

# Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Bülteni

Mayıs 2022 • Sayı: 1 • N\_HumaN Danışmanlık

"İş Sağlığı ve Güvenliğinde  
Psikososyal Riskler"



## 03

### GÖREV TASARIMI

Yeni bir iş yaratıldığında veya yapılan iş, artık çalışan kişiye tam olarak uymadığında veya bir çalışanın kapasitesini aşmaya başladığında işletmelerin odak noktası görev tasarımlarıdır.

## 05

### ÇALIŞMA ORTAMI VE EKİPMANLAR

Psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı geliştirmek ve fiziksel çalışma ortamındaki psikososyal riskler.

## 09

### ÇALIŞMA PROGRAMI

Üretim koşulları ve çalışan beklentilerini beraber değerlendirilerek sağlıklı ve güvenli çalışma programları oluşturmak.

## 07

### İŞ YÜKÜ VE ÇALIŞMA TEMPOSU

Verimliliği ve personel devir oranını belirleyen ana faktörler olarak iş yükü ve çalışma temposuna bağlı psikososyal riskler ele alınmaktadır.

## 11

### ORGANİZASYON KÜLTÜRÜ

İSG kültürüne sahip kuruluşlarda üretim ve iş sağlığı güvenliği: aynı madalyonun iki yüzü.

## 01

### PSİKOSOSYAL RİSKLER VE İŞE BAĞLI STRES

Birçok insan, çalışma ortamlarında karşılaştıkları zorluklarla motive olur. Diğer taraftan iş taleplerinden ve ilgili diğer stres faktörlerinden gelen baskı, algılanan başa çıkma yeteneği ile birlikte değerlendirildiğinde, aşırı ve uzun süreli olduğunda stres deneyimine yol açabilir.

Bu bültende Psikolojik Sağlık ve Güvenliği sağlamak ve sürdürmek üzere İSG sistemlerine dahil edilen psikososyal riskleri inceliyoruz.

### BÜLTEN

Yıl:2022

Hazırlayanlar:  
Halil İbrahim Ayar  
Nevin Küçük

Katkı Sağlayanlar:  
Teyfik Tokalılar  
Doğukan Savan

Dizgi/Mizanpaj: Halil İbrahim Ayar

ISBN No: 978-605-06468-2-5

N\_HumaN Danışmanlık © Her hakkı saklıdır.

# içerik

# 15

## ORGANİZASYONDAKİ ROLLER

Daha yüksek performanslı çalışanlar için rol belirsizliği, rol çatışması ve rol netliğini anlamak.

# 17

## KARİYER GELİŞİMİ

Araştırmalar, iş güvencesizliğinin sonuçlarının iş kaybının kendisinden daha zararlı etkilere sahip olabileceğini göstermektedir.

# 24

## İŞ VE YAŞAM DENGESİ

İş yaşam dengesi stratejilerinin çalışanın memnuniyet ve bağlılığını olumlu etkilediği, örgüt açısından da üretime ve verimliliğe katkı sağladığı görülmektedir.

# 20

## İŞ KONTROLÜ

İşin nasıl yapılacağına dair düşük karar verme yetkisinin neden olduğu stres; diyabet ve kardiyovasküler nedenlerden kaynaklanan ölüm risklerini artırabilmektedir.

# 22

## KİŞİLERARASI İLİŞKİLER

İy yaşamının doğal bir parçası olan kişilerarası ilişkiler ve genellikle hoş ve yaratıcıdır, ancak bazen bir gerilim ve stres kaynağı olabilir.

# giriş

Psikososyal riskler ve işe bağlı stres, iş sağlığı ve güvenliği alanında en zorlu konuların başında gelmektedir. Bireylerin, kuruluşların ve ulusal ekonomilerin sağlığını önemli ölçüde etkilemektedir. Doğru yaklaşımla, işin büyüklüğü veya türü ne olursa olsun, psikososyal riskler ve işle ilgili stres önlenilmekte ve başarılı bir şekilde yönetilebilmektedir.

İş yerinde psikolojik sağlık ve güvenlik çalışmalarını bütünsel bir yaklaşımla ele almak önemlidir. Özellikle Covid-19 ile çalışanların zihinsel yorgunlukları ve devam eden tükenmişlikler ile başa çıkmak kritik bir öneme sahip ve organizasyonlardaki değişim, yüksek iş talepleri ve işin içeriğindeki değişimler liderlere ve çalışanlara fazlasıyla yeni yükler getirmiş durumdadır.

Bu zorlukların yanı sıra iş yerinde psikolojik sağlık ve güvenlik ile ilgili çalışmalara her zamankinden daha açığız ve artık daha hazırız.

Bu bülten psikososyal risklerle ilgili işin içeriği ve bağlamından kaynaklanan risk faktörlerini ayrı ayrı ele alıp sürdürülebilir sağlık ve güvenlik çalışmalarına rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

İyi okumalar dileriz.

**Nevin Küçük**  
İş ve Örgüt Psikoloğu

# Psikososyal Riskler ve İşe Bağlı Stres



Birçok insan, çalışma ortamlarında karşılaştıkları zorluklarla motive olur. Diğer taraftan iş taleplerinden ve ilgili diğer stres faktörlerinden gelen baskı, algılanan başa çıkma yeteneği ile birlikte değerlendirildiğinde, aşırı ve uzun süreli olduğunda stres deneyimine yol açabilir.

İş yerinde baş edilebilir zorluklar yaşamak bize psikolojik ve fiziksel olarak iyi gelebilir ve yeni beceriler öğrenmeye teşvik edebilir. Bir çalışanın, işinin zorluğunu hissetmesi, psikososyal olarak sağlıklı bir çalışma ortamı geliştirmenin ve sürdürmenin önemli bir bileşenidir. Bununla birlikte, çalışanın algılanan kaynaklarını, yeteneklerini ve baş etme becerilerini aşan aşırı ve uzun süreli baskı ve talepler, iş taleplerine bağlı psikososyal risklerin oluşmasına neden olabilir.

Psikososyal riskler ve işe bağlı stres, iş sağlığı ve güvenliği alanında en çok zorlanan; bireyleri, kuruluşları ve ulusal ekonomileri önemli ölçüde etkileyen konuların başında gelmektedir. Cox ve Griffiths tarafından ayrıntılı bir psikososyal riskler tanımlaması yapılmıştır; görev tasarımı, iş yükü ve çalışma temposu, çalışma programı, kontrol ve karar serbestisi, çalışma ortamı ve ekipman, organizasyon kültürü ve işlevi, işte kişilerarası ilişkiler, organizasyondaki rol, kariyer gelişimi ve iş-yaşam dengesi.

Genel olarak, **görev tasarımı**, çeşitliliğin olmaması veya kısa çalışma döngüleri, becerilerin yetersiz kullanımı, parçalanmış veya anlamsız işler, yüksek belirsizlik ve sosyal temasın uygun olmayan sıklığı anlamına gelir.

**İş yükü ve çalışma temposu**, sürekli olarak son teslim tarihlerine tabi olan yüksek düzeyde zaman baskısı, aşırı iş yükü veya düşük iş yükü anlamında değerlendirilir.

**Çalışma programı** ile ilgili faktörler vardiyalı çalışmayı, gece vardiyalarını, öngörülemeyen saatleri, esnek olmayan çalışma programlarını, uzun veya sosyal olmayan saatleri içerir.

**Karar serbestisi/ kontrol**, iş yükü veya ilerleme hızı üzerinde çalışanın kontrol eksikliği veya karar alma süreçlerinde düşük katılımını içerir.

**Çalışma ortamı ve ekipman**, yetersiz ekipman mevcudiyeti, ekipman uygunluğu veya bakımını ve kötü çevre koşullarını (yer eksikliği, yetersiz aydınlatma veya aşırı gürültü gibi) içerir.

**Organizasyon kültürü ve işlevi**, zayıf iletişim, örgütsel hedeflerin tanımlanmaması, problem çözme ve kişisel gelişim için destek mekanizmalarının düşük düzeyde olmasını içerir.

**İş yerinde kişilerarası ilişkiler**, sosyal veya fiziksel izolasyon, kişilerarası çatışma, sosyal destek eksikliği, üstlerle zayıf ilişkiler, olası zorbalık veya taciz durumlarını değerlendirmeyi içerir.

**Organizasyondaki rol ve kariyer gelişimi**; rol belirsizliği, rol çatışması ve insanlara karşı sorumluluk, kariyer durgunluğu ve belirsizliği, iş güvencesizliği, yetersiz terfi veya aşırı terfi, düşük ücret ve düşük sosyal iş prestijini içerir.

Son olarak, **iş-yaşam dengesi**, iş ve evin çatışan talepleri sosyal hayatta düşük iş desteği ve çift - kariyer sorunlarına atıfta bulunur.

**Bu bültende Psikolojik Sağlık ve Güvenliği sağlamak ve sürdürmek üzere İSG sistemlerine dahil edilen bu psikososyal riskleri inceliyoruz.**



# Görev Tasarımı

İş/görev tasarımı, iş ortamında görevlerin veya tüm işin nasıl organize edildiğini değerlendirmek ve daha sonra bunların çalışanın nitelikleriyle eşleşmesini sağlamak için kullanılır.

İyi tasarlanmış bir iş, çalışanın güvenli ve sağlıklı bir iş sürdürmek için gerekli olan koşullara ulaşmasına, böylece fiziksel ve zihinsel zorlanmanın azalmasına ve iş organizasyonunun işleyişine yardımcı olur. Aşırı iş yükü, monoton iş tekrarları ve iş üzerinde sınırlı kontrol gibi psikososyal risklerin belirlenmesi kuruluşlar için iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konusunda iyileştirmeler yapılmasına katkı sağlar. İyi tasarlanmış bir iş, daha bağlı, sağlıklı ve üretken çalışanları olan bir işletme imkanıyla sonuçlanır ve bu sonuçlar hem çalışanlara hem de kuruluşlara fayda sağlar.



## Herhangi bir iş veya iş tasarımı müdahalesinin nihai sonucu, aşağıdaki niteliklere sahip işler elde etmektir:

- **Görev çeşitliliği:** Her işte optimal çeşitlilikte görevler sağlamak için bir girişimde bulunulmalıdır. Çok fazla çeşitlilik, çalışan için verimsiz olabilir. Çok azı can sıkıntısına ve yorgunluğa neden olabilir. *Optimal seviye, çalışanın başka bir görev üzerinde çalışırken yüksek düzeyde dikkat veya çabadan sonra dinlenmesine veya tersine, rutin faaliyet dönemlerinden sonra tekrar hareketli bir sürece izin veren seviyedir.*
- **Yetenek çeşitliliği:** Araştırmalar, çalışanların bir dizi beceri düzeyini kullanmaktan memnuniyet duyduklarını göstermektedir.
- **Geri bildirim:** Çalışanları hedeflerine ulaştıklarında hızlı bir şekilde bilgilendirmenin bir yolu olmalıdır. Hızlı geri bildirim, öğrenme sürecine yardımcı olur. İdeal olarak, çalışanların kendi nicelik ve kalite standartlarını belirleme sorumluluğu olmalıdır.
- **Görev kimliği:** Görev setleri, diğer görev setlerinden bazı net sınırlarla ayrılmalıdır. Mümkün olduğunda, bir grup veya bireysel çalışan, açıkça tanımlanmış, görünür ve anlamlı bir dizi görevden sorumlu olmalıdır. Bu şekilde, iş, onu üstlenen grup veya birey tarafından önemli olarak görülür ve diğerleri onun önemini anlar ve saygı duyar.
- **Görev özerkliği:** Çalışanlar, işleri üzerinde bir miktar kontrol uygulayabilmelidir. Takdir ve karar verme alanları onlara açık olmalıdır.

Tüm iş faaliyetlerinin çalışanlar üzerinde fiziksel veya zihinsel talepler getireceği kabul edilen bir durumdur; bunlar uygun seviyelerde tutulursa, çalışanın sağlığı, esenliği ve performansı korunur; ancak talepler çalışanların kapasitesini aşarsa hatalar, kazalar, yaralanmalar ve fiziksel ve zihinsel sağlıkta bozulmalar meydana gelebilir.

İş tasarımı ilkelerinin uygulanması; çalışanların niteliklerine uygun olarak tasarlanmış ve verilmiş, büyüklük, güç, fiziksel kapasite, bilgi işleme kapasitesi ve beklentiler dahil olmak üzere uygun çalışma alanlarının, mobilyaların, makinelerin ve araçların belirlenmesine de yardımcı olmalıdır. Çalışanın çevre ile olan bu uyumu, iş tasarımının psikososyal yönü ile ilgili olduğundan kişi-çevre uyumu da sürece dahil edilir.

**Genel olarak iyi bir iş tasarımı organizasyonun taleplerinin çalışanın yeteneklerine uygunluğu olarak sonuçlanır.**

Bir iş/görev tasarımı süreci, çalışma ortamındaki psikososyal faktörleri ele alarak oluşturulur. Bu faktörlere örnek olarak kontrol, aşırı çalışma yükü ya da eksik yük, kas-iskelet sistemi bozuklukları ile ilişkili ergonomik yönler, vardiyalı çalışma, tekrarlama, fazla mesai ve iş stresi verilebilir. Bu nedenle iyi bir görev/iş tasarımı sürecinin amacı üretkenliği ve iş yerindeki psikososyal koşulları iyileştirmektir.

İş/görev tasarımı, yeni bir iş yaratıldığında veya yapılan iş, artık çalışan kişiye tam olarak uymadığında veya bir çalışanın kapasitesini aşmaya başladığında organizasyonlar içinde bu görev tasarımının oluşturulması ya da var olan görevin güncellenmesi olarak gerçekleşir.

Bu güncellemeler, çalışanlar kas-iskelet sistemine bağlı ergonomik problemler veya psikososyal risklerde kaynaklı zorlanmalar gibi sağlık sorunları sergilediklerinde ya da işin olumsuz etkilerine ve oluşabilecek risklere karşı koymak için müdahaleler gerektiğinde yapılır.

# Çalışma Ortamı ve Ekipmanlar

İyi bir çalışma ortamında, çalışma alanları ve çalışma ve üretim yöntemleri, çalışanların güvenli bir şekilde çalışabilmesi ve hareket edebilmesi için tasarlanır. Çalışanlar, işte kullanılan hammaddeler ve iş süreçlerinde üretilen maddelerle ilgili tehlike ve risklerin farkındadır ve bu risklerin nasıl kontrol edileceği konusunda eğitim almıştır. Çalışmada kullanılan makine ve aletler amaçlarına uygundur. İş planlanırken ve çerçevesi belirlenirken çalışanların fiziksel ve zihinsel ön koşulları dikkate alınır.

Çalışma ortamının yapısal yönleri arasında geçiş yollarının güvenliği, iş yeri aydınlatması, sağlam ortam ve iç hava kalitesi yer alır. İşlevsel faktörler arasında ulaşım ve yol trafiğinin düzenlenmesi ve çalışma alanlarının ve ofislerin düzenli ve temiz tutulması yer alır.

Çalışma ortamındaki psikososyal faktörler, işlevsel ve yapısal faktörler ile birlikte bir iş yerindeki insanlar arasındaki etkileşimi, bireyin işini ve bunun çalışan üzerindeki etkisini, örgütsel koşulları ve örgütün kültürünü kapsayan toplu bir terimdir.

**Kaldırma ve taşıma** için iş istasyonları, yükün makul düzeyde kalacağı ve işçilerin kendi kapasitelerine göre işin fiziksel zorlanma ve stres faktörlerini tanıyabileceği şekilde düzenlenmelidir. Ana stresörler, yükün ağırlığı, çalışma duruşları ve kaldırma sıklığıdır. Yüklerle çalışan kişilere kaldırma konusunda yeterli rehberlik ve talimat verilmeli ve bunu yaparken uygun tekniği kullanmalarını sağlamak için pratikler yapılmalıdır.

**Gürültü**, iş yerinde yaygın bir çevresel stres etkenidir. İş yerindeki gürültünün sadece çalışan refahını ve iş tatminini değil, aynı zamanda performans ve motivasyonu da olumsuz etkilediğini gösteren kanıtlar vardır. Gözden geçirilen kanıtlar, gürültünün çalışan sağlığı, iyi oluşu, iş tatmini ve üretkenliği üzerindeki potansiyel etkilerinin, eldeki görevin doğasına ve özelliklerine bağlı olduğunu göstermektedir.

Mevcut araştırmalar, **pencereler ve havalandırma** kalitesinin çalışan sağlığı ve refahı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkileri olabileceğini göstermektedir. Fiziksel çalışma ortamının özelliklerinin bir baş etme kaynağı işlevi görebileceğine, iyileşme ve restorasyon için sayısız fırsat sunduğuna dair birikmiş kanıtlar vardır.

İş görevleri iyi planlandığında, çalışanlara rehberlik edildiğinde ve iş dikkatli ve düşünceli bir şekilde yapıldığında iş yerindeki risklerden kaçınılabılır. Sorunlar esas olarak fiziksel çalışma ortamından kaynaklansa da, psikososyal faktörler insanların çalışma ortamı ile ilgili sorunları nasıl deneyimlediklerini etkiler. Bu nedenle risk yönetimi, sosyal ve organizasyonel bağlam dahil edilerek ele alınır. Gerçekleştirilecek çalışmalar, organizasyon yapıları, işin çevresel bağlamı ve fiziksel süreçler ve diğer iş yeri koşulları; çalışma ortamı ve ekipmanlardan kaynaklanabilecek riskler değerlendirilirken göz önünde bulundurularak hazırlanır.



## ISO 45003:2021'de yer alan çalışma ortamı, ekipman ve tehlikeli görevlerden kaynaklanabilecek temel psikososyal riskler:

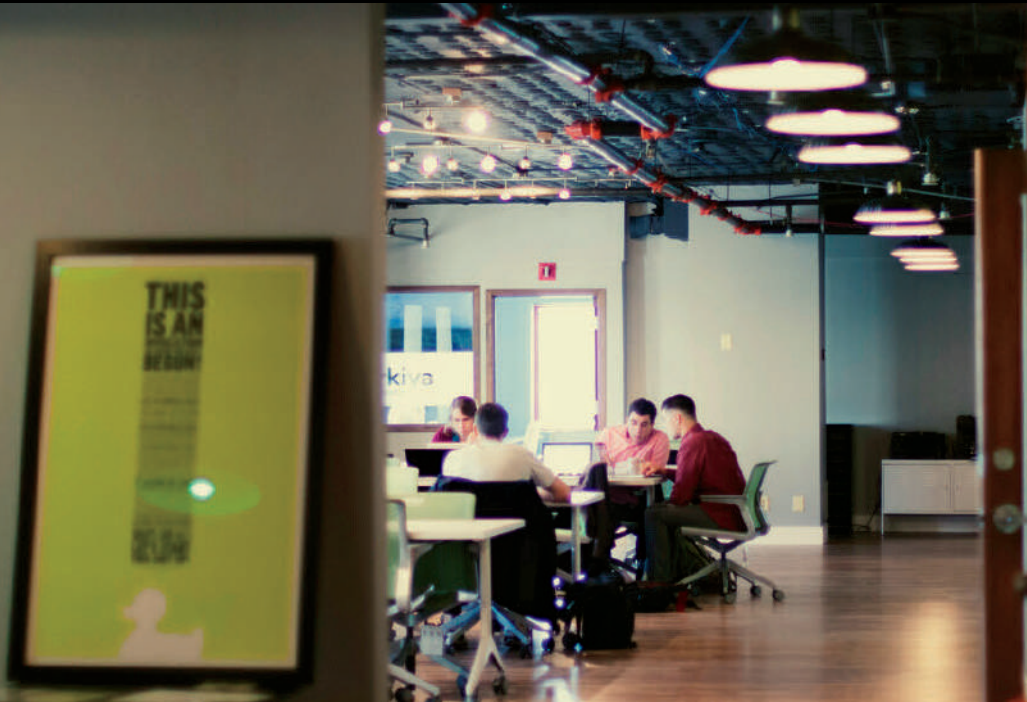
- Yetersiz ekipman mevcudiyeti, uygunluğu, güvenilirliği, bakımı veya onarımı
- Çalışma alanı eksikliği, yetersiz aydınlatma ve aşırı gürültü gibi iş yerine ilişkin kötü koşullar
- İş görevlerini tamamlamak için gerekli araç, gereç veya diğer kaynakların eksikliği
- Çok yüksek veya düşük sıcaklıklar gibi aşırı koşullarda ya da durumlarda çalışmak
- Çatışma bölgeleri gibi istikrarsız ortamlarda çalışmak

olarak belirtilmiştir.

İş yerinin fiziksel ortam özelliklerinin, çalışanın iyi oluşu ve davranışı üzerinde belirgin ve ölçülebilir bir etkisi olduğu bilinmektedir. Ayrıca, fiziksel çalışma ortamı, "psikolojik olarak destekleyici bir ortam" geliştirmeye ve çalışanları desteklemeye yardımcı olmak için kullanılabilir. Çalışma ortamı ve ekipmanların iyi düzenlenmesi ele alınan görevlerle başa çıkmada çalışana yardımcı olmak; eldeki görevle başa çıkmanın önüne geçebilecek engelleri önlemek; sosyal desteğe erişimi kolaylaştırmak, olumlu aktivitelere erişim sağlamak ve insanlara fiziksel-sosyal çevreleri üzerinde kontrol hissi vermek gibi stres azaltıcı unsurları kullanabilmek için işletmelere yardımcı olur.

**İyi bir çalışma alanı tasarımı, çalışanların ihtiyaçlarını, amaçlarını ve motivasyonlarını göz önünde bulundurarak bu destekleyici rolü yerine getirmeyi amaçlar.**

Güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanmasında en önemli unsur, iş yerinizdeki fiziksel ve psikososyal riskleri tespit etmek ve belirlenen riskleri yönetmek için kullanılacak gerekli önlemleri almaktır.



# İş Yükü ve Çalışma Temposu



Birçok risk faktöründen biri olan iş yükü, belirli bir dönemde bir çalışana, verilen ve ondan beklenen iş miktarı olarak tanımlanır. İş yükü ve çalışma temposu hem verimliliği hem de personel devir oranını belirleyen ana faktörlerden biri olmaya devam etmektedir.

Hafif iş yükü çalışanın sıkılmasına neden olmakta ve çalışanların kendi alanlarındaki performanslarını ve kariyer hedeflerini olumsuz etkilemektedir.

Ağır iş yükü ise sağlıkla ilgili sorunları, iş memnuniyetsizliğini ve işten ayrılmaları beraberinde getirmektedir.

İş yükü temel olarak zihinsel ve fiziksel iş yükü olarak sınıflandırılır. Zihinsel iş yükü büyük ölçüde yönetim çalışanları arasında bulunurken, fiziksel iş yükü büyük ölçüde bedene dayalı işler yapan çalışanlar arasında bulunur. Ancak bu ayrım net sınırlar içermez; fiziksel ve zihinsel iş yükleri birbirlerini belirli bağlamlarda kapsayabilir.

İşin içeriği ile ilgili iş yükü ve çalışma temposu riskleri, bireylerin iş görevleri ile ilgili risk faktörlerinden oluşur. İş yükü ve çalışma temposunda risk oluşturabilecek iş içeriğine dayalı faktörler şunları içerir:

- Monotonluk
- Tutarsız iş tanımları
- Sürekli tetikte olma ihtiyacı
- Yüksek kalite gereksinimleri
- Aşırı bilgi yüklemesi
- Sık kesintiler
- Makul olmayan düzeyde yüksek sorumluluk
- Zor müşterilerle sık etkileşimler

İşin organize edilme şekliyle ilgili iş yükü ve çalışma temposu riskleri, iş ve iş görevlerinin nasıl planlandığı, çalışanlara nasıl dağıtıldığı ve yönetildiği ile ilgili risk faktörlerdir. İş yükü ve çalışma temposu ile ilgili risk oluşturabilecek iş organizasyonuna dayalı faktörler şunları içerir:

- Çok yüksek veya çok düşük iş yükleri
- Makul olmayan sık teslim tarihleri
- Vardiyalı çalışma, gece çalışması veya sürekli görevde olma gibi düzensiz çalışma saatleri
- Mesai saatleri dışında işle ilgili aşırı seyahat etme veya sabit bir iş yerinin olmaması
- Uygun olmayan iş ekipmanı veya çalışma koşulları
- Net olmayan iş tanımları, hedefler ve sorumluluklar veya net olmayan bir sorumluluk dağılımı

İş içeriği ve organizasyonu ile ilgili iş yükü ve çalışma temposu risklerinin yanı sıra, çalışanların sağlığı üzerinde olumsuz etkisi olabilecek, sosyal etkileşimlerle ilgili iş yükü risk faktörleri de vardır:

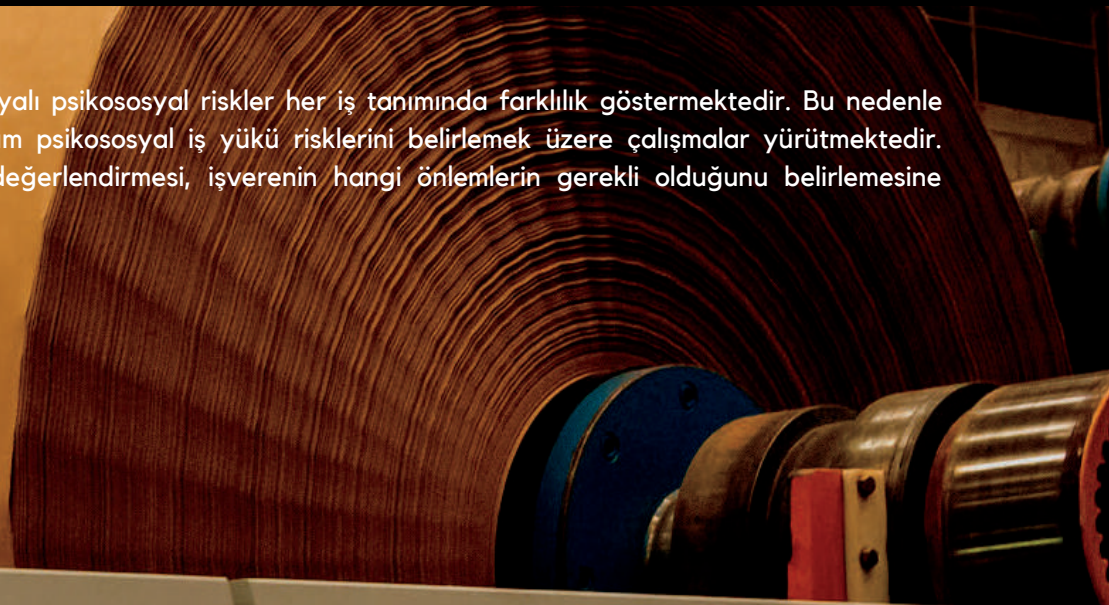
- Yalnız çalışmak zorunda olma
- Sosyal veya fiziksel izolasyon
- Verimsiz ekip çalışması veya etkileşimi
- Zayıf iletişim
- Yönetici veya çalışan meslektaşlardan destek eksikliği
- İş yerinde taciz veya diğer kötü muameleler
- Eşitsizlik ve ayrımcılık.

Ayrıca, iş yüküne bağlı potansiyel psikososyal riskler; fiziksel, kimyasal veya biyolojik faktörleri ve kaza risklerinin yüksek oluşunu da içerebilmektedir.

**ISO 45003:2021** kılavuzunda iş yükü ve çalışma temposuna bağlı psikososyal riskler aşağıdaki başlıklar ile özetlenmiştir:

- **Aşırı iş yükü veya az yük**
- **Yüksek düzeyde zaman baskısı**
- **Sürekli olarak son teslim tarihlerine tabi tutulmak**
- **Makine temposu (bant sistemleri ya da bir makinenin hızına bağlı çalışmada makinenin hızının çok yüksek olması)**
- **Tekrar eden işlerin yüksek düzeyde olması**

İş yükü ve çalışma temposuna dayalı psikososyal riskler her iş tanımında farklılık göstermektedir. Bu nedenle işverenler kendi iş yerlerindeki tüm psikososyal iş yükü risklerini belirlemek üzere çalışmalar yürütmektedir. Kapsamlı ve sistematik bir risk değerlendirmesi, işverenin hangi önlemlerin gerekli olduğunu belirlemesine yardımcı olur.

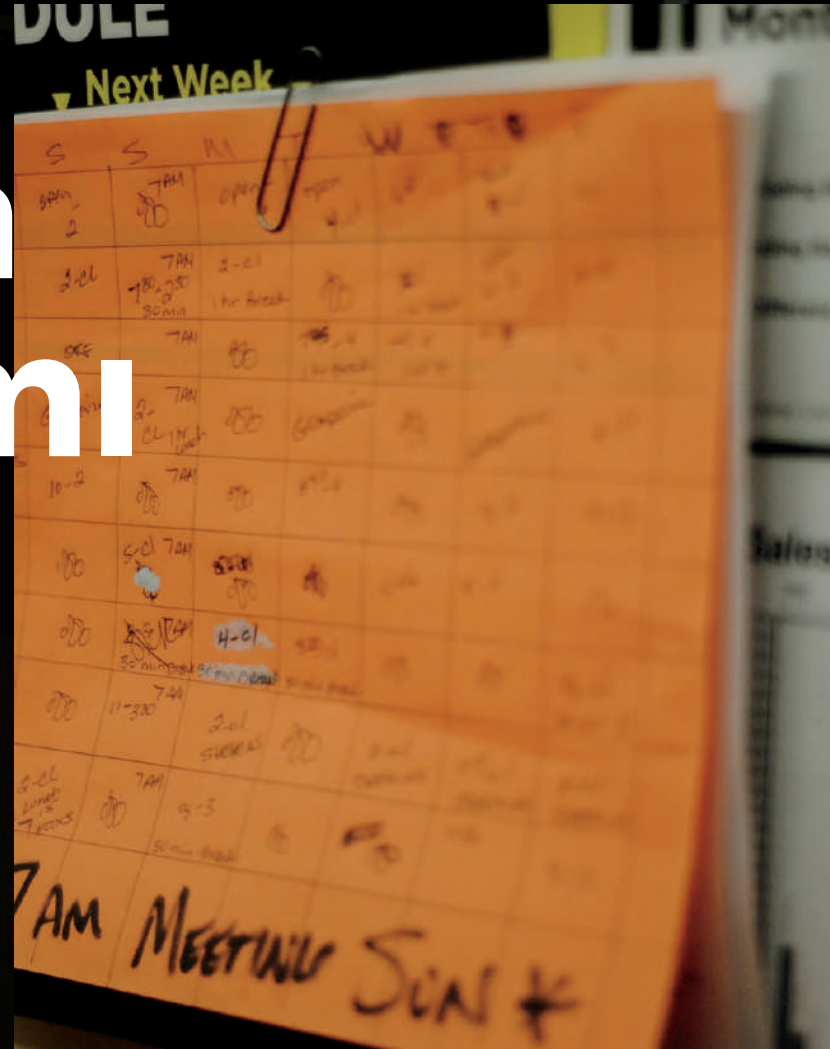


# Çalışma Programı

Çalışma programı, işin yapıldığı günün saatleri ve çalışılan hafta günlerinin belirlenmesidir. Çoğu insanın hafta içi 08.00 ile 18.00 arasında standart çalışma programları vardır. Ancak akşamları, geceleri ve hafta sonları standart dışı saatleri de kapsayan çalışma programları da olabilir. Standart dışı çalışma saatlerinde çalışanlar, iş gücünün ve toplumun önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Standart dışı çalışma saatleri, yorgunluk ve iş ile özel yaşam dengesinin kurulmasını önleyebilecek sorunlar nedeniyle çalışanların sağlığı ve iyi oluşu üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir.

Gece çalışmasının sağlığa olumsuz etkisi, insanın gündüz aktivitesine ayarlanmış biyolojik saati ile ilgilidir. Gece çalışmak gündüz çalışmaktan daha yorucu hissettirebilir. Hormonal salgılar nedeniyle gece vücut fonksiyonları daha az aktif hale gelir. Ek olarak, vücut fonksiyonları gündüzleri optimal aktiviteye ayarlandığından, gündüz uyumak daha az onarıcıdır.

Çoğu insan bir gecelik çalışmanın ardından ciddi olumsuz etkiler yaşamayacaktır, ancak art arda gelen gece vardiyalarının sayısı arttıkça yorgunluk ve gün ışığına daha az maruz kalma gibi sorunlar ortaya çıkar. Bu psikososyal riskler önlenemezse, azalan üretkenlik, hatalar, iş kazaları, duygusal tükenme ve yoğun iş stresi gibi sonuçlar ortaya çıkar.



Uzun saatler çalışma ya da sürekli gece çalışmanın ayrıca uyku süresi, sigara içme, egzersiz yapmama, obezite ve yeme alışkanlıkları üzerinde olumsuz etkileri olabilir, bu da sindirim ve beslenme sorunlarına yol açar.

Mevzuat ve yönetmeliklerde çalışma programlarındaki ardışık gece vardiyalarının sayısı genellikle sınırlandırılmıştır. Knauth ve Hornberger çalışma süresi ile ilgili araştırmaları gözden geçirmiş, ve çalışma programlarında en fazla üç ardışık gece vardiyası olmasını önermiştir.

Hafta sonlarının çalışma programına dahil edilmesi cumartesi ve pazar günleri çalışmayı ifade eder. Genel olarak, gün içinde hafta sonu çalışması, sağlık üzerinde hafta içi çalışma ile aynı etkiye sahiptir. Farklı olan, hafta sonu çalışmasının aile hayatı ve diğer sosyal faaliyetlerle ilgili sosyal etkileri olmasıdır.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Çalışma Koşulları ve İstihdam Programı (TRAVAIL), insana yakışır iş çerçevesinde çalışma programı ve süresinin beş önemli boyutunu belirlemiştir. Buna göre çalışma programları:

- Çalışma süresi düzenlemeleri sağlık ve güvenliği teşvik edici,
  - Aile dostu
  - Cinsiyet eşitliğini teşvik edici,
  - İşletmelerin üretkenliğini ve rekabet gücünü artırıcı,
  - Çalışanın kendi çalışma programı üzerindeki etkisi ve kontrolünü kolaylaştırıcı,
- olmalıdır.

## ISO'nun iş yerinde psikososyal riskleri yönetmek için hazırladığı ISO 45003:2021 standartlar kılavuzunda çalışma programı ve süresine bağlı psikososyal riskler:

- İş çeşitliliğinin eksik olması
- Vardiyalı çalışma
- Esnek olmayan çalışma programları
- Öngörülemeyen saatler
- Uzun veya sosyal olmayan saatler
- Parçalanmış veya anlamlı olmayan iş
- İşi kısa sürede tamamlamaya yönelik baskı

olarak belirtilmiştir.

İşletmeler çalışma programlarından kaynaklı riskleri göz önünde bulundurarak iş planlamalarını yürütmelidir. Kapsamlı ve sistematik bir risk değerlendirmesi işverenlere hangi önlemleri alacağını belirlemelerinde katkı sağlar. Üretim koşulları ve çalışan beklentileri beraber değerlendirilerek işletmeler için sağlıklı ve güvenli çalışma programları oluşturulabilir.

# Organizasyon Kültürü

Organizasyon kültürü, kuruluşların karar verme ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olan değerleri, normları, görüşleri, tutumları, tabuları ve vizyonlarını içerir. Kuruluş ve işletmeler, bir dizi temel değeri paylaşan sosyal topluluklar olarak düşünülebilir. Bir organizasyonun temel değerleri, organizasyon kimliğinin temel belirleyicileri olarak tanınmaktadır ve organizasyonun misyon, vizyon ve stratejilerinin temelini oluşturur. Ayrıca sistemlerinin tasarımını ve işleyişini, yapısını, çalışma şeklini; çalışanların ve organizasyon için gerekli becerilerin seçimini ve gelişimini etkiler.

**Schein, organizasyon kültürünün üç seviyesini temel varsayımlar, benimsenen değerler ve davranış yönleri de dahil olmak üzere ortaya çıkan ürünler(artefaktlar) olarak tanımlamıştır.**

**Temel varsayımlar** doğrudan gözlemlenemez veya algılanamaz, ancak bunlar bir organizasyon kültürünün özüdür.

**Benimsenen değerler**, organizasyonun ve üst yönetiminin önemli olduğunu ilan ettiği değerlerdir.

**Artefaktlar** (örneğin çalışma uygulamaları, çalışma sistemi), kolayca gözlemlenebilen veya ölçülebilen kurum kültürü tarafından ortaklaşa belirlenen olgulardır. Artefaktlar ile organizasyon kültürünün altta yatan iki katmanı arasındaki bağlantıyı açıklığa kavuşturmak daha zordur. Organizasyon kültürünün, çalışanlar üzerindeki etkisinin, büyük ölçüde farkına varılmaz ve örtük sosyalleşme süreçleri aracılığıyla organizasyonun yeni çalışanlarına aktarılır.

## İş Sağlığı ve Güvenliği Olan Bir Organizasyon Kültürü Geliştirmek

Organizasyon kültürü, yöneticilerin, süpervizörlerin ve çalışanların tutum, motivasyon ve davranışlarını etkiler. Çalışma uygulamalarını, İş Sağlığı ve Güvenliği risklerinin algılanmasını, anlaşılmasını ve yönetimini ve bu risklerin tartışılıp ele alınıp alınmadığını etkiler. Ayrıca hangi risklerin organizasyon içinde kabul gördüğünü ve İSG sorumluluğu alınarak yapılan davranışların neler olduğunu belirler.

Üretim yapılan işletmelerde yüksek verimlilik her zaman önemli olmuştur. Yüksek üretkenliği sürdürmek için organizasyon üyeleri belirli İSG düzenlemelerini ihlal etmeyi tercih etmek isteyebilir. İSG kültürüne sahip kuruluşlarda üretim ve İSG birbiriyle çelişen değil, aynı madalyonun iki yüzü olarak görülmektedir: sağlık ve güvenlik için ayrılan ödemeler, yapılan planlar ve uygulanan strateji ve prosedürler verimlilik için iyidir. İSG kültürü ve değerlerine sahip organizasyonlar, sorumluluk ve yetkinliğe odaklanarak istenen güvenli ve sağlıklı davranışları destekler ve sorumsuz eylemleri caydırır.

İSG kültürü, bir kuruluş üyelerinin İSG ile ilgili tutumları, (örtük) varsayımları, inançları, algıları ve alışkanlıklarının toplamıdır. İş sağlığı ve güvenliği kültürü, politika prosedürler, faaliyetler ve davranışlarda ifade edilir ve her zaman organizasyon kültürünün bir yönünü yansıtır.

## Yapılan gözden geçirmelerde İSG kültürünün geliştirilmesi için önemli yedi temel değer tanımlanmıştır:

- Sosyal dahilîyet
- Adalet
- Güven
- Sürdürülebilirlik
- Katılım
- Dayanıklılık ve esneklik
- Gelişim ve büyüme

Bu temel değerlerin her biri İSG kültürünün gelişimi için önemlidir ve her birinin İSG üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri olabilir. Aynı zamanda, bir işletmenin ticari başarısına da katkıda bulunurlar. Örneğin, olayların raporlanma ve analizi için yönetim ve çalışanlar arasındaki güven; etkili iş birliği ve iletişim iyi bir işveren ve işletmenin özellikleri arasındadır. Pozitif bir sağlık ve güvenlik kültürüne sahip organizasyonun birbiriyle yakından ilişkili dört özelliği vardır:

**Raporlama ve bilgilendirme kültürü:** İnsanların sorunları, hataları ve "ramak kalaları" kolayca bildirdiği bir kültür. Raporlama, tüm paydaşları bilgilendirmek için esastır.

**Adil bir kültür:** İnsanları İSG ile ilgili bilgileri sunmaya teşvik eden ve herkesin neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu bildiği bir güven ortamı. Adalet ve güvenilir bilgi (hatta kötü haberler bile) güvenilir bir organizasyon kültürü oluşturur.

**Esnek bir kültür:** İSG'ye odaklanmayı sürdürürken değişen koşullara veya yeni gereksinimlere uyum sağlayan bir kültür.

**Öğrenme kültürü:** insanların bireysel ve toplu olarak sağlık ve güvenliği geliştirmek istedikleri, kendi davranışları ve başkalarının davranışları üzerinde düşünmeye istekli ve yetenekli oldukları bir kültür.



## Organizasyon Kültüründe Psikososyal Riskler

İş sağlığı ve güvenliği kültürüne psikososyal risk unsurlarının değerlendirme ve yönetimi dahil edilmeye başlanmıştır. Bir organizasyon psikososyal olarak güvenli bir kültüre sahip olduğunda, çalışan refahı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık iyileşir. Tersine, eğer kültür olumsuzsa, iş gücünü desteklemeyi amaçlayan büyük programların veya politikaların bile etkinliğini baltalayabilir. Bir organizasyon korku kültürü ve sürekli kaotik aciliyete sahipse, tükenmişliğin ve düşük moralin yaygın olduğu bir ortam yaratabilir.

**ISO'nun iş yerinde psikososyal riskleri yönetmek için hazırladığı ISO 45003:2021 standartlar kılavuzunda organizasyon / çalışma grubu kültürüne bağlı psikososyal riskler:**

- zayıf iletişim,
  - problem çözme ve kişisel gelişim için düşük düzeyde destek,
  - kurumsal hedeflerin tanımlanmaması veya üzerinde anlaşmaya varılmaması,
  - politika ve prosedürlerin tutarsız ve zamansız uygulanması, hak gözetmeyen karar verme süreçleri,
- olarak belirtilmiştir.

## Organizasyonel Değişimler

Organizasyonel değişim sırasında sağlık ve güvenlik nadiren dikkate alınır. Ancak, herhangi bir organizasyon değişikliğinin çalışanların psikososyal sağlığı üzerinde kısa ve uzun vadeli etkileri olacağından, bu tür konuların dikkate alınması önemlidir. Kuruluşların dahil olma eğiliminde olduğu en sık değişiklikler, iş gücünde azalma ya da artıştır (yani küçülme, büyüme veya yeniden boyutlandırma); bu genellikle aşağıdaki risklerle sonuçlanır:

- İyi yapılandırılmamış oryantasyon süreçleri
- Organizasyondan beceri ve bilgi kaybı;
- Var olan çalışanlara aşırı yüklenme;
- Risk kontrollerinin kaldırılması;
- Geçici yüklenicilerin artan kullanımı;
- Organizasyon içinde meydana gelen değişiklikleri dikkate almayan resmi sistemlerin uygulanması;
- Umutsuzluk.

**ISO 45003:2021 İş Sağlığı Güvenliği ve Psikolojik Sağlık ve Güvenlik için hazırlanan psikososyal riskleri yönetme kılavuzunda organizasyonel değişimlerin yönetimi sırasında ortaya çıkabilecek riskleri;**

- geçiş dönemlerinde çalışanlara yardımcı olacak pratik desteğin olmaması
- uzun süreli veya yinelenen yeniden yapılandırma
- iş yeri değişiklikleri hakkında danışma ve iletişim eksikliği ya da düşük kaliteli, zamansız veya anlamlı olmayan iletişim biçimleri

olarak tanımlar.



Organizasyon kültürü, organizasyondaki çalışma biçimini, iletişimi stillerini, davranışları, çalışan ve yetenek seçimlerini belirleyen norm, değer ve varsayımları kapsar.

**İş sağlığı güvenliği kültürüne sahip ve psikososyal risklerin varlığını benimseyen işletmeler, sağlıklı ve güvenli kurumların oluşumuna katkı sağlayan organizasyon kültürleri geliştirmekte ve iş verimliliğini etkileyen unsurları çözüme kavuşturan yetkin yönetim becerilerine sahip olmaktadır.**



# Organizasyondaki Roller



Psikososyal riskler, işle ilgili algı ve deneyimlere ilişkin psikososyal tehlikelerin, çalışanların sağlık ve güvenlikleri üzerinde olumsuz bir etki yaratma olasılığını ifade eder. Psikososyal tehlikeler, işin tasarımı ve yönetiminin yönleriyle ve psikolojik veya fiziksel zarara neden olma potansiyeline sahip sosyal ve organizasyonel bağlarıyla ilgilidir. İş organizasyonunun nasıl yapıldığı ve organizasyondaki çalışanların sahip olduğu ya da atandığı roller bu bağlarla ilgilidir.

Organizasyondaki roller, organizasyon içindeki çalışanlara hizmet yetkileri sağlama yöntemi olarak tanımlanabilir.

Çalışanların yetki ve yetenekleri bir organizasyon rolüne atanırsa, rol için kullanılan kaynaklar, o roldeki çalışanlar tarafından kullanılabilir hale gelir.

**Çalışanların organizasyondaki rol ve rolleri ile ilgili ortaya çıkabilecek ana risk faktörleri; "rol belirsizliği", "rol netliği" ve "rol çatışması"dır.**

Ayrıca, bireylerin sağlık ve güvenliğini etkileyebilecek aşırı rol, rol yetersizliği ya da diğer insanlara karşı çok fazla sorumluluğun olması incelenen riskler arasında yer alır.

Çalışanlar ne yapmaları gerektiğini ve onlardan ne beklediğini bildiğinde ise rol netliğini deneyimler. Görevlerinin içeriği, çalışma yöntemleri ve öncelikleri açıktır ve çalışan, organizasyondaki rolünün bilincindedir. Rol netliğini deneyimleyen bir çalışan, ne yapmaları gerektiğini ve onlardan ne beklediğini bilir. Daha yüksek rol netliği, kuruluşlar içinde daha yüksek performanslı çalışanların varlığı için gerekli niteliklerdendir.

Rol çatışması, bir çalışanın işi veya pozisyonuyla ilgili birbiriyle uyumsuz talepler aldığı anda ortaya çıkar. İnsanlar, sahip oldukları birçok statüye yanıt vermeye çalışırken çeşitli yönere çekildiklerini hissettiklerinde rol çatışması yaşarlar. Rol çatışması kısa veya uzun vadeli olabilir ya da bazı spesifik durumlarda ortaya çıkabilir.

#### Rol çatışmasını yönetmenin yolları:

- Çalışanlardan tutarsız taleplerde bulunmaktan kaçının ve mümkün olduğunca çok sayıda farklı gereksinimin uyumlu olmasını sağlayın

- Çalışanların kime karşı doğrudan sorumlu olduklarını bilmeleri için net raporlama ilişkilerine sahip olun. Mümkün olduğunda, iş taleplerindeki olası çatışmaları azaltmak için çalışanları birden fazla yöneticiye karşı sorumlu kılmaktan kaçınin.
- Çalışanların rolleri ve sorumluluklarıyla ilgili herhangi bir ihtilaf hakkında endişelerini dile getirmelerine izin verecek sistemlerin mevcut olduğundan emin olun. Örneğin, çalışanların olası rol çatışmalarını tartışmasına izin vermek için düzenli ekip toplantıları yapın.
- Mümkünse, çalışanlara kişisel ihtiyaç ve değerleriyle çelişen roller vermekten kaçınin.

Väänänen ve arkadaşları tarafından yürütülen bir araştırma, rol netliği düşük olduğunda absenteizm (iş devamsızlığı) riskinin üç kat daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Düşük rol netliği ve yüksek rol çatışmalarının 3 yıllık bir takibinde ise, tükenmişliğe (burnout) neden olabileceği ortaya çıkmıştır.



# Kariyer Gelişimi

İş yerinde psikolojik sağlık ve güvenliğin iş sağlığı ve güvenliği kriterleri dahilinde ele alınması için organizasyonların psikososyal risklerini belirlemek üzere çalışmalar yürütülmektedir. Bu risk faktörleri işin organizasyonel yapısını, sosyal ve çevresel bağlamlarını kapsar ve çalışanların kariyer gelişimine dayalı risk faktörleri bu kapsamlardaki önemli bir başlığı oluşturur.

Kariyer gelişimine yönelik psikososyal riskler, yetersiz terfi veya aşırı terfi, düşük ücret, iş güvencesizliği, işin düşük sosyal prestijinin olması, kariyer durgunluğu ve belirsizliğini içerir. İş güvencesizliği ve daha fazla kariyer fırsatının olmaması, fiziksel ve psikolojik sağlık için önemli risk faktörleri olarak tanımlanmıştır.

## Kariyer Durgunluğu

Kariyer durgunluğu, işinizle veya kariyerinizle ilgili bağlantı eksikliği hissettiğinizde ortaya çıkar. Çoğu durumda, kariyerinizde olumlu değişiklikler göremediğinizde veya mesleki becerilerinizi kaybedebileceğinizi düşündüğünüzde ortaya çıkar. Çeşitli faktörler kariyer durgunluğuna neden olabilir.

**Öğrenme fırsatı olmaması:** Mevcut konumunuz öğrenmenize ve gelişmenize izin vermiyorsa, becerileriniz eskiyebilir.

**Maaş artışı veya terfi olmaması:** Yıllarca maaş artışı ya da terfinin olmaması bir kuruluşta çok uzun süre çalışmanızdan kaynaklanabilir.

**Organizasyonel kayıpların olması:** Mevcut organizasyonunuz kayıplar yaşıyorsa, başka bir organizasyonda yer almak için ele aldığınız fırsatlar, mevcut kariyerinizde duraksamalar meydana getirebilir.

**Büyüme fırsatı olmaması:** Kuruluşunuzda mümkün olduğunca fazla ilerleme kaydettiyseniz veya kariyer gelişimi için öngörülebilir fırsatlar yoksa, kariyer durgunluğu meydana gelebilir.

Kariyer durgunluğunun görüldüğü organizasyonda yeni hedefler belirlemek, yeni yetenekler edinilebilecek çalışmalar yürütmek ve çalışanlar için bireysel network geliştirmek durgunluk dönemlerinin önüne geçmek için iyi stratejiler olarak görülmektedir.



## İş Güvencesizliği

Çeşitli çalışmalardan elde edilen araştırma sonuçlarının analizi, iş güvencesizliğinin iş tutumları, örgütsel tutumlar ve sağlık üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu ve bir dereceye kadar, çalışanların organizasyonla davranışsal ilişkisinin değişiminde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Kısa süreli çalışanlar için işten ayrılma niyetleri ve iş güvencesizliği arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, iş güvencesizliğinin iskemik kalp hastalığı ve miyokard enfarktüsünü öngördüğü gözlemlenmiştir.

Finansal tasarruflar, birleşmeler ve satın almalar, yeniden yapılandırma, değişen iş uygulamaları ve dış kaynak kullanımı nedeniyle çalışan azalmaları, organizasyonlar rekabetçi kalmaya çalıştıkça genellikle ortaya çıkabilen durumlardır.

Birinin işini kaybetmesi, kişi için ciddi ekonomik sonuçlar doğurur ve sonuç olarak işini kaybetme olasılığıyla karşı karşıya kalan çalışanlar, bu ekonomik ayrıcalıkları ve istikrarı kaybetme konusunda çok fazla gerilim ve belirsizlik yaşayabilirler. Belirsiz bir gelecekle karşı karşıya olan çalışanlar, yüksek düzeyde stres yaşamalarına neden olan durumla etkili bir şekilde başa çıkamayabilirler. Gerçekten de araştırmalar, iş güvencesizliğinin sonuçlarının iş kaybının kendisinden daha zararlı bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Bu öznel algının önemi, çalışanların işten çıkarılma ihtimali ile karşı karşıya kaldığı organizasyonlarda, işten çıkarıldığı bildirilenlerin; geleceği belirsiz olanlara göre, sağlık ve iyi oluşlarının arttığını gösteren araştırmalarla görülmektedir.

Özetle, iş güvencesizliği, artan sayıda çalışana etkileyen işle ilgili önemli bir stres faktörüdür. İş güvencesizliğine maruz kalma, başta psikolojik sağlık olmak üzere bir dizi olumsuz sağlık sonucu ile ilişkilendirilmiştir.

İş güvencesizliği ve iyi oluş arasındaki açık negatif ilişkiye rağmen, ne yazık ki, nedenler genellikle kötü bir ekonomi ve finansal tasarruf ihtiyacı gibi kontrol dışındaki faktörlerden kaynaklandığından, kuruluşların iş güvencesizliğini önlemek için yapabilecekleri önlemler sınırlıdır. Bununla birlikte, iş güvencesizliği tanımları öznel algının rolüne vurgu yapar ve kontrol ve öngörülebilirlik eksikliği ile karakterize edilir. Bu yüzden organizasyonlar hem kontrolü hem de öngörülebilirliği geliştirmeye odaklanmalıdır.

*Organizasyonlar hem kontrolü hem de öngörülebilirliği geliştirmeye odaklanmalıdır.*

Bunun için çalışanlarla iletişimi geliştirme, katılımcı karar verme süreçleri uygulama, istihdam edilebilirliği destekleme ve sosyal desteğe dikkat çekme adımları uygulanabilir;

- Çalışanlar ile yönetim/kuruluş arasında dürüst, zamanında ve açık bir iletişim olması, algılanan öngörülebilirliği ve gelecekteki olayların kontrol edilebilirliğini iyileştirmeye yardımcı olurken, aynı zamanda çalışanların kuruluşları tarafından değer verildiğini ve saygı duyulduğunu hissetmelerini sağlar.
- Katılımcı karar verme, çalışanların çeşitli iş yeri sorunları hakkında karar vermelerini sağlar ve olası çözümler sunan, kararlarda danışılan ve hatta karar verme yetkisine sahip olan çalışanların olduğu süreçler ortaya çıkarabilir. Bu süreç, çalışanların belirsizlik zamanlarında sahip oldukları kontrol miktarını iyileştirdiği için iş güvencesinin de etkili bir öncülü olarak görülmektedir.

- İstihdam edilebilirliğin olumlu etkisi, istihdam edilebilir olduklarını bilen çalışanların, gelecekteki istihdamlarının güvencesinden daha emin ve iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerine karşı daha dirayetli olmaları öngörüsüne dayanmaktadır. Birden fazla potansiyel iş seçeneği, çalışanın kendi geleceği üzerinde sahip olduğu kontrol miktarını artırabilir. Ayrıca, kendilerini daha istihdam edilebilir olarak gören çalışanların, organizasyonları için daha önemli olduklarına inanma olasılıkları yüksektir ve güvensizlik duyguları daha azdır. Çalışanlara hem mesleki (yani teknik veya dil) hem de kişilerarası (yani iletişim veya dayanıklılık) becerileri kazanma ve bu becerilerde ustalaşma fırsatları sağlayarak, işverenler yalnızca çalışanların istihdam edilebilirliğini iyileştirmekle kalmaz; aynı zamanda zor dönemler için hazır bulunabilecek işgücünün kalitesini de iyileştirirler.
- Sosyal desteğin stres ve sağlık için önemli bir tampon olduğu uzun zamandır bilinmektedir. Bir kişinin zorlu bir durumla başa çıkmasına yardımcı olacak ek bir kaynak haline gelerek iş güvencesizliğinden kaynaklanan stresin olumsuz etkilerini azaltabilir. Sosyal destek, iş yeri (meslektaşlar ve yöneticiler) veya bir kişinin kişisel hayatı (arkadaşlar ve aile) dahil olmak üzere farklı kaynaklardan gelebilir; her iki form da iş güvencesizliğinin olumsuz etkisine karşı bir tampon görevi üstlenir.

**İş yerinde psikolojik sağlık ve güvenliğin sürdürülmesi için engel oluşturabilecek psikososyal risklerden birisi de kariyer gelişimidir. Terfi alamama ya da yüksek terfiler, iş güvencesizliğine neden olabilecek gelecek belirsizlikleri ve kariyer ilerlemesindeki durgunluk bu risk faktörünün yönetimi için önemli bileşenler arasında yer almaktadır. Kariyer gelişiminin önüne geçebilecek unsurlardan kaynaklanan psikososyal risklerin tespiti ve yönetilmesi organizasyonlar için önemli iyileştirme yollarındandır.**



# İş Kontrolü



İş kontrolü, bir kişinin iş rolüne dayalı olarak karar verme sürecine ne ölçüde dahil olduğunu ifade eder. Bir organizasyonun pek çok bağlamıyla yakından ilişkili olan bu faktör, psikososyal risklerin değerlendirilmesinde ele alınan önemli bir kriterdir.

Çalışanların iş yerindeki kontrol algısının, çalışan sağlığı ve iyi oluşuna katkı sağlayacak ya da zarar verebilecek güçlü bir unsur olduğu bilinmektedir. Çalışanların kontrol eksikliği, görevlerini nasıl yerine getirdikleri konusunda çok az söz sahibi olduklarında veya hiç söz sahibi olmadıklarını hissettiklerinde, aşırı denetime veya gözetime tabi olduklarında veya programlarını haftadan haftaya makul bir şekilde tahmin edemediklerinde oluşabilir.

Kişinin çalışma hayatının önemli yönleri üzerindeki kontrol eksikliği oldukça streslidir. Çalışmalar, düşük iş kontrolünün (yani, işin nasıl yapılacağına dair düşük karar verme yetkisinin) neden olduğu stresin, yüksek iş talepleriyle birlikte diyabet ve kardiyovasküler nedenlerden kaynaklanan ölüm risklerini önemli ölçüde artırdığını bulmuştur.

Stresli çalışma koşulları, işletmelerin karlılık oranları ile ilgili olumsuz etkilere sahip olan devamsızlık (absenteizm), geç kalma (tardiness), sık personel değişimi (turnover) ve işten ayrılma istekleri ile ilişkilidir.

Düşük seviyedeki iş kontrolü aşağıdaki durumlarla karakterize edilebilir:

- Çalışanların, iş taleplerini nasıl karşıladıkları ve genel olarak işlerini nasıl yaptıklarını belirleme üzerinde çok az etkisi olması. (Bu, otonomi eksikliği olarak da tanımlanabilir.)
- Gereksiz gözetleme seviye ve sıklıkları
- Az yetki veya karar verme kapasitesine karşın aşırı sorumluluk olması
- İşin nasıl yapıldığına dair çok az söz hakkı olması veya hiç söz hakkı olmaması
- Çeşitlilikten yoksun ya da anlamsız işler
- İş yükü veya hızının, kapasiteyi veya çalışan kaynaklarını aşması
- İş akışı üzerinde düşük kontrol

Araştırmalar, çalışanlara görevlerini nasıl ve ne zaman tamamlayacaklarına karar verme fırsatı vermenin ve işle ilgili kararlara daha fazla katılım hakkı sağlamanın, onların etkin ve verimli çalışma yeteneklerini geliştirebileceğini göstermektedir.

İş tasarımı yeni düzenlemeler yaparak, işletmeler, iş görevlerine nasıl yaklaşılacağına karar vermedeki özerklikleri ve çeşitli iş becerilerini kullanma fırsatları da dahil olmak üzere, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları üzerindeki kontrolünü artırabilmektedir.

İşteki özerklik, çeşitli veya zorlu görevlerin yetkin bir şekilde yerine getirilmesinden kaynaklanan bir ustalık duygusuna katkıda bulunabilir. Tersine, düşük iş özerkliği - aynı sınırlı görevleri tekrar tekrar yapmak zorunda olan ve süreci iyileştirme fırsatı olmayan bir çalışan düşünün - algılanan iş ödülleri azaltabilir ve stres ve depresyona neden olabilir.

İş özerkliğinin, iş tatmini ve iş motivasyonunun en önemli belirleyicilerinden biri olduğu ve iş performansını; kısmen motivasyonu artırarak ve kısmen de çalışanların işle ilgili becerilerini ve bilgilerini daha çok çalışmak için kullanmalarına izin vererek olumlu etkilediği bilinmektedir.

İşletmeler, iş yerinde iş kontrol düzeylerinden kaynaklanabilecek riskleri belirleyip hangi risk yönetimi önlemlerini kullanacaklarına karar vermeli ve düşük düzeyde iş kontrolüne yönelik pratik çözümler sağlayan iş tasarımlarına, istişare ve iletişimin geliştirilmesine uygun denetim mekanizmalarına odaklanmalıdır.

↑ **DEPENDENCY**

↪ **AUTONOMY**



# Kişilerarası İlişkiler

İnsanlar sosyal varlıklardır ve birçok insan için arkadaş veya aileleri kadar; iş arkadaşlarıyla vakit geçirdikleri bir gerçektir. İş yerindeki kişilerarası ilişkiler, iş arkadaşları veya yöneticiler ve çalışanlar arasındaki günlük etkileşimleri oluşturur. Bu ilişkiler, çalışma ortamının doğal bir parçasıdır ve genellikle hoş ve yaratıcıdır, ancak bazen bir gerilim ve stres kaynağı olabilir.

Pek çok çalışma; iş yerindeki sosyal ilişkilerin sağlığı ve iyi oluşu etkileyen önemli bir faktör olduğunu doğrulamaktadır. Bu alandaki sonuçlar, araştırmacıları ve uygulayıcıları çalışanların kişilerarası ilişkiler odağındaki psikososyal riskler için önleyici ve destekleyici mekanizmaları ve bunun çalışan sağlığı ve iyi oluşu ile olan bağlantılarını ortaya koymaya teşvik etmiştir.

İş yerinde kişilerarası ilişkiler, bireysel bir bakış açısıyla veya örgütsel bir bakış açısıyla tanımlanabilir. Bireysel bakış açısı, her bireyin ilişkileri nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Örgütsel düzeydeki bakış açısı ise çalışanları doğrudan etkileyen ilgili yönetim prosedür ve stratejilerini kapsamaktadır. Ekip toplantıları fırsatlarının olmaması gibi doğrudan; ya da spontan etkileşimi engelleyen aşırı iş yükü gibi dolaylı faktörler zayıf kişilerarası iletişime sebep olabilmektedir. İş yerinde zayıf iletişim, sosyal veya fiziksel izolasyon, üstlerle zayıf ilişki, kişilerarası çatışmalar, sosyal destek eksikliği ve zorbalık ya da taciz kişilerarası ilişkilerden kaynaklı psikososyal riskleri oluşturur.



## ISO'nun iş yerinde psikososyal riskleri yönetmek için hazırladığı ISO 45003:2021 standartlar kılavuzunda kişilerarası ilişkilere bağlı psikososyal riskler:

- Zayıf bilgi paylaşımı dahil olmak üzere zayıf iletişim
- Yöneticiler, amirler, iş arkadaşları ve müşteriler veya çalışanların etkileşimde bulunduğu diğerleri arasındaki zayıf ilişkiler
- Kişilerarası çatışma
- Taciz, zorbalık, mağduriyet (e-posta ve sosyal medya gibi elektronik araçların kullanımı dahil), üçüncü taraf şiddeti
- Sosyal destek eksikliği
- Baskın ve baskın olmayan işçi grupları arasındaki eşit olmayan güç ilişkileri
- Sosyal veya fiziksel izolasyon

### olarak belirtilmiştir.

İş yerinde olumlu bir atmosfer sağlamak için sağlıklı bir kişilerarası dinamik oluşturmak önemlidir. İyi liderlik becerileri ve etkili iletişim, güçlü kişilerarası ilişkilerden oluşan bir ekosistem ve çatışmasız bir iş yeri inşa etmede önemli rol oynar.

## Sosyal Destek

Kişilerarası ilişkilerden kaynaklanabilecek önemli bir stresi kaynağı, sosyal desteğin olmamasıdır. Yapılan çalışmalar düşük sosyal desteğin kaygı, duygusal tükenme, iş gerilimi, düşük iş tatmini ve artan kardiyovasküler hastalık riski ile ilişkili olduğunu göstermektedir.

Sosyal destek genel olarak üç ana başlıkta,

**Pratik destek:** Çalışana talepleri yerine getirmesi için gerekli kaynak ve bilgi vermek

**Duygusal destek:** Bireysel yardım, kişisel geri bildirim vermek, takdir ve teşvik

**Bilgilendirici destek:** Çalışana problem çözmede yardımcı olabilecek bilgiler sağlamak ve tavsiye vermek

olarak ayrılan yararlı sosyal etkileşimler olarak tanımlanır.

Sosyal destek kaynakları iş arkadaşları, amirler ve genel olarak organizasyonun kendisidir.

Ayrıca iş dışındaki kaynaklardan sağlanan desteğin de sağlık ve iş sonuçları üzerinde etkisi vardır. Destek genellikle eş veya hayat arkadaşı, diğer aile üyeleri, arkadaşlar gibi gündelik hayat iletişimleri veya psikologlar ve doktorlar gibi resmi destek veren profesyoneller tarafından sağlanabilmektedir.

İş yerinde kişilerarası ilişkilerini düzenlemek isteyen bir kişi için ilk adım, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurmaktır. Bu, kişinin sosyal ağına bir veya daha fazla kişi ekleyerek veya mevcut ilişkileri güçlendirerek yapılabilir. Başkalarıyla olan sosyal bağlar, karşılıklı takdir ile karakterize edilmelidir.

Çalışanların sağlık, iş tatmini, verimlilik ve işten ayrılma niyetleri üzerinde pek çok olumlu etkisi olan iş yerinde olumlu kişilerarası ilişkinin sağlanmasında liderler merkezi bir rol oynamaktadır. Sosyal desteğe odaklanan eğitimlere katılmak, çalışanların desteğe ihtiyacı olduğu durumlara farkındalığı artırabilir ve ihtiyaç duyulan yerde ve zamanda destek sağlanabilir.

Kuruluşun olumlu kişilerarası ilişkileri destekleyici ortamlar oluşturabilmesi, çalışanların birlikte etkili ve işbirliği içinde çalışmasına ve sosyal iletişim ve etkileşimi kolaylaştırmasına olanak tanıyan yapılar ve pratik çözümler oluşturmayı gerektirir.

# İş ve Yaşam Dengesi

Son yıllarda teknoloji ile ilgili hızlı değişimler, çalışma hayatındaki değişiklikler ve çalışanların işlerine evden/uzaktan erişimi ile ilgili kolaylıklar iş ve yaşam dengesi konusunun daha fazla gündeme gelmesini sağlamıştır. İş ve yaşam dengesi konusu 1800'lerin sonunda ilk kez dile getirilmiş, 1970 ve 80'lerde kariyer ve aile hayatı arasındaki dengeyi ifade etmek için kullanılmıştır. O tarihten günümüze çeşitli şekillerde gündeme gelen iş ve yaşam dengesi konusunda araştırmacılar iş yaşamındaki denge ya da dengesizliğin nedenleri ve sonuçları üzerine pek çok araştırma yapmış, uygulayıcılar içinse bu araştırmalar pek çok eğitim ve farkındalık çalışmasının konusu olmuştur. İş yaşam dengesi konusu çalışanlar açısından iş yerine bağlılık, iş tatmini ve motivasyonu üzerinde önemli etkileri olan, bu denge sağlanamadığında ise pek çok psikolojik ve fiziksel sağlık sorununu da beraberinde getiren bir konudur.

İş-yaşam dengesi, çalışan devir hızı, stres, iş tatmini ve üretkenlik gibi önemli işyeri sorunlarını etkileme potansiyeline sahip bir faktördür. Uzun çalışma saatleri ve oldukça stresli işler, çalışanların iş ve aile yaşamını uyumlu hale getirme becerilerini engellemekle kalmaz, aynı zamanda artan sigara ve alkol tüketimi, kilo alımı ve depresyon gibi sağlık riskleriyle de ilişkilendirilebilmektedir.

İş-yaşam dengesinin motivasyona ve verimliliğe etkisi ile ilgili yapılan araştırmalar işverenlerin de bu konuya dikkatini çekmesini sağlamış, çalışan sağlığı ve verimliliği için politikalar ve denge stratejileri oluşturmak neredeyse bir zorunluluk haline gelmiştir. Değişen zaman ve teknoloji çalışanların iş yaşam dengesi ile ilgili iş yerlerinin desteğine ve çözüm önerilerine daha fazla ihtiyaç duyması ile sonuçlanmıştır. Günümüzde birçok kuruluş, bir dizi aile veya iş-yaşam dengesi politikaları ve programları sunarak çalışanların daha fazla dengede sağlanmasına nasıl yardımcı olabileceklerini araştırmaktadır.

ILO'nun 2004 yılı raporunda bu stratejiler "esnek zaman, iş paylaşımı, yarı zamanlı çalışma, evde uzaktan çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftaları, evden çalışma programları, ebeveynler için daha kısa çalışma günleri, ücretli doğum izni, ölüm izni, hasta bakımı için ücretli izin, babalık izni, çocuk bakımı için şirket yönlendirme sistemi, iş yerinde çocuk bakımı, hasta bakmakla yükümlü olunan kişiler için acil bakım programı, yeniden giriş planı, okul tatili sırasında çocuk bakımı programları, aşamalı emeklilik, yaşam becerisi programları, profesyonel danışmanlık, yer değiştirme yardımı ve iş ve aile kaynak kiti veya kütüphanesi" olarak sıralanmıştır. Bu stratejiler çalışanların gündelik yaşamalarında karşılaştıkları zorlukları destekleyici ve iş yerinde oluşabilecek psikososyal riskleri en aza indirici bir bakış açısına sahiptir.

Bu ve benzeri stratejileri kullanan iş yerlerinin çalışanın psikolojik sağlığına da verdiği değer öne çıkmaktadır. Çalışana verilen değer ve çalışanın refahını destekleyecek her türlü iş yeri uygulaması, çalışanın işine yönelik motivasyonunu ve bağlılığını olumlu etkileyeceği gibi, üretkenlik ve verime de olumlu katkı sağlayacaktır. İş yaşam dengesi stratejilerinin çalışanın memnuniyet ve bağlılığını olumlu etkilediği, örgüt açısından da üretime ve verimliliğe katkı sağladığı görülmektedir.

**İş yaşam dengesi programlarının tanımlanması, stratejilerinin oluşturulması ve tüm çalışanlar düzeyinde yaygınlaştırılması için örgütün kültürüne uygun standartlarının oluşturulması gerekmektedir.**

Bu standartlarda hem çalışanın hem de örgütün katkısı değerli olacaktır. Örgütler, çalışanın refahını destekleyecek iyi uygulamaları geliştirmekten, çalışanlar ise sınırlarının korunması için daha fazla çaba göstermekten sorumludur.



# Kaynakça

## Görev Tasarımı

Canadian Centre for Occupational Health & Safety (2002). Job Design. Retrieved 4 March 2022, from: [http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job\\_design.html](http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html)

Keyserling, W. M., 'Occupational ergonomics. Promoting safety and health through work design', In Levy, B. S. & Wegman, D. H. (Eds.) Occupational health: recognizing and preventing work-related disease and injury, 4th ed. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins, 2000, Part II.

Chase, R. B., Jacobs, F. R. & Aquilano, N. J., Operations Management for Competitive Advantage, 10e, McGraw- Hill, 2004.

De Wolff, C. J., 'Stress Intervention at the Organizational Level', In Gentry, W. D., Benson, H. & de Wolff, C. J., Martinus (Eds.), Behavioral Medicine: Work, Stress & Health, Nijhoff Publishers, Dordrecht, Netherlands, 1985.

Daniels, K. & de Jonge, J., 'Match making and match breaking: The nature of match within and around job design', Journal of Occupational and Organisational Psychology, Vol. 83, 2010.

Theorell, T., 'How to deal with stress in organisations? – a health perspective on theory and practice', Scandinavian Journal of Work Environmental Health, Vol. 24, No 6, 1999.

## Çalışma Ortamı ve Ekipman

Psychosocial Working Environment. University of Bergen. (n.d.). Retrieved March 16, 2022, from <https://www.uib.no/en/hms-portalen/79797/psychosocial-working-environment>

Safe and healthy work environment. Work environment - The Centre for Occupational Safety. (n.d.). Retrieved March 16, 2022, from [https://ttk.fi/en/wellbeing\\_at\\_work\\_and\\_occupational\\_health\\_and\\_safety/the\\_basics\\_for\\_occupational\\_safety\\_and\\_health/work\\_environment#11a02d46](https://ttk.fi/en/wellbeing_at_work_and_occupational_health_and_safety/the_basics_for_occupational_safety_and_health/work_environment#11a02d46)

ISO 45003:2021(en) Occupational health and safety management – Psychological health and safety at work – Guidelines for managing psychosocial risks.

Ulrich, R. S. (1984). View through a window may influence recovery from surgery. *Science*, 224(4647), 420-421.

Evans, G. W., & McCoy, J. M. (1998). When buildings don't work: The role of architecture in human health. *Journal of Environmental psychology*, 18(1), 85-94. McCoy, J. M., & Evans, G. W. (2005). Physical work environment. *Handbook of work stress*, 219-245.

## İş Yüğü ve Çalışma Temposu

ISO. (2021). Retrieved March 21, 2022, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>  
Psychosocial risks and stress at work. OSHA. (n.d.). Retrieved March 18, 2022, from <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Publications of the Osh Administration in ... - etusivu. (n.d.). Retrieved March 22, 2022, from [https://www.tyosuojelu.fi/documents/95118/2556216/Psychosocial\\_workload/d3bb836e-02a8-ec0f-bce9-1ec57e9cf2cb](https://www.tyosuojelu.fi/documents/95118/2556216/Psychosocial_workload/d3bb836e-02a8-ec0f-bce9-1ec57e9cf2cb)

Tyosuojelu Englanti - Työsuojelu. Psychosocial workload factors. (n.d.). Retrieved March 21, 2022, from <https://www.tyosuojelu.fi/web/en/working-conditions/psychosocial-workload/factors>

D, R. (2018). Negative impacts of heavy workload: A comparative study among sanitary workers. *Sociology International Journal*, 2(6). <https://doi.org/10.15406/sij.2018.02.00086>

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>

## Çalışma Programı

ISO. (2021). Retrieved March 24, 2022, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>

Folkard, S., Tucker, P., 'Shift work, safety and productivity', *Occupational Medicine*, Vol. 53, No 2, 2003.

Knauth, P., Hornberger, S., 'Preventive and compensatory measures for shift workers', *Occupational Medicine*, Vol. 53, No 2, 2003.

Boulin, J-Y., Lallement, M., Messenger, J. & Michon, F. (eds.), Decent working time: new trends, new issues, ILO, Geneva, 2006. Retrieved 28 December 2022, from: [http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS\\_071859/lang-en/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_071859/lang-en/index.htm)

## Organizasyon Kültürü

Zwetsloot, G. I., Van Scheppingen, A. R., Bos, E. H., Dijkman, A., & Starren, A. (2013). The core values that support health, safety, and well-being at work. *Safety and health at work*, 4(4)

Reason, J. T., & Reason, J. T. (1997). Managing the risks of organizational accidents (Vol. 6): Ashgate Aldershot.

Schein, E. (1997). *A conceptual model for managed culture change. Organisational culture and leadership*. 2nd ed. San Francisco (CA): Jossey-Bass.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, 34(1-3), 215-257.

Wright, M. S. (1996). *Business Re-engineering and Health and Safety Management: Best Practice Model*. HSE Books.

Home - workplace strategies for Mental Health. WSMH. (n.d.). Retrieved April 4, 2022, from <https://www.workplacestrategiesformentalhealth.com/resources/organizational-culture>

ISO. (2021). Retrieved April 4, 2022, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:vl:en>

#### Organizasyondaki Roller

Borritz, M. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: Prospective findings from three year follow up of the Puma Study. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(2), 98–106. <https://doi.org/10.1136/oem.2004.019364>

Cox, T., & Griffiths, A. (2005). The nature and measurement of work-related stress. *Evaluation of Human Work*, 3rd Edition, 553–571. <https://doi.org/10.1201/9781420055948.ch19>

Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (IAD, January 1). Consequences of team job demands: Role ambiguity climate, affective engagement, and extra-role performance. *Frontiers*. Retrieved April 11, 2022, from <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.02292/full>

SafeWork NSW. (2020, July 6). Role clarity, role conflict and work-related stress: Tip sheet 8. SafeWork NSW. Retrieved April 11, 2022, from <https://www.safework.nsw.gov.au/resource-library/mental-health/mental-health-strategy-research/stress-tip-sheets/role-clarity,-role-conflict-and-work-related-stress-tip-sheet-8#:~:text=Ways%20to%20manage%20role%20conflict,they%20are%20directly%20accountable%20to.>

Väänänen, A., Kalimo, R., Toppinen-Tanner, S., Mutanen, P., Peiró, J. M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2004). Role clarity, fairness, and organizational climate as predictors of sickness absence. *Scandinavian Journal of Public Health*, 32(6), 426–434. <https://doi.org/10.1080/14034940410028136>

#### Kariyer Gelişimi

Dağlar, İ., Küçük, N., Tokallı, T., Candemir, T., & Keskin, K. (2021). PSİKOSOSYAL RİSKLER RAPORU Mevcut Durum Analizi Ve Öneriler. Cox, T., Griffiths, A., & Rial-González, E. (2000). Research on work-related stress. *European Communities*.

Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology*, 57(2), 272–303.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.,

Cascio, W. F. (1998). Learning from outcomes: Financial experiences of 311 firms that have downsized.

Ganster, D. C. (2002). *The stressful workplace: Mental and physical health and the problem of prevention. Socioeconomic conditions, stress and mental disorders: Toward a new synthesis of research and public policy*. Washington, DC: Mental Health Statistical Improvement Program, National Institute of Mental Health. Retrieved January, 15, 2004.

Burgard, S. A., Brand, J. E., & House, J. S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social science & medicine*, 69(5), 777–785.

Mohr, G. B. (2000). The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 337–359.

Probst, T. M. (2002). Layoffs and tradeoffs: production, quality, and safety demands under the threat of job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 211.

Probst, T. M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320.

Evans, B. K., & Fischer, D. G. (1992). A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control. *Human Relations*, 45(11), 1169–1189.

Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2006). *Job insecurity: A literature review*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiró, J. M., & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10(6), 739–751.

Hassard, J., Teoh, K., & Cox, T. (2013). Job insecurity. Bilbao, Spain: EU-OSHA (European Agency for Safety & Health at Work).

The Complete Guide to overcoming career stagnation. Indeed Career Guide. (n.d.). Retrieved April 18, 2022, from <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/career-stagnation#:~:text=What%20is%20career%20stagnation%3F,may%20lose%20your%20professional%20skills.>

### İş Kontrolü

ISO 45003:2021(en) Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks.

Dağlar, İ., Küçük, N., Tokallı, T., Candemir, T., & Keskin, K. (2021). PSİKOSOSYAL RİSKLER RAPORU Mevcut Durum Analizi Ve Öneriler. 5 Aşamalı İYRS Modeli. N\_Human Danışmanlık. (2021). Retrieved January 25, 2022, from <https://www.nhumandanismanlik.com/is-yasaminda-ruh-sagligi-uygulamalari>

Robert, K., & Töres, T. (1990). Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. *The American journal of Public Health*, 80, 1013-4.

Spellman, C. Overload: How good jobs went bad and what we can do about it, by Erin L. Kelly and Phyllis Moen. Princeton University Press, 2020.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.

Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it.

Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of applied psychology*, 90(2), 399.

### Kişilerarası İlişkiler

ISO. (2021). Retrieved May 9, 2022, from <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45003:ed-1:v1:en>  
Stoetzer, U. (2010). Interpersonal relationships at work: organization, working conditions and health. Karolinska Institutet (Sweden).

Barth, J., Schneider, S., & Von Känel, R. (2010). Lack of social support in the etiology and the prognosis of coronary heart disease: a systematic review and meta-analysis. *Psychosomatic medicine*, 72(3), 229-238.

Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 84.  
Interpersonal relationship at Workplace. All Things Talent. (2021, December 14). Retrieved May 9, 2022, from <https://allthingstalent.org/2019/04/08/interpersonal-relationship-at-workplace/>

### İş ve Yaşam Dengesi

Nam, T. (2013). Technology Use and Work-Life Balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017–1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>

Raja, S., & Stein, S. (2014). Work–Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 27(02), 071–074. <https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172>

International Labor Office. (2004). condition of work and employment programs:staggered hours scheme. information sheet, International Labor Office, Geneva.

Haddon, B. & Hede, A. (2009) Work-Life Balance: In Search of Effective Strategies, Conference Paper

## İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemlerinde Psikososyal Riskler

İSG yönetim sisteminin amacı ve amaçlanan sonuçları, çalışanların işle ilgili yaralanma ve sağlık bozulmalarını önlemek, güvenli ve sağlıklı iş yerleri sağlamaktır. Psikososyal riskleri yönetmeye yönelik önlemler de dahil olmak üzere etkin önleyici ve koruyucu önlemler olarak tehlikeleri ortadan kaldırmak ve İSG risklerini en aza indirmek organizasyonlar için kritik önemdedir. Psikososyal riskler, iş yerinde sağlık, güvenlik ve iyi oluşa yönelik zorluklar olarak giderek daha fazla tanınmaktadır.

Psikososyal risklerin yönetilemediği durumlarda ortaya çıkabilen tehlikeler birbirleriyle kombinasyon halinde olabilir ve diğer tehlikeleri etkileyebilir ve onlardan etkilenebilir. Psikososyal risk, bu tür tehlikelerin bireysel sağlık, güvenlik ve iyi oluş; kurumsal performans ve sürdürülebilirlik üzerinde çeşitli türde sonuçlara sahip olma potansiyeli ile ilgilidir. Psikososyal risklerin bir İSG yönetim sistemi aracılığıyla diğer İSG riskleriyle tutarlı bir şekilde yönetilmesi ve kuruluşun daha geniş iş süreçlerine entegre edilmesi önemlidir.

İşçiler için olumsuz sonuçlar, kötü sağlık ve ilişkili koşulları (örn. kardiyovasküler hastalık, kas-iskelet sistemi bozuklukları, diyabet, anksiyete, depresyon, uyku bozuklukları) ve ilişkili kötü sağlık davranışlarını (örn. madde kötüye kullanımı, sağlıksız beslenme) ve düşük iş yükünü içerir. memnuniyet ve bağlılık içerebilir. Psikososyal riskleri yönetmek, artan iş tatmini ve artan üretkenlik dahil olmak üzere olumlu sonuçlarla sonuçlanır.

Psikososyal risklerin işletmeler üzerindeki etkisi; devamsızlık, işten ayrılma, ürün veya hizmet kalitesinin düşmesi, işe alım ve eğitimden kaynaklanan artan maliyetler ve iş yeri soruşturmalarının yanı sıra kuruluşun itibarının zedelenmesini içerir.

Psikososyal risklerin etkin yönetimi, çalışan katılımının artmasına, verimliliğin artmasına, yenilikçiliğin artmasına ve kurumun sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

N\_HumaN'ın geliştirmiş olduğu İYRS®, Psikolojik Sağlık ve Güvenlik standartlarını güçlü tutmak isteyen kuruluşlar için iş sağlığı ve güvenliği çerçevesinde psikososyal risklerin değerlendirildiği, yönetildiği ve destek çalışmalarıyla iyileştirme ve sağaltıma katkı sağlanarak iş yapabilme gücünün artırıldığı kapsayıcı bir hizmet modeli sunar.

## Psikolojik Sağlık ve Güvenlik Çözümleri

### İletişim

N\_HumaN

Adalet Mah. Manas Bulvarı No:39 Folkart Towers B Kule

Kat:31 Bayraklı/İzmir

0 232 390 91 97

0 535 624 90 35

[www.nhumandanismanlik.com](http://www.nhumandanismanlik.com)



N\_HumaN



n\_human\_tr



n\_human\_tr



N\_HumaN

