının ve katılımcı yaklaşımın, işyerinde esenliği ve verimliliği artırmanın anahtar faktörlerinden olduğunu bir kez daha ortaya koymuştur (The Marmot Review Team, 2010).

Artizian, çalışanların esenliğini ve sağlığını merkezine alarak faaliyet gösteren orta ölçekli bir catering firmasıdır. Şirket, birlikte oluşturulan şirket vizyonunun, çalışan geri bildirimlerini stratejik planlamaya dahil etmenin ve üst yönetimin tüm çalışanlara erişilebilir ve tanınabilir olmasının önemini vurgulamaktadır. Yasal gerekliliklerin ötesinde, Artizian tüm personel için yıllık sağlık ve güvenlik eğitimleri düzenlemektedir. Özellikle işyerindeki stresle mücadelede etkin politikalar oluşturan şirket, çalışanların sağlığını öncelikli tutmaktadır. Artizian, çalışan sağlığına dair danışmanlık hizmetleri ve beslenme uzmanı desteği sunarak hastalıkların izlenmesi ve sağlıklı yaşam tavsiyeleri konusunda yardımcı olmaktadır. Şirket, sunduğu destekler sayesinde personelin genellikle hastalık yardımlarından yararlanma ihtiyacını azaltmıştır. Artizian'ın başarısındaki temel unsurlar şunlardır (The Marmot Review Team, 2010):

- Çalışanların her seviyesinde sürekli öğrenme ve gelişim fırsatları oluşturmak.
- Şirket değerlerine olan bağlılığı sarsmadan zorluklarla başa çıkmak.
- Hastalık dönemlerinde çalışanlara doktor bağlantısı kurarak geri dönüşlerini kolaylaştırmak.
- Yasal zorunlulukların üzerinde çalışanlarla etkileşim ve danışmanlık sağlamak.
- Ayn Çalşanı' ödülü ile çalışanları teşvik etmek.
- Şirket değerlerini benimseyen personeli işe almak ve yöneticilere şirket değerlerini ve faydalarını aktarmak.

Bu uygulamaların sonucunda, Artizian 2009 yılında Ulusal İş Ödülleri'nde "Sağlık, Çalışma ve Refah" kategorisinde ödül kazanmıştır. Firma, düşük kaza oranları, düşük personel devir hızları ve azalmış hastalık devamsızlıkları ile tanınmıştır. Bu, çalışanların psikososyal ihtiyaçlarını uygun maliyetle karşılama ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (The Marmot Review Team, 2010).

Artizian'ın benimsediği gibi meslek içi eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların işe daha fazla entegrasyonunu sağlar, iş tatminini ve performansını artırır. Çalışanların çabalarının karşılığını bulması, iyi bir psikososyal çalışma ortamını oluşturur. Stresin azaltılması ve ruh sağlığının iyileştirilmesi, çalışanların ve işverenlerin yanı sıra sağlık hizmetleri için de kritik bir öneme sahiptir, çünkü 2011-2012 yılları arasında işe bağlı hastalıklar nedeniyle kaybedilen günlerin %39'u stres, depresyon veya kaygı sebebiyle gerçekleşmiştir (Health and Safety Executive, 2014). İşle ilgili stres ve ruhsal sağlık sorunları daha dezavantajlı sosyoekonomik gruplar arasında daha yaygındır. Bu, işyeri stres azaltma programlarının sağlık eşitsizliklerinin azaltılmasına olası katkılarına dikkat çekmektedir (NHS, 2014).

4. Tartışma ve Sonuç

Bu derleme, Türkiye'deki organizasyonların çalışan ruh sağlığına odaklanarak daha etkili bir esenlik kültürü oluşturabilme potansiyelini vurgulamaktadır. Çalışan esenliği, günümüzde küresel zorlukların etkisi altında olan bireyler için önemli bir konu haline gelmiştir (World Health Organization [WHO], 2020). Salgınlar, ekonomik krizler ve diğer stres faktörleri, iş dünyasını ve çalışanların ruh sağlığını doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, işverenlerin proaktif ve yenilikçi yaklaşımlar benimsemesinin bir gereklilik olduğunu düşünmekteyiz. Özellikle, ISO 45003 standardının Türkiye'deki hazırlık sürecine katkıda bulunan araştırmacılar, uluslararası işbirliğinin ve standartların çalışan esenliği açısından ne kadar önemli olduğuna dikkat çekmektedir (International Organization for Standardization [ISO], 2021). Bu standart, işyeri koşulları ve işin doğası ile ilgili kapsamlı bir rehber sunarak, organizasyonlara rehberlik etmekte ve çalışan ruh sağlığını desteklemekte önemli bir rol oynamaktadır.

Esenlik müdahaleleri konusunda, liderliğin etkin bir rol oynaması vurgulanmaktadır. İyi tasarlanmış müdahalelerin, çalışanların iş üzerindeki kontrolünü artırarak, karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik edebileceği ve organizasyonlar arası güçlü ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyabileceği belirtilmektedir. Ancak, bu müdahalelerin başarısı, liderliğin bu süreçte aktif bir şekilde yer alması ve destek sağlaması ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Harter et al., 2019). Bunun yanı sıra geleneksel stres yönetimi yaklaşımlarının sınırlı etkileri olduğu göz önüne alındığında, modern müdahalelerin bireysel ve organizasyonel düzeyde daha kapsamlı faydalar sunduğu vurgulanmıştır (Keeman vd., 2017).

Türkiye'deki birçok organizasyonun çalışan esenliği müdahalelerini yasal bir zorunluluk olmadan benimsemekte zorlandığı vurgulanmıştır. Bu durum, çalışan esenliği uygulamalarının tutarlı bir şekilde benimsenmemesine ve somutlaşmasına neden olabileceği öne sürülmüştür. Dolayısıyla iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin, çalışan esenliğinin önemli bir bileşeni olduğu ve bu hizmetlerin etkin bir şekilde entegre edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Ateş ve Kaygın, 2022).

Bu bağlamda araştırmanın sonuçları incelendiğinde, işyerinde ruh sağlığını geliştirmek için belirlenen stratejiler ve uygulamalar, çalışanların esenliğini ve genel sağlığını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. Bu stratejilerin başarıyla uygulanması, işyerlerinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturabilir ve bu da iş performansını, motivasyonu, iş tatminini artırabilirken, personel değişim oranlarını düşürebilir.

Belirlenen temel müdahale kriterleri, işyerlerinde çalışan esenliğini artırmak için bir çerçeve sunar. Kültürel değişiklikler, sağlık hizmetlerinin tanıtımı, liderlik desteği ve olumlu sonuçların takibi gibi önlemler, işyerlerinde ruh sağlığını destekleme konusunda kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır. Esenlik ve iyi oluşu destekleyen işyeri uygulamaları, çalışanların yaşam kalitesini artırabilir ve stresin olumsuz etkilerini azaltabilir. Bu uygulamalar arasında güçlü liderlik, işyeri politikaları ve uygulamaları, sağlıklı çalışma ortamı ve destekleyici hizmetler bulunmaktadır. Bu önlemler, sadece bireylerin değil, aynı zamanda organizasyonların genel başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

İş ve özel yaşam dengesi, kontrol, özerklik ve sağlık gibi faktörlerin bir arada ele alınması, çalışanların genel esenliğini artırabilir. Esnek çalışma modellerinin entegrasyonu, çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirerek stresi azaltabilir ve motivasyonu artırabilir. Ancak, bu esnekliklerin iş güvencesini zedelemeyen uygulanması önemlidir.

Çalışan bağlılığını artıran uygulamalar, organizasyonlara pozitif getiriler sağlayabilir. Katılımcı yaklaşımların benimsendiği işyeri müdahaleleri, çalışanların genel sağlığını ve refahını olumlu yönde etkileyebilir. Esenlik, bağlılık ve esnek çalışma modellerinin bir araya getirilmesi, çalışanların memnuniyetini artırabilir ve organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkıda bulunabilir.

Bu bağlamda, Artizian Catering Şirketi'nin başarılı uygulamaları, çalışan esenliğini merkeze alan bir yaklaşımın işyerlerinde nasıl olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Esenlik programları, çalışanların motivasyonunu artırarak iş performansını yükseltmiş, hastalık devamsızlıklarını azaltmış ve genel memnuniyeti artırmıştır.

Bu bağlamda, işyerlerinde ruh sağlığını geliştirmek için stratejilerin ve uygulamaların başarılı bir şekilde uygulanması, hem bireylerin hem de organizasyonların sağlığına olumlu katkılarda bulunabilir. Bu stratejilerin sadece bireylerin fiziksel sağlığına değil, aynı zamanda ruh sağlığına odaklanması, çalışanların genel esenliğini destekleme açısından önemlidir.

Kaynaklar

- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı. (2020). İşyerleri için psikososyal risklere yönelik iş sağlığı ve güvenliği rehberi. https://www.csgb.gov.tr/media/55389/psikososyal_risk_etmenleri_14092020.pdf
- Allen, T. D., & Shockley, K. M. (2020). *Flexibility in the New World of Work*. *Current Directions in Psychological Science*, 29(4), 365-370.
- Ateş, Ö. & Kaygın, E. (2022). İş Sağlığı ve Güvenliğinin Örgüt Esenliğine Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Kafkas Üniversitesi Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(2), 100-123. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cider/issue/70198/1128628>
- Aust, B., & Ducki, A. (2004). Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences With Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(3), 258-270. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.3.258>
- Bond, F. W., & Bunce, D. (2001). Job control mediates change in a work reorganization intervention for stress reduction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(4), 290-302. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.4.290>
- Brooks, S. K., et al. (2020). *The Psychological Impact of Quarantine and How to Reduce It: Rapid Review of the Evidence*. *The Lancet*, 395(10227), 912-920.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- De Stefano, V. (2015). *The Rise of the "Just-in-Time Workforce": On-Demand Work, Crowd Work, and Labor Protection in the "Gig-Economy."* *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471-504.

- Department for Work & Pensions. (2013). Case study: Middlesbrough Environment City - healthy eating and exercise. <https://www.gov.uk/government/case-studies/middlesbrough-environment-city-healthy-eating-and-exercise>
- Dewe, P., & Cooper, C. (2012). *Well-being and work: Towards a balanced agenda*. Palgrave Macmillan/Springer Nature. <https://doi.org/10.1057/9780230363038>
- Dülcek, S. & Şişman, F. N. (2021). İş Yeri Temelli Ruh Sağlığını Geliştirme Programları: Sistematik İnceleme. *Halk Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 3(3), 212-233. <https://10.54061/jphn.946046>
- Fugate, M., et al. (2017). *Extending the Multidimensional Work-Design Framework: Enabling a Parsimonious Specification through Examination of Essential Task Strains*. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1173-1189.
- Green, F., et al. (2020). *The Changing Nature of Work and Employment: Challenges for the UK*. *British Journal of Industrial Relations*, 58(2), 426-441.
- Gudykunst, W. B., & Kim, Y. Y. (2017). *Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*. Routledge.
- Gyawali, B. (2015). Effective approaches to improve the psychosocial work environment. *International Journal of Medical Science and Public Health*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.5455/ijmsph.2015.0308201426>
- Häusser, J. A., et al. (2019). *Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle*. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 635-654.
- Häusser, J. A., et al. (2020). *Crossover of Job-Related Strain from Leaders to Followers: Main Effects and Moderating Influences*. *Journal of Applied Psychology*, 105(10), 1123-1139.
- Health and Safety Executive. (2014). Working days lost 2014. <http://www.hse.gov.uk/statistics/dayslost.htm>
- International Organization for Standardization [ISO]. (2021). ISO 45003:2021. Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. ISO/TC 283 Occupational health and safety management.
- Işık, İ. (2021). Çalışma Yaşamında Psikososyal Riskler ve Yönetilmesi. *Artbülten*, Ocak-Nisan 2021, 2-6.
- Işık, İ. , Öz Aktepe, Ş. , Çetin Özbudak, E. , Ceylan, F. , Kuzdağ, Y. , Dönmez, A. & Güney, K. (2022). Psikososyal Risk Farkındalığı ve Risk Yönetimine İlişkin Beklentiler: Maden Sektöründen Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2022 - Cilt 1 Özel Sayı, 90-113. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cider/issue/71068/1104306>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285-308.
- Keeman, A., Näswall, K., Malinen, S., & Kuntz, J. (2017). Employee wellbeing: Evaluating a wellbeing intervention in two settings. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00505>
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 223–235. <https://doi.org/10.1037/h0087259>
- Koopmans, P. C., Bültmann, U., Roelen, C. A., Hoedeman, R., van der Klink, J. J., & Groothoff, J. W. (2010). Recurrence of sickness absence due to common mental disorders. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(2), 193–201. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0540-4>
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Leka, S. & Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. Wiley-Blackwell.

- Leka, S., & Jain, A. (2019). *Health Impact of Psychosocial Hazards at Work: An Overview*. World Health Organization. Retrieved from <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- León-Pérez, J. M., Shoss, M. K., Ferreira, A. I., & Giorgi, G. (2021). Emerging issues in occupational health psychology. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(21), 11621. <https://doi.org/10.3390/ijerph182111621>
- Nielsen, K., et al. (2017). *Psychosocial Safety Climate: A New Work Stress Theory*. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 18(6), 632-647.
- Osca, A., López-Araujo, B., Bardera, P., Urien, B., Díez, V., & Rubio, C. (2014). Psychosocial risks and work-related accidents: Research studies and practical implications. *Papeles del Psicólogo*, 35(2), 138-143.
- Pérez-Alonso, J., Gómez-Galán, M., Agüera-Puntas, M., Sánchez-Hermosilla, J., & Callejón-Ferre, Á.-J. (2021). Approach for assessing the prevalence of psychosocial risks of workers in the greenhouse construction industry in south-eastern Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4753. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094753>
- Public Health England [NHS]. (2014). Local action on health inequalities: Workplace interventions to improve health and wellbeing. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/355773/Briefing5a_Workplace_interventions_health_inequalities.pdf
- Schulte, P. & Vainio, H. (2010). Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 422–429. <http://www.jstor.org/stable/40967878>
- Strohmeier, S. (2017). *Globalization and Work: An Introduction*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(1), 2-13.
- Tantan, E., Mutaf, M. & Tepe, S. (2021). Psikososyal Risklere Karşı Farkındalığın Belirlenmesi ve Psikososyal Risklerin İş Kazalarına Etkisi Hakkında İş Güvenliği Uzmanlarının Tutumlarının İncelenmesi. *Sağlık Profesyonelleri Araştırma Dergisi*, 3(3), 114-128. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jhpr/issue/65540/973294>
- Taris, T. W., et al. (2021). *From Job Demands and Resources to Work Engagement, Burnout, and Job Satisfaction: The Job Demands-Resources Model in the Netherlands*. *Economic and Industrial Democracy*, 42(2), 305-332.
- Tetrick, L. E., & Quick, J. C. (2011). *Overview of occupational health psychology: Public health in occupational settings*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 3–20). American Psychological Association.
- The Marmot Review Team. (2010). *Fair Society, Healthy Lives: Strategic review of health inequalities in England post-2010*. Marmot Review Team.
- Theorell, T., Hammarström, A., Aronsson, G., Träskman Bendz, L., Grape, T., Hogstedt, C., Marteinsdottir, I., Skoog, I., & Hall, C. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. *BMC Public Health*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-015-1954-4>
- Tims, M., et al. (2016). *Job Crafting and its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing*. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(4), 520-534.
- Türk Standardları Enstitüsü. (2021). Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. MTC135: İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri (ISO/FDIS 45003).
- Vatansever, Ç. (2014). Risk değerlendirme'de yeni bir boyut: Psikososyal tehlike ve riskler. *Calisma ve Toplum*, 40(1).
- Yılmaz, Z. (2022). İyi olma hali (wellbeing) stratejilerinin insan kaynakları uygulamalarına yansımaları: nitel bir araştırma. Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Wang, C., et al. (2020). *Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5), 1729.
- World Health Organization. (2020). *Mental Health and Psychosocial Considerations During the COVID-19 Outbreak*. Retrieved from <https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/mental-health-considerations.pdf>
- Wu, A., Roemer, E. C., Kent, K. B., Ballard, D. W. & Goetzel, R. Z. (2021). Organizational best practices supporting mental health in the workplace. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(12), e925–e931. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002407>