



DERLEME/REVIEW

İş Yerlerinde Psikososyal Risk Yönetimi Süreci ve İyi Uygulama Örnekleri

Psychosocial Risk Management Process and Good Practice Examples in Workplaces

Betül Akkaya¹ , Mine Esin Ocaktan¹ 

¹Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi, Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara, Turkey

ABSTRACT

Appropriate management of psychosocial risks, which is an important public health and occupational health and safety problem, is of great importance for society and businesses. It has been reported that one out of every three workers in Europe is affected by work stress. It has been reported that around half of workers in Great Britain with a work-related illness in 2020-21 experienced work-related stress, depression or anxiety. Psychosocial risk management is defined as “the application of a risk management framework to psychosocial risks in the workplace”. Psychosocial risk management is at the center of occupational health and safety practices. Effective and appropriate psychosocial risk management should be systematic and part of normal business activities; Factors that motivate or hinder the process should be taken into account. All employees, including managers, should own the process; Risk assessment should be carried out with a participatory approach. In addition, new psychosocial risks that may arise in the workplace should be carefully investigated for effective psychosocial risk management; comprehensive scientific research should be conducted systematically assessing the extent of the problem, interventions and their effects; New risk assessment and management tools that are easy to implement should be developed.

Keywords: Workplace, psychosocial risk factors, psychosocial intervention, psychosocial risk management, occupational health, occupational stress

ÖZET

Önemli bir halk sağlığı ve iş sağlığı ve güvenliği sorunu olan psikososyal riskleri uygun şekilde yönetmek toplum ve işletmeler açısından büyük önem arz etmektedir. Avrupa’da her üç çalışandan birinin iş stresinden etkilendiği bildirilmiştir. Büyük Britanya’da 2020-21’de işle ilgili bir hastalığı olan çalışanların yaklaşık yarısının işle ilgili stres, depresyon veya anksiyete yaşadığı bildirilmiştir. Psikososyal risk yönetimi, “iş yerindeki psikososyal risklere risk yönetimi çerçevesinin uygulanması” olarak tanımlanmaktadır. Psikososyal risk yönetimi iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının merkezinde yer almaktadır. Etkin ve uygun psikososyal risk yönetimi sistematik ve normal iş etkinliklerinin bir parçası olmalı; süreci motive eden ya da engelleyen unsurlar dikkate alınmalıdır. Yöneticiler dahil tüm çalışanlar süreci sahiplenmeli; katılımcı bir yaklaşımla risk değerlendirmesi yapılmalıdır. Ayrıca etkili psikososyal risk yönetimi için iş yerlerinde ortaya çıkabilecek yeni psikososyal riskler dikkatle araştırılmalı; sorunun boyutu, müdahaleler ve etkilerini sistematik olarak değerlendiren kapsamlı bilimsel araştırmalar yapılmalı; uygulaması kolay yeni risk değerlendirme ve yönetimi araçları geliştirilmelidir.

Anahtar kelimeler: İş yeri, psikososyal risk etmenleri, psikososyal müdahale, psikososyal risk yönetimi, iş sağlığı, iş stresi

Giriş

Çalışanların sağlığını, güvenliğini ve esenliğini etkileyen tehlikeler kimyasal ve fiziksel tehlikeler gibi açık olabilirken, psikososyal tehlikeler gibi sinsi de olabilir¹. Tehlike kavramı, zarar verme potansiyeline sahip bir olay veya durumu, zarar kavramı sağlığın fiziksel veya ruhsal bileşenlerinin bozulmasını, risk kavramı ise çeşitli tehlikelerin neden olduğu olumsuz bir sonuç olasılığını ifade eder^{2,3}. Psikososyal tehlike, çalışanların sağlığını ve psikolojik iyilik halini etkileyen herhangi bir mesleki tehlike olabilirken, psikososyal risk bu tehlikelerden kaynaklanan zarar olasılığı anlamına gelmektedir⁴. Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansına



(EU-OSHA) göre psikososyal riskler, “işle ilgili psikososyal tehlikelerin çalışanların algıları ve deneyimleri yoluyla sağlık ve güvenlikleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olma olasılığı” olarak tanımlanır⁵. Psikososyal risk etmenlerinden bazıları kategoriler halinde verilmiştir:

- İşin içeriği: İş çeşitliliğinin az olması, çalışanın yeteneğine uygun iş verilmemesi, iş belirsizliğinin fazla olması.
- İş yükü ve temposu: Çok fazla ya da az çalışma, zaman baskısı.
- İş programları: Vardiyalı çalışma, iş programlarının esnek olmaması, uzun süre yalnız çalışma.
- Kontrol: Çalışanların kararlara katılımının düşük olması, çalışanların iş programları üzerinde kontrollerinin az olması.
- Çevre ve ekipman: Gerekli ekipmanın ya da uygun çalışma ortamının olmaması, aydınlatmanın yetersiz olması veya gürültü gibi fiziksel ortamdaki olumsuzluklar.
- Kurum kültürü: İletişim eksikliği, sorunların çözümü ve kişisel gelişim için gereken desteğin olmaması, iş yeri hedeflerinin bilinmemesi.
- Kişilerarası ilişkiler: Sosyal ya da fiziksel izolasyon, kişilerarası çatışmalar, sosyal desteğin yetersiz olması.
- İş yerindeki görev: rol belirsizliği, rol çatışmaları.
- Kariyer gelişimi: terfi imkanının olmaması ya da belirsizliği, düşük ücret, iş güvencesizliği, işin toplumsal değerinin düşük olması.
- İş ve iş dışı yaşam etkileşimi: iş ve ev yaşamındaki taleplerin birbiriyle çakışması, iş dışı yaşam desteğinin yeterli olmaması³.

Avrupa'da 40 milyondan fazla çalışanın yani her üç çalışandan birinin iş stresinden etkilendiği bildirilmektedir⁶. Büyük Britanya'da 2020-21'de işle ilgili bir hastalığı olan 1.7 milyon çalışandan her ikisinden birinin (0.8 milyon) işle ilgili stres, depresyon veya anksiyete yaşadığı bildirilmiştir⁷. Ruh sağlığı sorunları, düşük performans veya iş kalitesine, işten kalmaya, iş yerinde işlevin azalmasına, iş ilişkilerinin bozulmasına ve ölümlerle sonuçlanabilecekler de dahil olmak üzere olası güvenlik sorunlarına yol açabilir⁸.

Ayrıca bu risklerin hem toplum hem de işletmeler açısından önemli ekonomik sonuçlarla ilişkili olduğu belirtilmektedir⁵. Kayıp çalışma günlerinin yarısından fazlasının iş ile ilgili stresle ilişkili olduğu; fiziksel bir yaralanma ya da hastalığa bağlı olarak işe devamsızlık süresi ortalama altı gün iken; kaygı, stres ve ilgili ruhsal rahatsızlıklar nedeniyle bu sürenin dört katına çıktığı (yirmi beş gün) bildirilmektedir⁹. Psikososyal risklerin çalışan sağlığı üzerinde oluşturabileceği sonuçların önüne geçmek, ilgili yasal yükümlülükleri uymak ve işin kalitesi ve verimliliğini artırmak için hem halk sağlığı hem de iş sağlığı ve güvenliği açısından önemli bir sorun olan psikososyal riskleri uygun şekilde yönetmek büyük önem arz etmektedir^{4,10}.

İş yerinde psikososyal risk etmenleri ve yönetiminden yasal düzeyde ilk defa 89/391/EEC sayılı Avrupa Birliği İş Sağlığı ve Güvenliği Çerçeve Direktifinde söz edilmiştir¹¹. Bu direktife göre çalışan sağlığına yönelik her türlü riski değerlendirme ve yönetme işverenin yükümlülükleri arasında sayılmaktadır⁵. Avrupa Sosyal Ortakları tarafından sırasıyla 2004 ve 2007 yıllarında imzalanan “İş Hayatında Stres İle İlgili Çerçeve Anlaşması” ve 2007 yılında imzalanan “İşyerinde Taciz Ve Şiddete İlişkin Çerçeve Anlaşma” psikososyal risklerin ele alındığı önemli gelişmelerden olmuştur¹². Ayrıca uluslararası kuruluşlar da psikososyal risklerin değerlendirme ve yönetimine yönelik çeşitli programlar oluşturmuşlardır. Örneğin, Dünya Sağlık Örgütü'nün (DSÖ) ortağı olarak İngiltere Nottingham Üniversitesi Çalışma, Sağlık ve Organizasyonlar Enstitüsü eşgüdümünde Avrupa'nın bazı ülkelerindeki iş sağlığı ve güvenliği kuruluşlarıyla birlikte PRIMA-EF (Psikososyal Risk Yönetimi Mükemmellik Modeli) Konsorsiyumu oluşturulmuş ve politika yapıcılara, işverenlere, sendikalara, uzmanlara ve çalışanlara iş yerinde psikososyal risklerin yönetimi için kapsamlı bir iyi uygulama çerçevesi oluşturmak amaçlanmıştır^{13,14}.

Ayrıca Birleşik Krallık ve Kanada'da bu riskler ile ilgili iki standart geliştirilmiştir. İlki “PAS1010: İşyerinde psikososyal risklerin yönetimine ilişkin rehber” dir ve 2011 yılında İngiliz Standartları Enstitüsü için DSÖ

ve EU-OSHA'nın desteğiyle PRIMA-EF konsorsiyumu tarafından geliştirilmiştir. İkincisi ise Kanada'da 2013 yılında geliştirilen ve bu alandaki ilk ulusal standart olan "İş yerinde psikolojik sağlık ve güvenlik-önleme, geliştirme ve aşamalı uygulama rehberi"dir⁵. Ülkemizde ise 30.06.2012 tarihli 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa göre iş yerlerinde risk değerlendirmesi işverenin genel yükümlülükleri arasındadır. Yine bu kanuna dayandırılarak hazırlanan ve aynı yıl yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliğinde çalışma ortamındaki psikososyal tehlikelerden de söz edilmektedir^{11,15,16}. ESENER-2 (İşletmelerde Ortaya Çıkan Yeni Riskler Avrupa Anketi-2) araştırmasına göre, iş sağlığı ve güvenliği yönetimi konusunda işletmeleri motive eden unsurlar açısından, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi Avrupa Birliğine üye 28 ülkedeki işletmelerin %85'i tarafından önemli bir unsur olarak bildirilmiştir. Ayrıca ESENER-2 araştırmasına göre özellikle 2004'te Avrupa Birliğine yeni katılan ülkelerde ve bazı aday ülkelerde, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamaya yönelik uygulamalarda motive edici en önemli unsurun işletmenin itibarını korumak olduğu belirtilmektedir¹⁷.

Ancak daha sonra yürütülen ESENER-3 araştırması (İşletmelerde Ortaya Çıkan Yeni Riskler Avrupa Anketi-3) yasal gerekliliklerin tek başına yeterli olmadığını göstermiştir. Bunun yanında psikososyal risklerin ilk etapta tartışılıp tartışılmayacağını belirlemede şirket kültürünün önemli bir rol oynadığı; psikososyal risklerin, çok açık kültürlerde bile ortadan kaldırılması zor olan önemli bir damgalanma ve utanç duygusu taşıdığı bu araştırmanın raporunda ayrıca yer almıştır. Bu nedenle şirketlerin ve politika yapıcılarının, çalışanların ruh sağlığı sorunları hakkında açıkça konuşabileceklerini hissettikleri ve kendilerine uygun desteğin sunulduğu şirket kültürleri geliştirme çabalarına devam etmesi önerilmiştir. Özellikle, kuruluşlarda güveni artırmaya odaklanmanın, bu tür bir açık kültürün geliştirilmesine yardımcı olma konusunda anahtar rol oynayabileceği; ruh sağlığı konusunda seminerler düzenlemenin, ruh sağlığı sorunlarıyla ilgili bölüm yöneticisi eğitimi ve gizli bir yardım hattı sağlamak gibi eylemlerin daha açık bir kültür oluşturmaya katkıda bulunabileceği ve COVID-19 pandemisinin de bu sorunların daha belirgin bir şekilde tartışılarak, ruh sağlığı sorunlarına ilişkin farkındalığın artırılmasına katkıda bulunduğu raporda ifade edilmiştir¹⁸. Bu derlemede EU-OSHA kaynakları temel alınmış ve ilgili diğer literatür araştırılmış; örnek uygulamalarla birlikte psikososyal risk yönetim sürecinin önemli yönlerini ortaya koymak ve konu ile ilgili farkındalığı artırarak çalışan sağlığının ve esenliğinin iyileştirilmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Psikososyal Risklerin Yönetimi

Psikososyal risk yönetimi, "iş yerindeki psikososyal risklere risk yönetimi çerçevesinin uygulanması" olarak tanımlanmaktadır. Psikososyal risk yönetimi süreci tehlikelerin tanımlanması, risklerin analiz edilmesi, yönetilmesi ve çalışanların korunması için sistematik ve sürekli olmalıdır⁵. Ayrıca bu süreç çalışma koşullarındaki değişimlere uyum sağlamalıdır. İş yerlerinde artan dijitalleşme, robotların kullanımı, esnek çalışma modellerinin giderek artması, iş yerlerinde göçmen işçi sayısının artması gibi işgücündeki değişiklikler yeni psikososyal tehlikeleri araştırmayı ve yönetmeyi gerektirmektedir¹⁹. Avrupa Komisyonunun İş Yerinde Sağlık ve Güvenlik Stratejik Çerçevesi 2021-2027'ye göre yeşil, dijital ve demografik geçişler bağlamında değişimi öngörmek ve yönetmek, yani yeni çalışma dünyasına hazır olmak; ayrıca mevcut ve gelecekteki sağlık krizlerine hazırlıklı olmak çalışan sağlığı ve güvenliğini iyileştirmeye yönelik temel önceliklerdendir^{20,21}.

Bunun yanında COVID-19 pandemisinin de psikososyal tehlikeleri çeşitli şekillerde artırma açısından önemli bir etkisi bulunmaktadır¹⁸. Enfeksiyon riskini önlemek ve kontrol altına almak için gerekli önlemlerin benimsenmesi, işe dönüş, enfekte olma ve bulaştırma korkusu ve çalışma yöntemlerinin değişmesi çalışanların ruh sağlığı üzerinde olası etkileri beraberinde getirmektedir¹⁹. COVID-19 pandemisi ile birlikte istihdam, süreklilik, iş güvencesi azalmış; çalışan hareketliliği, esnek çalışma modelleri ve işsizlik artmıştır. Tarım ve sanayide çalışanların payı azalırken hizmet sektöründe çalışanların payı artmıştır. Bilgi ve teknolojiye dayalı işler gelişmiş ülkelerde, emek yoğun üretim geliştirmekte olan ülkelerde yoğunlaşmıştır. COVID-19'a yakalanma, çalışma düzenlerinde yapılan değişiklikler, iş yükünün artması, iş-yaşam dengesinin bozulması, iş yerinde sosyal desteğin azalması ve yeterli ücretli izin politikalarının ve sağlık bakım yardımlarının olmaması gibi nedenlerle bu süreçte çalışanların yaşadığı stres artmıştır. Pandemi ile birlikte çalışanların esenliği ve ruh sağlığının önemi vurgulanmış, böylece daha önce hastalık ve yaralanma riskine odaklanan iş sağlığı ve güvenliği çerçevesi genişletilerek, çalışma yaşamının çalışanların genel olarak yaşamları üzerindeki etkilerine de odaklanılmıştır²¹. COVID-19 pandemisi gibi geniş ölçekli bir halk sağlığı krizinin psikososyal riskler üzerindeki etkileriyle başa çıkmanın çok zor olmasına rağmen birçok kuruluşun

psikososyal risklerle ilgili çalışma koşullarını iyileştirmek için adımlar attığı bildirilmiştir. Bu durumun, psikososyal risklere ilişkin genel farkındalığın artmasına ve damgalanmanın azaltılmasına yardımcı olmuş olabileceği ifade edilmektedir¹⁸. Pandemi ile birlikte iş yerlerinin dirençliliğini geliştirme konusu da önem kazanmıştır; çünkü dayanıklı ve esnek bir iş sağlığı ve güvenliği sistemine sahip olmanın, gelecekteki acil durumlarla baş etmek için kapasite oluşturabileceği, çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyabileceği ve işletmelerin hayatta kalmasını, iş sürekliliğini destekleyeceği vurgulanmaktadır²¹.

EU-OSHA tarafından psikososyal risklerin yönetiminde bazı temel adımlar belirlenmiştir. İlk adım psikososyal tehlikelerin tanımlanması ve risk değerlendirmesi yapılmasıdır¹⁷. Psikososyal risk değerlendirmesi önleme politikalarının hazırlanması, risk değerlendirme ekibinin kurulduğu, program hazırlanarak tarafların onayının alındığı bir ön çalışma aşamasıyla başlar²². İşverenlerin risk değerlendirmesi, zamanında tepki ve rehabilitasyon gibi konuların ele alındığı psikososyal risklerin yönetimi için uygun bir politikası olması ve bu politikanın uygulanmasını sağlaması önemlidir³. Daha sonra sırasıyla benzer görev ve çalışma ortamları tanımlanır, risk etmenleri uygun araçlarla ölçülerek değerlendirilmesi yapılır. Değerlendirmeden sonra önlemler geliştirilerek uygulanır ve bu önlemlerin etkinliği değerlendirilir. Son aşamada ise yeniden değerlendirme yapılır²². Riskleri araştırırken, çalışanlara işle ilgili yaşadıkları sorunlar hakkında doğrudan nitelikte sorular sorulması; bunun yanında iş nedeniyle çalışanların sağlığı üzerindeki etkilerinin düşünülmesi gerekmektedir. Bu süreçte çalışanlardan işlerinin en olumlu ve olumsuz üç tarafını ifade etmeleri ve iş yerinde baskı altında oldukları durumları tanımlamaları istenebilir. Stres altında oldukları durumlara ilişkin ayrıntılı sorular sorulabilir. Hastalık nedeni ile işe devamsızlık, personel devir hızı, performans seviyeleri, iş kazaları ve hatalar düzenli olarak izlenmelidir³. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği birimi ve kalite birimi olmak üzere çalışan katılımının, riskleri belirleyebilmek ve çalışanların kabul ve desteğini alan önlemleri uygulamaya koyabilmek için kritik önemde olduğu belirtilmektedir. Psikososyal risk değerlendirmesi süreçlerinde iş yeri hekimi, iş güvenliği uzmanı ve iş psikoloğunun önerileri dikkate alınmalıdır²². Bunun yanında işte geçirilen süre ve işin yapısal doğası nedeniyle ruh sağlığı ve madde kullanım bozukluklarının tespit edilmesinde çalışma ortamı ideal bir yerdir ve iş yeri hekimleri ruh sağlığı durumlarını tanıma, değerlendirme ve yönetme konusunda çok önemli bir konumdadır⁸.

AB'ye üye ülkelerde yürütülen ESENER-2 araştırmasına göre katılan işletmelerin sadece %53'ünün yaptıkları risk değerlendirmelerine psikososyal riskleri nasıl dahil edecekleri hususunda yeterli bilgiye sahip olduğu bildirilmektedir¹⁷. Psikososyal risklerde çalışma ortamının diğer risklerinde olduğu gibi doğrudan ölçümler yapılamaz. Bu nedenle bir takım standart araçlar geliştirilerek araştırmalarda ve iş yerlerinde risk değerlendirmek üzere kullanılmıştır²². İspanya İstas21 (CoPsoQ) Yöntemi (Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Anketi), Çalışma, Çevre ve Sağlık Enstitüsü Birliği (ISTAS); İngiltere İşle İlgili Stres için Yönetim Standartları, HSE (Health and Safety Executive)⁵; yaygın olarak kullanılan QPSNordic Anketi (İş yerinde Psikolojik ve Sosyal Faktörler için Genel İskandinav Anketi) yararlı bazı psikososyal risk değerlendirme ve yönetimi için geliştirilen araçları örneklerindedir²³. Psikososyal risklerin değerlendirmesinin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili yeterli bilgi bulunmamaktadır. Ülkemizde bir işverenin psikososyal risk değerlendirmesinin nasıl yapılacağına yönelik araç sağlayabilmesinin çok güç olduğu; çünkü Türkçede bu konuda rehber sayısı ve yeterliliğinin oldukça kısıtlı olduğu ifade edilmektedir²⁴. Bununla birlikte Türkçeye uyarlanan ve geçerlilik güvenilirlik çalışmaları yapılan Doetinchem örgütsel stres anketi, çaba-ödül dengesizliği modeli, iş yükü-kontrol-destek modeli (İş Stresi Ölçeği), Kopenhag psikososyal risk değerlendirme ölçekleri amaçlarına göre iş yerlerinde uygulanıp psikososyal risk değerlendirmesinde kullanılmaktadır²⁵⁻²⁸. Şahan ve ark. tarafından 2018 yılında Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Anketinin üçüncü sürümünün Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılarak KOPSOR-TR olarak adlandırılmış ve ölçekle ilgili Türkçe rehber hazırlanmıştır^{22,29,30}. Ölçek çok sayıda psikososyal tehlikeyi kapsayan ve çalışma yaşamının güncel değişimlerine uyumlu bir ölçek olup, iş-yükü-kontrol destek ve çaba-ödül dengesizliği gibi modele dayalı ölçekleri de kapsadığından geniş bir kullanıcı kitlesi tarafından uygulanmıştır²². Bunların dışında Maslach Tükenmişlik Ölçeği³¹, İş Doyumu Ölçeği³², İş Yaşam Dengesi Ölçeği³³, Beck Depresyon Envanteri³⁴, Koronavirüs Anksiyete Ölçeği Kısa Formu³⁵ gibi ölçekler de durum saptama açısından önemli katkıları olabilen ve iş yerleri tarafından sıklıkla kullanılan çeşitli çalışmalarda kullanılmış ölçeklerdir³⁶⁻⁴⁰.

Gerekli bilgi sağlandığında ise sonraki adım riski azaltmak için uygun ve pratik bir eylem planı geliştirilmesidir.

Bir sonraki adım risk azaltma veya risk kontrolüdür. Bu riskleri yönetmeye yönelik müdahaleler üç kategoriye ayrılır. Bu kategoriler risklerin kaynağında önleme ve azaltılmasının hedeflendiği birincil, bireysel bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik ikincil ve bu risklerin olumsuz etkilerini azaltmayı amaçlayan çalışma ve rehabilitasyon programlarını içeren üçüncül müdahalelerdir⁵. Çalışanların bireysel düzeyde değil, grup olarak ele alınmasının hedeflendiği bu nedenle örgütsel müdahaleler olarak da isimlendirilen birincil müdahaleler sorunu kaynağında çözmeyi amaçlar ve çalışma uygulamalarında değişiklik yapılmasını gerektirir²³. Çalışanların mola vermesine ve kısa süreli uykularına izin verilmesi, çalışanların karar alma ve iş planlaması süreçlerine katılımının artırılması, işin tamamlanması için gereken zamanın ve kaynakların genişletmesi, çalışan niteliklerinin ve becerilerinin iş gereklilikleriyle eşleştirilmesi, ilerleme ve ödül için net bir yol oluşturulması, çalışanların tehlikelere maruz kalmasını azaltmak için stratejiler uygulanması birincil müdahalelere örnek olarak verilebilir⁴¹. Genellikle risk altındaki gruplara yönelik olan ikincil müdahaleler, yaşanan stresin hızla tespit edilerek yönetilmesi; ayrıca çalışanların mevcut sorun hakkındaki farkındalıklarını, bilgi ve becerilerini, sorunla başa çıkma yöntemlerini artırarak sorunun etkin bir şekilde yönetilmesine yönelik becerilerin gelişmesini amaçlar²³. Çalışanlar için bilişsel-davranışçı terapi eğitimi, yüksek tansiyon ve stres belirtilerini sürekli izleme ikincil müdahalelere örnek olarak verilebilir⁴¹. Reaktif stratejiler olarak tanımlanan üçüncül müdahaleler rehabilite edici olup olumsuz etkileri azaltmayı ve zararları iyileştirmeyi; aynı zamanda uygun işe dönüş sistemleri ve gelişmiş iş sağlığı hükümleri geliştirerek işle ilgili stresin çalışan sağlığı üzerindeki etkisini azaltmayı amaçlar^{23,42}. Etkilenenlere tıbbi tedavi ve çalışan yardım programları ile destek olunması, iş yerindeki değişiklikler ve yeniden tasarımlar, işe dönüş planları hazırlanması üçüncül müdahalelere örnek olarak verilebilir⁴¹. Çalışanın ve organizasyonun sağlığını ve esenliğini iyileştirmek için sürekli ve sürdürülebilir girişimler geliştirmek için tek düzeyli müdahalelerden ziyade çok düzeyli müdahalelerin uygulanması gerekmektedir²³.

Psikososyal risk yönetiminin bir sonraki adımını değerlendirme ve gözden geçirmedir. Herhangi bir eylem planının ne kadar iyi olduğunu ve hangi açılardan işe yaradığını belirlemek için değerlendirilmesi esastır. Hazırlanan eylem planının sonuçları kadar uygulama süreci de değerlendirilmeli ve gözden geçirilmelidir⁵. Yani sadece müdahalenin işe yarayıp yaramadığını incelemek yerine, müdahalenin sonucunu etkileyebilecek temel mekanizmaları ve bağlamsal etmenler de incelenmelidir. Değerlendirme sürecinde çeşitli bilgi türleri ve çalışanların, yönetimin ve diğer tarafların bakış açıları göz önünde bulundurulmalıdır²³. Ayrıca riskleri önleme çalışmalarına tüm tarafların katılımının risk yönetiminin etkililiğini de artıracığı belirtilmektedir¹¹.

Son adım ise örgütsel öğrenme ve geliştirmedir. Kuruluşlar, değerlendirmeyi sürekli iyileştirme için ve daha sonra risk yönetiminde kullanılabilecek öğrenme ipuçlarının paylaşılması için temel olarak kullanılmalıdır⁵.

Önemli bir diğer konu psikososyal risk yönetimi müdahale değerlendirme aralıklarının ne kadar olması gerektiğidir. Genel olarak bu aralığın çok kısa olduğu için eleştirildiği belirtilmektedir. Bir derlemede müdahale sonrası değerlendirme aralığının ortalama olarak, bireye odaklanan müdahaleler için 9 hafta (derlemede önerilen süreden 3 hafta kısa) ve kurumsal odaklı müdahaleler için 38 hafta olarak bildirilmiştir (derlemede önerilen süre olan iki yıldan kısa). Müdahale etkileri kümülatif nitelikte olabileceği ve ölçülebilir sonuçların gözlemlenmesi için daha uzun süreler gerekebileceği ayrıca, devamlı değişen organizasyonlar için elde edilen sonuçların daha sonraki bir aşamada sürdürülemeyeceği belirtilmektedir^{5,43-45}. Örneğin İtalya'da yürütülen bir araştırmada 2008 yılında işle ilgili strese yönelik yeni mevzuatın yürürlüğe girmesinden hemen sonra (2009) ve altı yıl sonrasında (2014), kuruluşlarda politika düzeyinde bir müdahalenin etkileri araştırılmış; politikanın kurumsal düzeyde uygulamaya dönüştürülmesinin zaman gerektirdiği bilindiğinden, yeni mevzuatın yalnızca bir yıl önce yürürlüğe girmesi nedeniyle 2009 verilerinin kurumsal eylemi yansıtmaması beklenmemiştir. Mevzuat uygulandıktan altı yıl sonra işle ilgili stresin üstesinden gelmek için bir prosedürü olan işletme sayısının öncesine göre iki katından fazla olduğu, taciz veya zorbalıkla mücadele etmek için prosedürü olan işletme sayısının ise öncesine göre üç katından daha fazla olduğu bildirilmiştir. İtalyan işletmeler tarafından işle ilgili stresle başa çıkmak için bir prosedür sayısının artmasına rağmen bu durumun genel olarak psikososyal risklerle aynı şekilde geçerli olmadığı belirtilmiştir¹².

Psikososyal Risklerin Yönetimi İçin Bazı Örnek Uygulamalar

Birleşik Krallık'ta kırk beş çalışanı olan bir bilim şirketinde iki çalışanın işle ilgili stres nedeniyle hastalık iznine ayrılmasıyla, şirket tarafından kalite yöneticiliğini çalışan sağlığı ve güvenliği yönetiminin üstlenmesi sağlanmış ve şirket, çalışanlarına yardımcı olabilmek için acil düzenlemeler yapmıştır. Bu süreçte kalite yöneticisi çalışanların aşamalı bir şekilde işe dönüşlerini sağlamak için hastalık iznindeki kişilerle konuşmuş, hastalandıkları iş ortamına geri dönmelerini engellemek için iş rollerini değiştirmiş ve işe başarılı bir şekilde dönüşlerini sağlamıştır. İki çalışanın işe başarılı bir şekilde dönmeleriyle yetinilmemiş, şirket genelinde çalışanların endişe duyduğu konuları saptamak için işle ilgili stres risklerini kurumsal düzeyde değerlendirmek için yaygın olarak kullanılan bir anket olan HSE Yönetim Standartları Gösterge Aracı ile çalışanlar arasında bir çalışma yürütülmüştür^{46,47}. Çalışmada en büyük endişe kaynağının yönetim desteği eksikliği olduğu saptanmıştır. Stresin en önemli nedeninin iş yükü veya baskı değil de endişeler nedeniyle veya endişelerini paylaşamayacaklarını hissettikleri için izole hissetmek olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle herhangi bir çalışanın yöneticisiyle paylaşamayacağı bir sorunu olduğunda sağlık ve güvenlik yöneticisinden yardım isteme olanağı sağlanmıştır. Çalışanların stresini azaltmanın yolunun onları yargılamadan dinleyebilecek ve sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilecek veya uygun yardıma yönlendirebilecek birinin olması olduğu belirtilmiştir. Sürecin sonunda işgücünün memnuniyetinin çok yüksek olduğu bildirilmiştir. Bir yıl sonra güvenlik müdürü ve üst düzey yöneticiler tarafından "İyi olmamada sorun yok" fikri şirkette yayılarak birçok insanın yaşamı boyunca ruh sağlığı sorunu yaşayabileceğinin ve bunun iş yerindeki herhangi bir pozisyonda çalışan herkesi etkileyebileceğinin kabul edilmesinin sağlanmasına yönelik mesaj verilmeye çalışılmıştır, böylelikle stres ve ruh sağlığı konusundaki tartışmalar iş yerinde günlük konuşmanın bir parçası haline gelerek damgalanmanın ortadan kalkması ve bireylerin bu konuda yardım arama olasılığının artması sağlanmıştır. Yine bu şirkette ruh sağlığı uzmanlarından edinilen bilgilerle stresin kaynağı iş olsa da iş dışı nedenler olsa da stres üzerine konuşmayı başlatmaya yardımcı olacak ücretsiz ve anlaşılır broşürler çalışanlara sunulmuştur. Çalışanlar daha erken bir aşamada yardım ve rehberlik isteyebileceklerini hissetmiş ve sorunlar derinleşmeden hızla çözülmüştür. İki yıl sonra şirketin büyümesiyle birlikte, diğer değişiklikler gibi doğru kaynaklar mevcut olmadığında bu durumun da çalışan stresine yol açabileceği bildirilmiştir. Yönetim Standartları anketi tekrar yapıldığında montaj bölümünde "Talepler"de hafif bir düşüş tespit edilmiştir ve bu bilgi doğrultusunda kalite yöneticisi departmandaki herkesle endişelerini netleştirmek için gizli görüşmeler yapmıştır. İş genişledikçe çalışanlar ek iş yüküyle baş edemeyeceklerinden endişe duyduğu belirtmiş, bu duruma yönelik personel sayısı artırılmış ve montaj bölümündeki herkesi her işi yapacak şekilde yetiştirmeyi amaçlayan sürekli bir eğitim programı hayata geçirilmiştir. Birkaç hafta sonra kalite yöneticisi gizli görüşmeleri tekrarlamış ve başlangıçta endişelerini dile getirenlerin şimdi meselelerin ele alınmasından memnun olduğunu, departmanın gelecekteki büyüme ile başa çıkmak için iyi bir konuma geleceğinden emin olduğunu bildirmiştir. Eğitim ayrıca personeli güçlendirmiş ve yeni bilgileriyle bir işten diğerine geçebilmişlerdir. Bu eğitim onlara ek ilgi alanları sağlamış ve her gün aynı şeyi yapmayacaklarını bildikleri için daha tekrarlayan öğelerle daha iyi başa çıkmalarını sağlamıştır. Kalite yöneticisi süreci şu şekilde değerlendirmiştir: "Yönetim Standartlarını kullandığımız yedi yılda, çalışanların buna tepkilerinde belirgin bir değişiklik gördüm. İlk kullandığımızda, isimsiz olmasına rağmen, insanlar süreçten ve neden önemli olduğundan emin değildi. Artık süreç, günlük politikalarımıza dahil edilmiştir, personel bunu memnuniyetle karşılamaktadır, stres ve ruh sağlığına yönelik tutumlarda belirgin bir değişiklik olmuştur ve bu, şirket genelinde açık ve dürüst bir şekilde tartışılmaktadır. Önümüzdeki birkaç ay içinde, işin her alanında ruh sağlığı konusunda destek sağlayacak personel yetiştirmeyi planlıyoruz. Rollerini, ihtiyacı olabilecek herkese destek ve rehberlik sağlamak ve gerektiğinde onları uygun hizmetlere yönlendirmek olacaktır."⁴⁶.

Örgütsel düzeyde iyi tasarlanmış stresle başa çıkma stratejileri olduğu bildirilen uluslararası düzeyde etkinlik gösteren iki farklı bilgi teknolojileri şirketine ait uygulama örnekleri verilmiştir. Hindistan merkezli şirketlerden birincisi çeşitli stres yönetim politikaları geliştirmiştir. Çalışanların, ofislerdeki diğer çalışanlardan en az düzeyde destek alarak evden çalışacağı "güvenli çerçevesiz çalışma alanları programı" politikalarından birisidir. Bu modelde çalışanların ergonomik baskıları ve evden mümkün olan en rahat pozisyonda nasıl çalışacaklarını daha iyi anlamalarına da yardımcı olunmuştur. Şirket, çalışanlarının iş arkadaşları ve müşterilerle iletişim kurabilmesi için dijital iletişim kanalları ve iş birliği platformları oluşturarak iş stresini hafifletmeyi amaçlamıştır. Her hafta kaygı ile ilgili çevrimiçi seminerler düzenlenmiştir. Örneğin yöneticilerin

streslerini ve ekiplerini empati ile nasıl yöneteceklerini öğrenebilecekleri seminerler bunlardan birisidir. Ergonomi ile ilgili çevrimiçi seminerler de yapılmış; çalışanların çocukları için de ergonomi seansları düzenlenmiştir. Çalışanlara, evde ergonomik duruşlar ve iş istasyonunda esneme hareketleri, ergonomi ve sağlık blogları ve bir ergo öz değerlendirme anketi gibi çeşitli kendi kendine yardım kaynaklarına erişebilme olanağı sağlanmıştır. Çalışan sağlık sigortası planının bir parçası olarak ruh sağlığı sorunları için hastanede tedavi alınmasına yönelik sigorta teminatı sağlanmıştır. Şirket, ayrıca çalışanların acil tıbbi yardım almalarına yardımcı olmak için çeşitli programlar da oluşturmuştur. Hindistan'daki çalışanlara ambulans, hastaneye yatış desteği, sağlık hizmetleri ve tıbbi yardım hattı sağlanmıştır. Yöneticiler için iş arkadaşlarıyla etkileşim kurarken bir akıl hocası gibi hareket etmelerini, daha iyi etkileşim kurmalarını, zorlu durumlarla daha iyi başa çıkmalarını sağlayan “Dayanıklılık Koçluğu” uygulamasına başlanmıştır. Hindistan merkezli bir diğer şirket tarafından “Sağlık Değerlendirmesi ve Yaşam Tarzı Zenginleştirme Planı/Health Assessment and Lifestyle Enrichment plan (HALE)” başlığında birçok politika geliştirilmiştir. Tüm yıl boyunca gece-gündüz hizmet veren, kriz zamanlarında profesyonel danışmanlık sunan bir yardım hattı kurularak ağır depresyon, madde kötüye kullanımı, intihara teşebbüs ve ilişki sorunları gibi birçok konuda bireylere yardımcı olunmuştur. Bir çevrimiçi öz farkındalık aracı olan Stres Denetim Aracı ile, çalışanların stres seviyelerini değerlendirmelerine ve sonuç olarak, sonuçlara göre ruh sağlıklarını iyileştirmek için yardım aramalarına veya uygun önlemleri almalarına yardımcı olunmuştur. Uzmanlar, çalışanların sağlığını ve esenliğini geliştirmek için sağlık ve zindelik konularında konuşma yapmak üzere çağrılmıştır. Şirket yönetici etkinleştirme girişimiyle yöneticilere bilinçlendirme seminerleri ve postalar gönderilerek çalışanların stres düzeylerinin azalması sağlanmıştır. Çalışanların iş-yaşam dengesi, stres ve kaygı ile yaşamak ve ruh sağlığının önemi gibi konularda sesli bloglara diledikleri zaman erişmelerine olanak tanınmıştır. “Sağlık Koçları” programı ile hem merkezi bir platform aracılığıyla hem de yüz yüze psikologların çalışanlarla etkileşime girmesi sağlanmıştır. Şirket yöneticilerin ruh sağlığına odaklanma konusunda örnek oldukları ve iş-yaşam dengesine öncelik verdikleri bir kültür oluşturma; toplantı ve telefonun olmadığı kişinin kendine ayırdığı sağlıklı yaşam saatleri oluşturma; dijital sınırlar, stres yönetimi, dayanıklılık oluşturma gibi konularda uzmanlar tarafından yapılan haftalık konuşmaları da içeren İkigai (var olma nedeniniz) felsefesiyle bir girişim başlatılmıştır. Bu etkinlikler ile artan çalışan bağlılığı bir aidiyet duygusu oluşturmuştur. Grup toplantıları ve diğer tartışma forumları sayesinde katılımcılar arasında daha güçlü bir duygusal bağ oluşmuştur. Danışmanlık hizmetleri, olası intihar ölümlerini, duygusal çöküntüleri ve evlilik sorunları gibi çatışmaları engellemiştir. Çalışanlar, ciddi tıbbi sorunların erken belirtilerini sağlayan sağlık kontrolleri ile kampüsteki sağlık ve sağlıklı yaşam tesislerine erişim sağlamıştır. Profesyonellerle tanışmak, tıbbi farkındalığı ve bilgiye erişimi geliştirmiştir. Boş zaman aktivite atölyeleri sonucunda şirket çalışanları çeşitli hobiler edinmiştir⁴¹.

Avustralya’da ise küçük işletmesi olan kişilere destek sağlamak üzere NewAccess adında ücretsiz ve gizli bir ruhsal sağlık koçluğu programı geliştirilmiştir. Programda Düşük Yoğunluklu Bilişsel Davranışçı Terapi kullanılarak katılımcıların nasıl düşündüklerini, hareket ettiklerini ve hissettiklerini fark etmeleri ve yararsız düşüncelerden uzaklaşmaları sağlanmıştır. Program çerçevesinde küçük işletme geçmişi olan koçlar, çeşitli zorlukların üstesinden gelmek için işletme sahipleri ile birlikte çalışır, stresle başa çıkmaları için telefon veya görüntülü arama yoluyla pratik beceriler sağlar. Ülke genelinde kullanılabilen altı seanstan fazla süren programda klinik dilden kaçınır ve doktor tavsiyesi gerektirmemektedir. İlk randevuda koç bir ön değerlendirme yapar ve bireysel gereksinimlere göre uyarlanmış bir program geliştirir⁴⁸.

Ülkemizde bir iletişim ve teknoloji şirketi de çalışanların iş stresini önleyebilecek/azaltabilecek bazı etkinlik ve uygulamalar yapmıştır. Örneğin çalışanlarla dijital iletişim kanalları haricinde yüz yüze iletişim kurmanın önemi doğrultusunda şirketin insan kaynakları birimi “Birlikteyiz” adı altında tüm şirket bölgelerine ziyaretler düzenlemeye başlamıştır. Bireyleri yüz yüze dinleyebilmek için 2019 yılı içinde yaklaşık 4.850 çalışanla, bire bir görüşme gerçekleştirmişlerdir. Çalışan Yolculuğu Programı kapsamında çalışanlarına asker uğurlama, hoş geldin bebek, evlilik ve terfi hediyesi vermişlerdir. Çalışanlarına esnek çalışma uygulamaları ile belirli çalışma koşulları için seçim yapma olanağı sağlamışlar ve iş ve özel yaşam dengelerini etkin ve verimli yönetme olanağı sağlamışlardır. Örneğin “Günü Planla” uygulaması ile çalışanlar ofiste bulunacakları saatlere, günlük çalışma saatini doldurmak kaydıyla kendileri karar verebilirken, “Mobil Çalışma” ile istedikleri yerden çalışma seçeneği elde etmişlerdir. “Ofistasyon” uygulaması ile çalışanlarına istedikleri herhangi bir şirket konumundan kendilerine özel olarak hazırlanan alanı kullanarak çalışma olanağı sağlanmıştır. Sağlık seminerleri, eğitmen eşliğinde ofis egzersizleri, ofis çalışanlarında sık görülen obezite riski için diyetisyen

desteği ile sağlıklı beslenme ve kilo kontrolü, omurga sağlığını korumaya yönelik pilates egzersizleri, yoga ve zumba gibi aktiviteler ile çalışanların sağlığını korumayı amaçlayan olanaklar sağlanmıştır. Göz ve diş taraması ile omurga duruş kontrolü hizmetlerine erişimi kolaylaştırmışlardır. Doğum günlerine özel izin, anlaşmalı şirketlerde kampanyalardan yararlanma, sağlıklı yaşam için yol gösterici yenilenme programı gibi olanaklar sağlanmıştır. Yedi yıl ve üzerinde çalışanlarına iş yaşamlarına üç aya kadar ara vererek bu zamanı kendi istekleri doğrultusunda değerlendirebilecekleri “Yenilenme İzni” kullanma hakkı sağlanmıştır⁴⁹. COVID-19 pandemisi sürecinde “Kendine İyi Bak” sağlıklı yaşam etkinlikleri ile çalışanlara fit beyin, canlı egzersizler, sağlıklı nefes, dik duruş akademisi, keyifli bilgiler ve yoga gibi çevrim içi ve çevrim dışı dersler düzenlenmiştir. Çalışan motivasyonunu ve iletişimini artırmak amacıyla her hafta kültür, sanat, tarih ve kişisel gelişim konularında uzman eğitmenlerle “Online Atölyeler” düzenlenmiştir. Dünyada ve Türkiye’de farklı rotaları dijital ortamda canlı olarak uzman rehberler öncülüğünde ziyaret etmişlerdir. Haftanın bir günü farklı temalarda ödüllü yarışmalar düzenlenmiştir. Çalışanların kendi arasında ve huzurevi sakinleriyle bayramlaştığı kampanyalar düzenlenmiştir⁵⁰.

Ülkemizde ilk kez çalışan destek programı hizmeti sunan şirketin yürüttüğü program, bu konuda örnek verilebilecek bir diğer uygulamadır. Çalışan Destek Programı, çalışanın ve aynı evde yaşayan aile üyelerine, birey üzerinde stres oluşturabilecek ve araştırma gereksinimi hissedebileceği tüm alanlarda konunun uzmanları tarafından 7/24 verilen danışmanlık ve bilgilendirme hizmetidir. Bu program ile çalışanlarının performans ve verimliliklerini etkileyen iş ve özel yaşamlarında başa çıkmakta zorlandıkları olayların çözümüne yardımcı olmak ve çalışanların mutlu olmasını sağlayarak iş yerlerine daha çok katma değer sağlamalarına destek olunması amaçlanmıştır. Program, hem çalışana hem yöneticiye yönelik tamamlayıcı hizmetlerin yanında yönetime yapılan aralıklı değerlendirme ve raporlamalarla bütünsel bir sistemdir⁵¹. Dünyanın çeşitli ülkelerinde yaygın olarak kullanılan bu program yöneticilere ve şirketlerin insan kaynakları birimlerine hizmet sunmaktadır⁵². Çalışan destek programı ile sağlanan hizmetlerden bazıları şunlardır:

- Telefon danışmanlığı ile gerçekleştirilen sınırsız psikolojik danışmanlık,
- Gerekten durumlarda yüz yüze danışmanlık ve danışanın anlaşmalı uzman psikoloğa yönlendirilmesi,
- Çalışanın ve aile üyelerinin hukuki ve finansal soruları yanıtlanarak, çalışanların işlerine odaklanabilmelerine olanak tanıyan çalışanın özel sorunlarıyla ilgili mevzuat danışmanlığı,
- Doktor ve hemşireler tarafından tıbbi danışmanlık,
- Çalışanların boyun, sırt, bel ağrısı yakınmaları ve ergonomik çalışma ortamı hakkında uzmanlardan bilgi alabilecekleri bir hizmet hattı,
- Yeni doğum yapan kadınların bebekleriyle ilgili uzman hemşirelerden destek aldığı bilgilendirme hizmeti,
- Diyetisyenler tarafından sağlıklı beslenme danışmanlığı,
- Çalışanların yaşamını kolaylaştırmak ve zaman tasarrufu sağlamak üzere ambulans, doğalgaz vb. önemli servislere direkt ulaşım; seyahat öncesi bilgi servisi; kurye servisi; hediye ve çiçek dağıtım servisi gibi hizmetlerin sağlandığı sosyal yaşam ve genel bilgi hizmeti,
- Teknodestek,
- Çalışanlar evcil hayvanlarıyla ilgili olarak veterinerlerinden 7/24 destek alabildiği veteriner danışmanlığı,
- Ev ve bahçe bitkileri danışmanlığı⁵³.

Yukarıda farklı ülkelerden psikososyal risklerin yönetimi için çeşitli örnekler verilmiştir. Ancak Birleşik Krallık bilim şirketi örneğinde olduğu gibi risk değerlendirme ve yönetimi sürecinin sürekli ve sistematik olması gerektiğini hatırlamak büyük önem arz etmektedir.

Sonuç

Psikososyal risk yönetimi iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının merkezinde yer almaktadır. Etkin ve uygun psikososyal risk yönetimi sistematik ve normal iş etkinliklerinin bir parçası olmalı; süreci motive eden ya da

engelleyen unsurlar dikkate alınmalı ve yöneticiler de dahil tüm çalışanlar süreci sahiplenmelidir⁵. Elbette ki iş yerlerindeki her bir çalışan kendisini etkileyebilecek psikososyal tehlikeler hakkında en detaylı bilgiye sahip olacaktır. Bu nedenle tüm çalışanları ve tarafları sürece dâhil ederek katılımcı bir yaklaşımla risk değerlendirmesi yapılmalıdır^{5,11}. Ayrıca etkili psikososyal risk yönetimi için iş yerlerinde ortaya çıkabilecek yeni psikososyal riskler dikkatle araştırılmalı; sorunun boyutu, müdahaleler ve etkilerini sistematik olarak değerlendiren kapsamlı bilimsel araştırmalar yapılmalı; uygulaması kolay yeni risk değerlendirme ve yönetimi araçları geliştirilmeli ve iş gücünün dirençliliği geliştirilmelidir. Bu süreçte yöneticiler ve iş sağlığı ve güvenliği görevlileri tarafından çalışanların iş dışı yaşam dengesi gözetilmeli, çalışanların damgalanması önlenmeli, kişisel verilerin gizliliğine dikkat edilmelidir.

Kaynaklar

1. Schwatka N V, Newman L, Çeviren Piyal B. Bütünsel İşçi Sağlığı. In: Current Tanı ve Tedavi İş ve Çevre Hekimliği 6. Baskıdan Çeviri. 6th ed (Eds.LaDou J, Harrison RJ, Çeviri Editörü Güler Ç). Palme Yayınevi. 2022;630.
2. Rout BK, Sikdar BK. Hazard identification, risk assessment, and control measures as an effective tool of occupational health assessment of hazardous process in an iron ore pelletizing industry. *Indian J Occup Environ Med.* 2017;21:56.
3. Yıldız AN, Sandal A, eds. Koyuncu A, Yıldız İ. Psikososyal Riskler. In: İş Sağlığı ve Güvenliği Meslek Hastalıkları. (Eds. Yıldız AN, Sandal A). 378-381. Ankara, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, 2020. In: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
4. Metzler YA, von Groeling-Müller G, Bellingrath S. Better safe than sorry: Methods for risk assessment of psychosocial hazards. *Saf Sci.* 2019;114:122-39.
5. Managing psychosocial risks: Drivers and barriers - OSHWiki. Accessed April 2, 2022. https://oshwiki.eu/wiki/Managing_psychosocial_risks:_Drivers_and_barriers.
6. Leka S, Jain A, Cox T, Kortum E. The development of the European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF. *Journal of Occupational Health.* 2011;53:137-43.
7. Health and Safety Executive. Health and safety at work Summary statistics for Great Britain 2021. Published 2021. Accessed December 26, 2022. <https://www.hse.gov.uk/statistics/overall/hssh2021.pdf>.
8. Costello C, Chamberlain J, Çeviren Pehlivan E. Mesleki Ruh Sağlığı ve Madde Kullanım Bozuklukları. In: Current Tanı ve Tedavi İş ve Çevre Hekimliği 6. Baskıdan Çeviri. 6th ed (Eds.LaDou J, Harrison RJ, Çeviri Editörü Güler Ç). Palme Yayınevi. 2022;637-46.
9. Çilingirtürk AM, Uyar M, Aktaş A, Arıcı F, Yalçınay M. Kurumsal Amaçlı Psikososyal Risk Yönetimi Ölçeği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim Derg.* 2014;36:1-13.
10. Vilorio Silva AJ, Bucci N, Luna M. Comparative analysis between psychosocial risk assessment models. Published online 2017.
11. İlhan ÜD. Evrilen Çalışma İlişkileri Doğrultusunda İş Sağlığı ve Güvenliğinde Öne Çıkan Psikososyal Risk Yönetimi. *SGD-Sosyal Güvenlik Derg.* 2020;10:313-32.
12. Di Tecco C, Jain A, Valenti A, Iavicoli S, Leka S. An evaluation of the impact of a policy-level intervention to address psychosocial risks on organisational action in Italy. *Saf Sci.* 2017;100:103-9.
13. Vatanserver Ç. Risk Değerlendirme'de Yeni Bir Boyut: Psikososyal Tehlike ve Riskler. *Calisma ve Toplum.* 2014;40(1).
14. Psychosocial Risk Management Excellence Framework - Home. Accessed April 27, 2022. <http://www.prima-ef.org/>.
15. T.C. Resmi Gazete İş Sağlığı Ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği. 29.12.2012. Resmi Gazete Sayı:28512. Accessed December 26, 2022. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=16925&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>.
16. T.C. Resmi Gazete. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu. 20.06.2012. Resmi Gazete Sayı: 28339. Accessed December 26, 2022. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6331&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
17. Avrupa İSG Ajansı (EU-OSHA). İşletmelerde Ortaya Çıkan Yeni Riskler Avrupa Anketi - 2 (ESENTER-2). 2005;p2-14. Accessed December 26, 2022. <https://www.csgb.gov.tr/medias/12654/esener-2-anketi-ozet-sonuclari.pdf>.
18. Broughton A, Georgallis M, Gregulska J, Owdziej A, Wester M, Howard A. Managing Psychosocial Risks in European Micro and Small Enterprises: Qualitative Evidence from the Third European Survey OfEnterprises on New and Emerging Risks (ESENTER 2019); 2022.
19. Iavicoli S, Di Tecco C. The management of psychosocial risks at work: state of the art and future perspectives. *Med Lav.* 2020;111:335-50.
20. EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2021-2027. Accessed December 25, 2022. <https://osha.europa.eu/en/safety-and-health-legislation/eu-strategic-framework-health-and-safety-work-2021-2027>.
21. Ocaktan ME. Covid-19 Pandemisinin İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkileri Paneli. In: ; 2022. Accessed December 25, 2022. <http://isg.ankara.edu.tr/2022/05/10/covid-19-pandemisinin-is-sagligi-ve-guvenligine-etkileri-paneli/>.
22. Şahan C, Demiral Y. Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirmesi Rehberi 2020 İş yerinde Psikososyal Risk Değerlendirmesi. Published online November 30, 2020:3-31.
23. Psikososyal riskleri ve işle ilgili stresi önlemek ve yönetmek için müdahaleler - OSHWiki. Accessed May 15, 2022. https://oshwiki.eu/wiki/Psikososyal_riskleri_ve_isle_ilgili_stresi_önlemek_ve_yönetmek_için_müdahaleler.
24. Vatanserver Ç. Psikososyal Sağlık Boyutuyla Çalışma Yaşamı. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Derg.* 2019;18:15-22.
25. Şahan C, Demiral Y. Çalışma Yaşamında Psikososyal Risklerin Ölçümüne Güncel Yaklaşımlar. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Derg.* 2019;18:30-8.
26. Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A. C., Uçku, R. et al. İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde çalışan erkek işçilerde geçerlik ve güvenilirliğinin incelenmesi. *Toplum Hekimliği Bülteni.* 2007;26:11-18.

27. Demiral Y, Baydur H, Arık H. İş Stresi Modellerinden Çaba-Ödül Dengesizliği Ölçeğinin Psikometrik Özellikleri. 15 Ulusal Halk Sağlığı Kongresi; Bursa 2012.
28. Türk M. Bir Örgütsel Stres Anketinin Türkiye'ye Uyarlanması 'Seri Üretim, Sürekli Üretim Teknolojileri ile Hizmet Sektöründe Uygulanması'. İzmir: Ege Üniversitesi; 1997.
29. Sahan C, Baydur H, Demiral Y. A novel version of Copenhagen Psychosocial Questionnaire-3: Turkish validation study. Archives of environmental & occupational health. 2018;1-13.
30. Şahan, C. Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2016.
31. Duygun, T. Zihinsel engelli ve sağlıklı çocuk annelerinde stres belirtileri stresle başa çıkma tarzları ve algılanan sosyal desteğin tükenmişlik düzeyine olan etkisi (Yüksek lisans tezi). Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
32. Tezer, E. İş doyumu ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliği. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi. 2001;2:33-9.
33. Apaydın, Ç. Öğretim üyelerinin işe bağlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki (Doktora tezi). Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. 2011.
34. Hisli, N. Beck Depresyon Envanterinin üniversite öğrencileri için geçerliği, güvenilirliği. Psikoloji dergisi. 1989;7:3-13.
35. Biçer, I., Çakmak, C., Demir, H. ve Kurt, M. E. Koronavirüs Anksiyete Ölçeği Kısa Formu: Türkçe geçerlik ve güvenilirlik Çalışması. Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi, 25(Ek 1), 216-225.
36. Odabaş İ, Ramazanoğlu F. Tokat İlinde Görev Yapan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. In: Book of Proceedings. 2019:131.
37. Çanga B, Kılıçbeyli EH, Eteman Kaya D. Duygusal Zekâ İle İş Doyumu İlişkisi: Tr 64 Bölgesinde Market Zinciri Çalışanları Üzerine Alan Araştırması. Journal. 2021;8:258-71.
38. Ofloğlu G, Aksoy GD. Akademisyenlerin İş-Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma. Int J Manag Adm. 2022;6:41-52.
39. Tüfekçi B, Karaca S. Fabrika Çalışanlarında Yalnızlık, Depresyon ve Tükenmişliğin İncelenmesi. Online Türk Sağlık Bilim Derg. 2021;6:514-20.
40. Bayülgen MY, Bayülgen A, Yeşil FH, Akcan Türksever H. COVID-19 Pandemisi Sürecinde Çalışan Hemşirelerin Anksiyete ve Umutsuzluk Düzeylerinin Belirlenmesi. Sağlık Bilim Üniversitesi Hemşirelik Derg. 2021;3:1-6.
41. Monteiro E, Joseph J. Preventing Stress, Improving Productivity: A Case Study on Stress Management Policies of TCS and Infosys. Int J Case Stud Business, IT Educ. 2022;6:401-13.
42. WHO - World Health Organisation, 'PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives', Protecting Workers' Health Series; No. 9, World Health Organisation, Geneva, 2008.
43. Parkes KR, Sparkes TJ. Organizational Interventions to Reduce Work Stress: Are They Effective? A Review of the Literature. HSE books Sudbury; 1998.
44. Semmer NK. Job stress interventions and organization of work. Handb Occup Heal Psychol. Published online 2003:325-353.
45. van der Klink JJ, Blonk RW, Schene AH, van Dijk FJ. The benefits of interventions for work-related stress. Am J Public Health. 2001;91(2):270-276. doi:10.2105/ajph.91.2.270.
46. NHS Hospital Trust - Singer instruments - HSE. Accessed May 19, 2022. <https://www.hse.gov.uk/stress/casestudies/singer-instruments.htm>.
47. Marcatto F, Colautti L, Laresse Filon F, Luis O, Ferrante D. The HSE management standards indicator tool: concurrent and construct validity. Occup Med (Chic Ill). 2014;64:365-71.
48. NewAccess for Small Business Owners. Accessed May 19, 2022. <https://www.beyondblue.org.au/get-support/newaccess/newaccess-for-small-business-owners>.
49. Turkcell Sürdürülebilirlik Raporu 2019. p 74-76. Accessed December 25, 2022. <https://ffo3gv1cf3ir.merlinicdn.net/SiteAssets/Hakkimizda/dokuman/pdf/2019-surdurulebilirlik-raporu.pdf>.
50. Entegre Faaliyet Raporu.2021.p 176. Accessed December 25, 2022. <https://ffo3gv1cf3ir.merlinicdn.net/hakkimizda/tr/yatirimciliskileri/InvestorReportLibrary/Turkcell-EFR-2021.pdf>.
51. Çalışan Destek Programı | Avita Çalışan Destek Hizmetleri. Accessed December 25, 2022. <https://avita.com.tr/calisan-destek-programi-nedir/>.
52. Avita Nedir? | Avita Çalışan Destek Hizmetleri. Accessed December 25, 2022. <https://avita.com.tr/avita-nedir/>.
53. Çalışan Destek Programı Hizmetleri | Avita Çalışan Destek Hizmetleri. Accessed December 25, 2022. <https://avita.com.tr/calisan-destek-programi-hizmetleri/>.

Correspondence Address / Yazışma Adresi

Betül Akkaya
Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi
Halk Sağlığı Anabilim Dalı
Ankara, Turkey
e-mail: betulakkayak@gmail.com

Geliş tarihi/ Received: 28.12.2022

Kabul tarihi/ Accepted: 29.03.2023