

artıbültten

Ocak-Nisan-2021



Çalışma Hayatında Psikososyal Risk Etmenleri & Yönetimi

Çalışan Esenliğini
Kapsayıcı ve
Sallantılı Zeminde
Ele Almak
sayfa 16

Örgütsel Travmalar:
"Önlenebilir"i Önlemek,
"Önlenemez"e Hazır Olmak
sayfa 30

Gelecek İş Yaşamı:
Çalışma Modelleri
ve Riskler
sayfa 47

İş ve Aile
Çatışmasının
Psikososyal Yan Etkisi
sayfa 51



Covid-19 pandemisi işyerinde bulaşma, işimizi sürdürememe, kaybetme, korkumuzu tetikledi. Önlemler aldık... Uzaktan - evden çalışanlarımız için iş - özel yaşam dengesi, roller ve sorumluluklar arasında ciddi sınır ihlalleri oldu, karmaşaya düştük. Hayatla ilgili temel kaygılar alevlendi. Hem evde, hem fabrikada çalışma yükümüz ve hızımız arttı. Yakınlarımızı kaybetme, bulaştan korunamama, hastalıkla başa çıkamama korkusu ve belirsizlikler... Bir taraftan temel varoluş kaygısı, korku ve endişe diğer yandan artan iş yükü ve hızı, süren ve büyüyen belirsizlikler her birimizin psikolojik dayanma gücünü kırdı, psikolojik iyi oluş halini zedeledi.

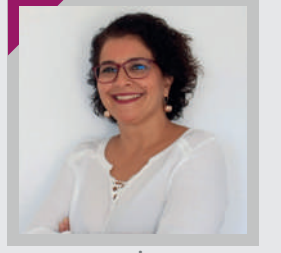
İş Sağlığı ve Güvenliği alanında çalışan bizlere, İşyeri Sağlık Birimleri'ne bu ruhsal örselenmeyi ele almak, yaraları sarmak, çare bulmak ve iyileştirmek konusunda büyük bir sorumluluk düşüyor. Sağlıklı olmanın, iyi hissetmenin sadece bedensel değil, ruhsal-toplumsal tam iyilik hali olduğunu biliyoruz. Bu sebeple **"Çalışma Hayatında Psikososyal Risk Etmenleri'nin Yönetilmesi"** konusunu ele almanın tam zamanı.

Çok değerli akademisyen arkadaşlarımızın katkıları ile hazırlanan bültenimizin, örgütsel dayanıklılık, kurumsal zindelik için artık vazgeçilmez yeri ikame edilemez **'çalışan sağlığı ve esenliği'** çalışmalarına ışık tutacağını umuyoruz.

İyilik, sağlık diyebilmek için çalışmaya devam ediyoruz...

ALİ RIZA TİRYAKİ

Çalışma Yaşamında Psikososyal Riskler ve Yönetilmesi



Doç. Dr. İdil IŞIK

Istanbul Bilgi Üniversitesi
Örgütsel Psikoloji
Yüksek Lisans Programı

Örgütsel psikoloji, çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını inceleyen ve onları etkileyen iş ve organizasyon odaklı tetikleyicileri sistematik olarak araştıran bir alandır. Odak noktası, çalışanların psikolojik sağlığını, iyiliğini ve mutluluğunu sağlamaktır; işletmeleri bu koşulları garantileyen sosyal ortamlar ve sağlıklı işyerleri olarak yapılandırmak, sağlıklı çalışanlar ve insana yakışır işler misyonudur.

Örgütsel psikolojinin bugüne kadar çok farklı teoriler ve kavramlar çerçevesinde incelediği, insan sağlığını, esenliğini ve güvenliğini tehdit eden faktörler son yıllarda uygulayıcılar cephesinde psikososyal riskler başlığı altında bilinir hale geldi. Bir çalışanın işinin içeriği, çalışma koşulları, sosyal çevredeki ilişkileri, çalıştığı organizasyonun kültürü ve yönetim yaklaşımlarından kaynaklanabilecek, baş edebileceğinin üzerinde yük ve stresle karşılaşması psikolojik sağlık sorunları yaratma ihtimaline sahiptir. Bu unsurlara psikososyal tehlikeler denir.

Çalışanlardan yüksek beklentiler, iş yükü, iş yapma şeklini seçememe, karar alma süreçlerine katılamama, etik çatışmalar, yetersiz sosyal ilişkiler ve iş güvencesizliği psikososyal tehlikelerdir.

Bu unsurların doğurduğu sonuçlar, bu sonuçların ortaya çıkma ihtimali ve ne kadar zarar verici olduğu ise psikososyal risklerdir. Yani bu tehlikeler, çalışanın özel yaşam ve çalışma yaşam kalitesindeki bozulma yaratma olasılığına sahiptir.

Birçok insanın, işin içeriği, kişiler arası ilişkiler, yönetim yaklaşımları ve kurum kültürü nedeniyle sağlıklarını ve refahlarını olumsuz etkileyen psikososyal tehlike kaynakları altında çalıştıklarını biliyoruz. Ne yazık ki birçok işletme için bu konular nispeten daha az çalışılan konulardır (*Şahan ve Demiral, 2019*).

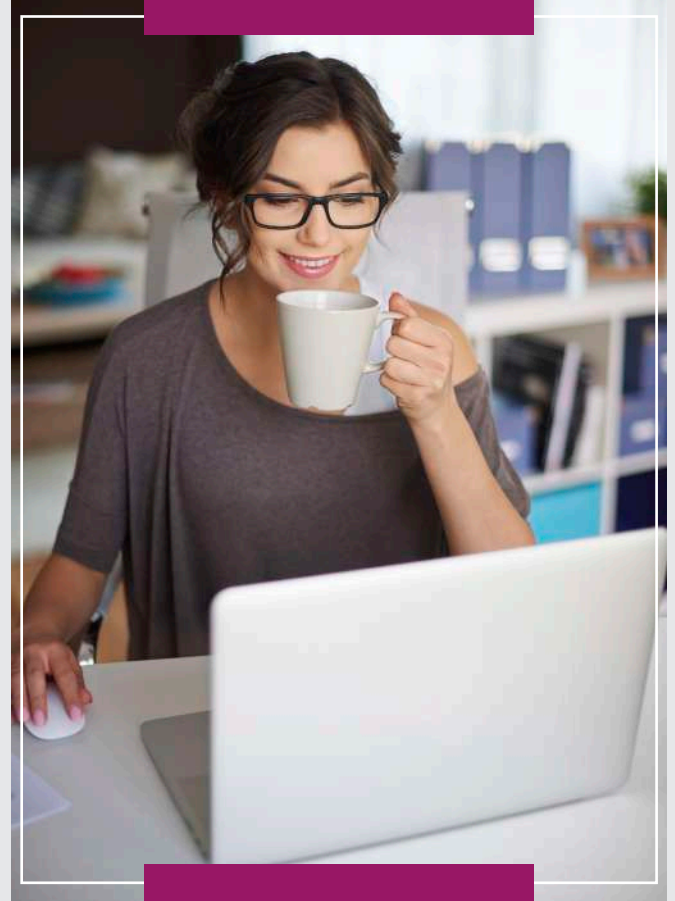
Bununla birlikte, çalışma koşullarının kişinin psikolojik sağlığı üzerindeki etkileri, psikososyal tehlike ve risk kavramı doğrudan kullanılsa da örgütsel psikoloji ve iş psikolojisi, örgütsel davranış, halk sağlığı, iş sosyolojisi ve yönetimin ilgili alt uzmanlıklarından teorik kavramlarla yıllardır incelenir. Bu konunun güncel göstergelerinden biri, Nottingham Üniversitesi, İş Sağlığı ve Örgütleri Enstitüsü (*I-WHO*) ve İngiliz Standartlar Enstitüsü (*BSI*) ile iş birliği içinde hazırlanan "Çalışma Ortamında Psikososyal Risklerin Yönetimi için Rehber" çalışmasıdır (*PAS 1010: 2011; Leka, Jain, Widerszal-Bazyl, Żołnierczyk-Zreda and Zwetsloot, 2011*).

Bu rehber, psikososyal faktörleri şu şekilde tanımlamaktadır: "İş içerikleri, organizasyon ve yönetim ve diğer çevresel ve organizasyonel koşullar, çalışan yetkinlikleri ve ihtiyaçları arasındaki etkileşim". Kuruluşların gönüllü olarak psikososyal riskleri yönetmek için uygulayabildiği bu rehber, yakın zamanda Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı (ISO) tarafından da uluslararası platformlardan görüşe açıldı; ISO 45001 standardının altında yer alan bir kılavuza dönüştürüldü (ISO, 2020). ISO 45003 kodu ile hazırlanan bu kılavuz "İş sağlığı ve güvenliği yönetimi: İşyerinde psikolojik sağlık ve güvenlik - Psikososyal riskleri yönetme kılavuzu" başlığı ile ISO'nun standart geliştirme yaşam sürecinin yarısını tamamladı; 20 Ocak 2021 tarihinde onay fazına geçti.

Bu kılavuz, kuruluşların, psikososyal nitelikteki şu tehlikeleri belirlemesi gerektiği üzerinde durmaktadır:

- (a) İşin nasıl organize edildiği,
- (b) İşyerindeki sosyal faktörler ve
- (c) Çalışma ortamı, ekipman ve tehlikeli görevler.

Psikososyal riskleri anlayabilmek ve yönetmek için esasların sistematik şekilde belirlenmesini hedefleyen bu çalışmaların kökeninde, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (Uluslararası Çalışma Örgütü, 1986) "psikososyal faktörlerin çalışan sağlığı üzerinde zararlı bir etkiye sahip olma olasılığı" vurgusunun yer aldığını da söyleyebiliriz.



Psikolojik sağlıktaki bozulmanın ciddiyeti, bu faktörlere maruz kalma düzeyine bağlı olarak değişir. Bu kılavuz, psikososyal riskler kapsamında işle ilgili stresi vurgulamakta ve işyerinin ve kurumsal çevrenin çeşitli olumsuz ve zararlı yönlerine çalışanların duygusal, bilişsel, davranışsal ve fizyolojik tepkiler vereceğini belirtmektedir.

Psikososyal risklerin değerlendirilmesi ve önlenmesine dair Türkiye'de yasal bir yapı ve politikanın eksikliğinin son yıllarda fark edildiğini söyleyebiliriz. Var olan yasal düzenlemelerde bu konuda çok sınırlı vurgu görüyoruz.

Örneğin, 28512 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği (2012), tehlike kaynaklarını belirleme yükümlülüğü altında psikososyal tehlikeleri bir kavram olarak içerse de tüm yönetmelikte psikososyal kelimesi sadece iki kez geçmektedir (8. Maddenin 3. ve 4. Paragraflarında); ancak, hangi tehlike kaynaklarının bunlara dahil olduğuna ve bunların nasıl analiz edileceğine dair rehberlik içermemektedir.

Son yıllarda bakanlıkların, meslek örgütlerinin, sivil toplum örgütlerinin, akademik dünyanın ve uygulayıcıların “psikososyal risk” kavramına vurgu yaptığı çalışmaları daha sık görmeye başladık. ISO 45003 yönergesi TSE tarafından da 2020 yaz aylarında kamuoyunun görüşüne açılmıştı.

Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı (Eurofound, 2017) tarafından yayınlanan Avrupa Çalışma Koşulları Raporu'nun altıncısı (2017), çalışanların sağlığını ve refahını olumsuz etkileyen psikososyal faktörleri kapsamlı bir şekilde incelemektedir.

Rapor, psikososyal tehlike kaynaklarının insan sağlığı ve güvenliği üzerindeki etkisinin fiziksel tehlikelerle el ele gittiğini vurguluyor. Eurofound'un 1990 yılında başladığı düzenli aralıklarla yürütülen bu çalışmanın yedincisi 2020 pandemi dönemine denk geldiği için ertelenmiş; 2021 yaz aylarında planlanacağı belirtilmektedir.

Bu raporlar, Avrupa Birliği üyesi 28 ülke ile Norveç, İsviçre, Arnavutluk, Makedonya, Sırbistan, Karadağ ve Türkiye'de çalışma yaşam kalitesi unsurları arasında kapsamlı karşılaştırmaları sunmaktadır.

Eurofound'un çalışma yaşamının doğasını incelerken odaklandığı göstergeler ise şunlardır:

fiziksel çevre, vücut pozisyonu/ ergonomi, ses, titreşim, sıcaklık, biyolojik ve kimyasal gibi fiziksel faktörler, iş yoğunluğu, iş hacmi, iş hızı belirleyicileri ve iş akışında karşılıklı bağımlılık, duygusal talepler, çalışma süresi, alışılmadık dışındaki çalışma saatleri, esneklik, sosyal çevre, zarar verici sosyal davranışlar, sosyal destek, yönetim kalitesi, fiziksel çevre, iş yoğunluğu ve çalışma süresi kalitesi.

Ülkemizde son yıllarda psikososyal tehlikeleri sistematik olarak inceleyen çalışmalara da rastlıyoruz (ör. Keser, 2014; Kocabaş ve arkadaşları, 2017; Şahan, 2016; Şahan ve Demiral, 2019; Vatansever, 2016). Örneğin, Şahan ve Demiral'ın çalışması (2019), çalışanların ve işverenlerin psikososyal risklerin farkında olmadığını raporlamaktadır.

Ayrıca iş güvensizliği, ağır iş yükü, çalışanın karar veremediği süreçler, görevleri kontrol edememesi ve ekonomik sorunlar, öncelikle odaklanılması gereken psikososyal faktörler olarak sunulmaktadır.

Destekleyici yasal düzenlemelerin olmaması, risk kontrolü ve iletişim aksaklıkları, finansal gereksinimler, üretim baskısı ve çalışan performansı üzerindeki abartılı takip mekanizmaları kritik sorunlardır.

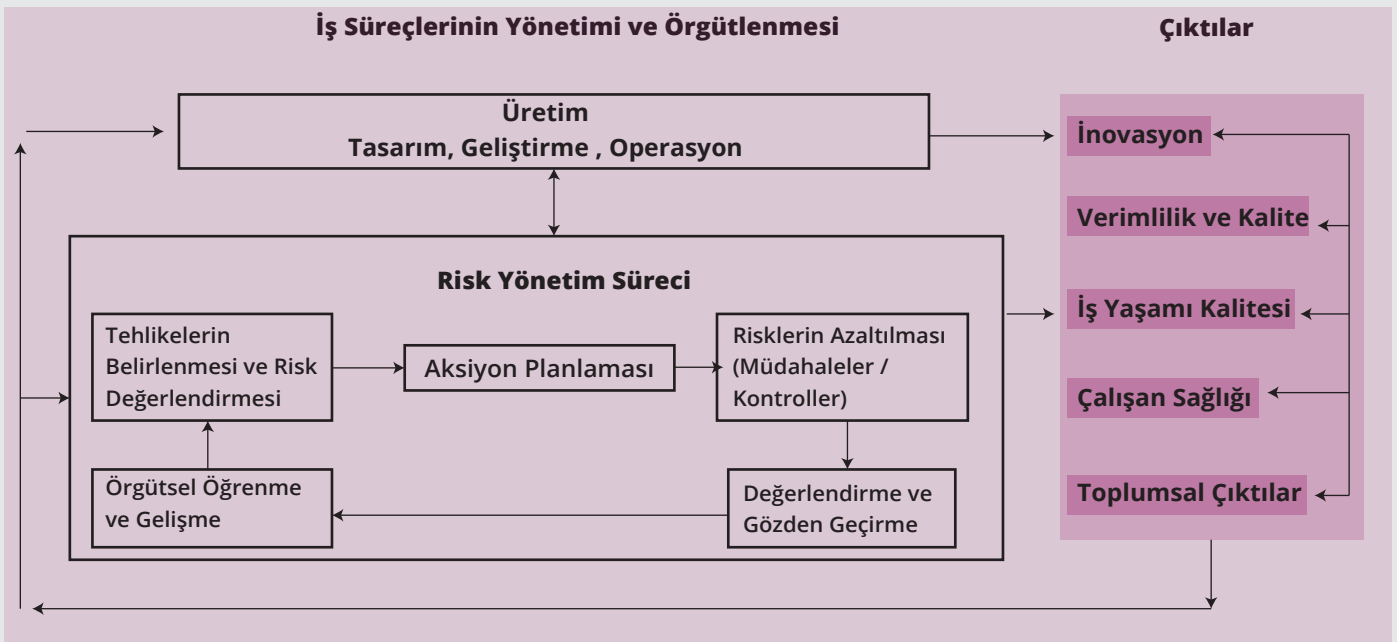
Öte yandan yöneticilerin destekleyici tutumu, örgütsel adalet, rol tanımlarındaki açıklık ve ödül sistemleri, psikososyal risklerin önlenmesinde işlevsel unsurlar olarak belirlenmiştir.

Psikososyal tehlikeler ve sonuçlarının ölçülmesi için ise bir araştırma ağı tarafından yürütülen "Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Anketi" (COPSOQ) örnek verilebilir. Bu girişim çalışan sağlığını olumsuz etkileyen farklı iş temelli unsurlara odaklanmaktadır. COPSOQ II, Türkçe'ye Şahan (2016) tarafından uyarlanmıştır ve COPSOQ III'ün çevirisi yakın zamanda tamamlanmıştır (Şahan ve Demiral, 2019).

Bu ölçekte yer alan boyutlar; nicel-bilişsel-duygusal-duyusal talepler, duyguları gizleme ihtiyacı, iş sonuçları üzerinde çalışanın etkisi, gelişme olasılığı, iş süreçlerinde özgürlük derecesi, işin anlamı, işe bağlılık, öngörülebilirlik, rol açıklığı, rol çatışması, liderlik kalitesi, sosyal destek, geri bildirim, sosyal ilişkiler, toplum duygusu, iş güvensizliği ve iş tatminidir.

Bu psikososyal tehlike kaynaklarını kontrol etmek için ne yapılması gerekiyor?

Örgütsel psikoloji alanından bu sorunun cevabı "sistem yaklaşımı" ve "psikososyal risk yönetimi" olarak verilebilir. ISO 45033 için de bir temel hazırlayan çalışmalarıyla, Leka, Cox ve Zwetsloot (2008), psikososyal risklerin yönetimi için kavramsal bir çerçeve önermektedir. Bu çerçeve, elbette, çalışan sağlığı ve güvenliğinin diğer alanlarında olduğu gibi risk analizi ile başlayan ve tehlike kaynaklarını kontrol etmek için eylemlerin uygulanmasıyla devam eden bir dizi sistematik ve sürdürülebilir uygulamadır (Şekil 1).



Bu model, kuruluşların kapsamlı ve uzun vadeli stratejiler geliştirmesini önermektedir. Kuruluş, işletmeye özgü bir bağlam oluşturan politikaları, uygulamaları, kaynakları, yapıları, araçları ve süreçleri dikkate almalıdır. Psikososyal riskleri önlemek için atılan adımlar, diğer kurumsal işlem ve ilkelele sinerji yaratmalıdır.

Bununla birlikte, psikososyal tehlikelerin, fiziksel tehlikelerden önemli farkı, kişisel algıya dayalı olmaları ve çalışma ortamındaki farklı unsurlar arasındaki dinamik etkileşimin iyi anlaşılması gerektiğidir. Ayrıca çalışan sağlığı ve güvenliği alanındaki risk ve fırsatları yönetmek için çerçeve sağlamayı amaçlayan ISO 45001- İş Sağlığı ve Güvenliği Standardı (TSE, 2018), kuruluşların kendine

özgü bağlamını dikkate alan bir yaklaşım benimseyerek, bu süreçte liderliğin güçlü etkisine vurgu yapmaktadır.

Bu standart ayrıca, istenen veya hedeflenen sağlık ve güvenlik sonuçlarının, organizasyonun özel bağlamında liderlik ve çalışanların katılımı yoluyla elde edilebileceğini belirtir. Bu perspektifle, işletmelerin kendi özgün koşullarındaki psikososyal unsurları dikkatle analiz edecek ve yönetecek bir modeli, çalışanların katılımını sağlayarak yapılandırması gerekmektedir.

Ayrıca, ISO 45001'i destekleyici nitelikte yakın zamanda uygulamaya sokulacak olan ISO 45003'ün burada yol gösterici olacağını söyleyebiliriz.

Kaynakça:

- British Standards Institution (2011). PAS 1010:2011: Guidance on the management of psychosocial risks in the workplace. Erişim <http://www.mtpinnacle.com/pdfs/Guidance-on-the-management-of-psychosocial-risks-in-the-workplace-1.pdf>
- Eurofound (2017). Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- International Labour Organization (1986). Psychosocial factors at work: Recognition and control. Occupational Safety and Health Series no: 56.
- International Standards Organization (2020). ISO/FDIS 45003- Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks. Erişim linki: <https://www.iso.org/standard/64283.html>
- İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği, Resmi Gazete Sayısı: 28512, Resmi Gazete Tarihi: 29.12.2012. T.C. Resmi Gazete, Ankara, 2012.
- Keser, A. (2014). İş Stresi Kaynakları: Geleneksel ve Güncel Boyutlarıyla. Ankara: TürkMetal Yayınları.
- Kocabaş, F., Aydın, U., Canbey Özgüler, V., İlhan, M.N., Demirkaya, S., Ak, N., & Özbaş, C. (2017). Çalışma ortamında psikososyal risk etmenlerinin iş kazası ve işle ilgili hastalıklarla ilişkisi. Sosyal Güvence Dergisi, 7 (14), 28-62.
- Kristensen, T.S., Hannerz, H., Høgh, A., Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) - a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health, 3,438-449.
- Leka, S., Cox, T., & Zwetsloot, G. (2008). The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF)(pp. 1-16.). In: S. Leka & T. Cox (Eds.), The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF, Nottingham: I-WHO Publications.
- Leka, S., Hassard, J., Jain, A., Makrinov, N., Cox, T., Kortum, E., Ertel, M., Hallsten, L., Iavicoli, S., Lindstrom, K., & Zwetsloot, G. (2008). Towards the development of a psychosocial risk management framework, SALTSA', Nottingham: I-WHO Publications.
- Leka, S., Jain, A., Widerszal-Bazyl, M., Żołnierczyk-Zreda, D., & Zwetsloot, G. (2011). Developing a standard for psychosocial risk management: PAS 1010, Safety Science, 49 (7), 1047-1057.
- Şahan, C. (2016). Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Şahan, C., & Demiral, Y. (2019). The aspects of psychosocial risks prevention in a developing country: Turkey. The Journal of Basic and Clinical Health Sciences,3,30-34.
- TSE-Türk Standartları Enstitüsü (2018). ISO 45001- İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi Standardı. Ankara: TSE Standart Hazırlama Dairesi Başkanlığı.
- Vatansever, Ç. (2014). Risk değerlendirmede yeni bir boyut, psikososyal tehlike ve riskler. Çalışma ve Toplum Dergisi, 1, 117-138.
- World Health Organisation (2008). PRIMA-EF: Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management: A Resource for Employers and Worker Representatives. Protecting workers' health series; no. 9, Geneva: WHO.
- World Health Organization (2010). Healthy workplaces: a model for action for employers, workers, policy-makers and practitioners. Geneva: WHO.

Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Esenliğinin Yönetimi

Yazının başlığı çok geniş bir sorumluluk ve fonksiyon alanını, bir başka deyişle iş sağlığı ve güvenliği (İSG) konularının tamamını hatta daha da genişletecek olursak esenliği de kapsamaktadır. Ancak bu yazıda, yönetim sözcüğü ile birlikte genelde üst yönetime; fonksiyon olarak ise insan kaynakları yönetimine odaklanılacaktır.

Zorlayıcı hedefler konulması, iş planlarının son anda yapılması vb. gibi çalışanların, sağlıklarını, güvenlik algılarını ve esenliklerini etkileyen pek çok konu, doğrudan üst yönetim politikaları, insan kaynakları fonksiyonları ve yönetim yaklaşımları ile ilgilidir (Vatansever, 2018).

Bilindiği gibi, işçi sağlığı ve güvenliği, çok disiplinli ve çok ortaklı bir çalışma alanıdır. Stres yönetiminde organizasyonel olarak rolü olan taraflar, İngiltere'nin ulusal İSG kuruluşu Health and Safety Executive (HSE) tarafından Şekil 1'deki gibi tanımlanmıştır:

Genel Müdür	Sağlık ve Güven. Md.
Bölüm Müdürü	İşyeri Hekimi
Sendika ve Temsilciler	Çalışanlar
İnsan Kayn. Md.	Sağlık Çalışanları

Şekil 1. HSE Health and Safety Executive UK, Roles in Stress Management, 2016.



Doç. Dr. Çiğdem VATANSEVER
Namık Kemal Üniversitesi,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel
İlişkileri Bölümü İnsan Kaynakları
Anabilim Dalı Başkanı

Diğer yandan Türkiye'de mevcut yasal düzenlemelere göre de, üst yönetim sorumlu olmasına karşın çalışan sağlığı-güvenliği-esenliğiyle ilgili konuların yürütülmesi genel olarak İSG uzmanları ve işyeri hekimine aktarılmış durumdadır.

Örneğin, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal iyilik hallerini yüksek düzeye getirmek ve bu düzeyi sürdürmek ile işçinin fiziksel yeteneklerine ve psikolojik durumuna uygun işlere yerleştirilmesini sağlamak işyeri hekiminin başlıca görev ve sorumlulukları arasındadır (Tiryaki vd, 2011). Uygulamada ise, bu konu şirketten şirkete değişiklik gösterse de insan kaynakları yöneticileri ile birlikte karar verilerek yürütülmektedir.

Üst Yönetim

Tahmin edileceği üzere etkili liderlik, çalışanların tutumlarını ve güvenli davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir

(Hansez ve Chimiel, 2010; Zohar, 2002).

Yönetim tarzı ve yöneticinin kendi ruh sağlığı, çalışanlarının esenliklerini ve doğrudan bu konuyla ilgili yapılan düzenlemeleri etkilemektedir (Skakona vd., 2010).

Liderlerin çalışanların refahı üzerindeki rolü ve farklı liderlik stillerinin etkisi son yıllarda pek çok araştırmada incelenmiştir (Zohar, 2002; Kelloway, Mullen ve Francis, 2006). Örneğin, dönüştürücü liderler, işyerinde çalışanların refahından endişe duyan son derece etkili kişiler olarak kabul edilmektedir.

Dönüştürücü liderliğin doğasında var olan çalışanlara kişiselleştirilmiş ilgi, örgütlerde olumlu bir sağlık ve güvenlik kültürü yaratmada etkili olmuştur (Kelloway, 2006). Babacan liderlik ise Türkiye'de tercih edilen bir yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2006). Babacan liderler işyerinde bir aile ortamı yaratır, astlarla yakın ilişki kurar ve iş dışı yaşama da dahil olurlar.

Hem dönüştürücü liderliğin hem de babacan liderliğin çalışanların sağlık ve güvenlik üzerindeki etkisini araştırdığımız iki ayrı çalışmada; dönüştürücü liderlik sergileyen bir yöneticinin varlığı çalışanların güvenli davranışlarını (Kılıç, Vatansever ve Işık, 2015) ve esenliğini (Vatansever, 2019) öngörürken; babacan liderliğin böyle bir etkisi saptanamamıştır.

Bu sonuçlar, babacan liderlik tarzının benimsendiği Türkiye'de, neden bu kadar çok iş kazası olduğunu da açıklayan etmenlerden biri olabilir. Bu konunun geniş örneklemlerle başka araştırmalarla da incelenmesi gerekmektedir.



İnsan Kaynakları Yönetimi

6331 sayılı kanun yürürlüğe girmeden önce insan kaynakları (İK) yöneticilerinin konuya olan ilgisi son derece sınırlıyken (Vatansever, 2010), yasalara uyum için yapılması gerekenlerden başlayarak bu konuda artan bir çaba göze çarpmaktadır.

13.09.2014 tarihli İK Meslek Standartları'na göre; "İSG ve çevre koruma ile ilgili kuralları takip etme ve yönetme", her görev ve unvandaki insan kaynakları çalışanın ilk sorumluluk maddesi olarak tanımlanmıştır (MYK, 2014). Buna göre İK çalışanlarından, İSG ve çevre ile ilgili düzenlemeleri izlemeleri ve uymaları, risk değerlendirme sürecine katılmaları ve acil durum planlarını uygulamaları beklenmektedir. (Tablo 1)

Tablo 1: İK Mesleki Yeterlilik Standardı, İSG ve Çevre Koruma ile İlgili Kuralları Takip etme ve Yönetme Sorumluluğu

A - İSG ve çevre koruma ile ilgili kuralları takip etmek

A.1 Kişisel güvenlik ve güvenli çalışma yöntemlerini takip etmek;

A.1.1 Araç, gereç ve ekipmanların talimatlara ve kuruluş prosedürlerine uygun olarak kullanılmasını sağlar.

A.1.2 Çalışma ortamının tehlikelerden uzak tutulmasına katkı sağlar.

A.1.3 Kuruluş faaliyetlerinden kaynaklanan ve iş sağlığı ve güvenliğini tehlikeye düşürebilecek durumlara karşı ilgili mevzuat ve standartlara göre gerekli önlemlerin alınmasını sağlar.

A.2 Riskleri değerlendirmek

A.2.1 Risk değerlendirme çalışmalarına katkıda bulunur.

A.2.2 Karşılaştığı risk etmenlerini veya karşılaşılabileceği olası riskleri belirleyip raporlanmasını sağlar.

A.3 Acil durum planlarını uygulamak

A.3.1 Acil durumlarda çıkış veya kaçış planlarına uygun hareket edilmesini sağlar.

A.3.2 Çalışma ortamında meydana gelen iş kazası gibi acil durumlarda temel ilk yardım önlemlerinin alınmasını sağlar.

A.4 Çevre koruma standart ve yöntemlerini uygulamak

A.4.1 Çalıştığı alanda ortaya çıkan çevresel atıkların ve dönüştürülebilir malzemelerin doğru yere iletilmesini sağlar.

A.4.2 Kuruluş kaynaklarının (enerji, sarf malzemeleri vb.) tasarruflu ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlar.

Doğal çevreye, çalışanlara ve içinde yaşanan topluma duyarlı bir yaklaşımla yönetilen insan kaynakları fonksiyonu, sürdürülebilir İKY adını almaktadır.

Sürdürülebilir İKY, geleceğin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden, mevcut şirketin ve toplumun optimum ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynaklarının yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Mariappanadar, 2013).



Ehnert (2009) şirketlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi nasıl tanımladığını ve bunu insan kaynaklarının yönetimine nasıl bağladıklarını incelediği çalışmasında, sürdürülebilirlikle ilişkili faaliyetlerini sekiz temel başlıkta toplamaktadır:

- İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma,
- Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme,
- Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması,
- Yeteneği cezbetme ve "çalışanların tercih ettiği bir şirket" olarak tanınma,
- Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma,
- İnsan Kaynaklarının kökenine yatırım yapma,
- Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme,
- Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma.

Vatansver, Kılıç ve Dinler, 2018 araştırmasında; Türkiye'de faaliyet gösteren onbir büyük şirketin (Arçelik, Anadolu Efes, Aselsan, Doğu Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, İçdaş, THY, Tofaş, Turcell ve Unilever) 2018 yılı sürdürülebilirlik raporları bu kriterler bazında incelenerek, ülkemizde öne çıkan sürdürülebilir İK adına hangi uygulamaların olduğu tanımlanmıştır.

İSG ve esenlikle ilgili başlıca uygulamalar şunlardır:

ÇALIŞAN SAĞLIĞINI VE ESENLİĞİNİ DESTEKLEME

Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma

- Kadın sağlığı, meme kanseri vb çeşitli bilgilendirme toplantı ve seminerleri
- Sağlıklı yaşam eğitimleri düzenleme ve bu konuda bültenlerin yayınlanması
- İşyeri stresi, sigara bırakma, kalp hastalıkları, emzirme vb. başlıklarda seminerler

Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme

- Acil sağlık hizmetleri, tedavi edici hekimlik hizmetleri,
- Koruyucu sağlık hizmetleri
- Çalışan ailelerine yönelik sağlık ve güvenlik eğitimleri
- Veri kaydı ve sağlık istatistiklerinin oluşturulması
- Çalışan çocuklarına iş sağlığı ve güvenliği eğitimi
- Çevre sağlığı ve denetimi, içme suyu su ve gıda sanitasyonu
- Göz ve diş tarama, omurga duruş check-up yaptırılması
- Grip aşısı uygulaması
- İnsülin direnci taraması
- İşe ilk girişte sağlık merkezince kapsamlı bir kontrol; sonrasında periyodik muayenelerin yaptırılması
- Kronik hastalıkları bulunan çalışanların kontrolü

- İş kazası ve meslek hastalığı geçirenlerin iş uyumunun değerlendirilmesi ve poliklinik hizmetleri

Çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi

- OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarına uygunluk
- Ulaşım, beslenme, ofis ergonomisi ve yaşam kalitesi gibi süreçlerde iyileştirme

İşgücünün formda olmasını sağlama

- Çevre spor kulüpleri kurumsal yapılanmasında; her branşa üst düzey yönetimden sponsorlar atanarak sponsorların sporcuların temel ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmakta
- Çalışanlara spor yapma, nefes teknikleri ve yoga, zumba eğitimi düzenleme Spor eğitmeni eşliğinde ofis egzersizleri

ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ NEGATİF ETKİLERİN AZALTILMASI

İş sağlığı ve güvenliği:İş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma

- Çalışan temsilcilerinin de yer aldığı İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları
- Çalışanlar ve yönetimin birlikte temsil edildiği İş Sağlığı ve Güvenliği Komiteleri
- (İSG) Denetçileri İçin Sertifikasyon Uygulaması
- Hurdaların çevre ve işçi güvenliği açısından risk yaratmadan geri kazanılması için titiz ve sistemli bir kontrol sistemi
- Haberli ve habersiz güvenlik turları, kazaya ramak kala uygulamaları, kaza kök neden analizleri
- İSG risklerinin tespit edilip önlenmesine yönelik olarak günlük, haftalık, aylık ve yıllık kontrol ve denetim çalışmaları
- İş Güvenliği Simülasyon Eğitim Alanı (DOJO)

- Drama yoluyla İSG eğitimleri verilmesi
- İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) konusunda gerçekleşen tüm çalışmaların internet sitesi üzerinden paydaşlara iletilmesi
- Kuleli sahalarda güvenli çalışma ortamının yaratılmasına katkıda bulunmak üzere dikey yaşam hatları oluşturulması
- Lojistik operasyonlar için güvenlik şartlarının üst düzeyde tutulması.
- Saha koşullarına ve işin niteliğine göre kişisel koruyucu donanım temin edilmesi ve bu donanımın kullanılması konusunda eğitimler düzenlenmesi
- Şirket çalışanlarının yanı sıra müteahhit çalışanlarına yönelik olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenlenmesi
- Tedarikçi, bayi ve yetkili servislerin denetimi kapsamında İSG uygulamalarının değerlendirilmesi ve iyileştirme planlarının belirlenmesi
- Tesis skor kartları ve ana faaliyet planı gözden geçirme toplantıları, vaka yönetim toplantıları, iş yeri hekimi ve sağlık personeli atölye ve sosyal alan sağlık turları düzenlenmesi
- Tesise girecek olan herhangi bir paydaşın güvenlik eğitiminden geçirilmesi zorunluluğu
- Üretim tesislerinin yanı sıra ofis ve yol emniyetini de kapsayan emniyet kuralları kapsamında oluşturulan emniyet kılavuzları
- Stajyer öğrencilere ve personele ilkyardım eğitimi verilmesi
- İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda personelin ilgisini çekmek ve bilinçlendirmek amacı ile her yıl "Slogan Yarışması" düzenlenmesi
- Çalışanlar arasında iş sağlığı ve güvenliği kültürünün artırılmasını/tanıtilmesini amacıyla "İş Sağlığı ve Güvenliği Tiyatro Gösterisi"
- Her yıl planlı yangın, deprem ve bina boşaltma tatbikatları gerçekleşmesi

Meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme

- Ofis ergonomisi uygulamaları: Aydınlatma ve iç mekan hava kalitesini artırmaya, gürültü, nem ve sıcaklığı en uygun düzeye çekmeye ve kullanılan ekipmanları iyileştirmeye yönelik çalışmalar.
- Ergonomi ve endüstriyel hijyen çalışmaları
- Mesleki Hastalıklar ve Korunma yolları konusunda Şirket doktoru tarafından bilgilendirme yapılmakta
- Gerekli görülen alanlarda ortam ölçümleri (toz, gaz, gürültü, termal konfor, aydınlatma vb.) yapılarak, uygun olmayan çalışma ortamları standartlara uygun hale getirilmesi
- İçme sularının her ay düzenli olarak analizi

Stresi önleme ve azaltma

- Psikososyal birim ile stres faktörlerinin tespiti, iyileştirilmesi, bireysel ve grup psikoterapiler ve mavi yaka kadın çalışanlara özel eğitim

ÇALIŞANLARIN YAŞAM STANDARTLARINI İYİLEŞTİRME

İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme

- “Mobil Çalışma”, “Günü Planla”, “Part-time çalışma” ve “Ofistasyon” isimleriyle farklı yerlerdeki ofislerden çalışma esnekliği ile çalışanlara işlerini daha etkin ve verimli yönetme imkânı sunulması
- Esnek çalışma modellerine geçilmesi hedeflenmekte
- Çalışanlara tiyatro ve konserler için kolayca bilet bulabilme imkanı tanıma
- Mesai saatinin 7.30’ da - 16.35 arası olması; çalışanların sabah ve akşam yoğun trafiğini yaşamalarının önüne geçilmesi
- Çalışanların esnek mesai yaparak çalışma saatlerini günlük zorunlulukları çerçevesinde planlamalarına olanak sağlanması

Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme

- Beslenme danışmanlığı ve diyetisyen hizmeti
- Sağlıklı beslenme, madde bağımlılığı bilinci ve dumansız ortam gibi uygulamalara destek
- Sağlıklı yaşam konusunda yol gösterici yenilenme programı gibi olanaklar sağlanması

Bu uygulama örnekleri Türkiye'deki en iyi şirketlerin, son 4-5 yıllık dönemde çalışan sağlığı, güvenliği ve esenliğini nasıl ele aldıklarının göstermektedir. Bu örneklerden psikososyal sağlık ve esenliğe yönelik uygulamaların, bir stres programı dışında neredeyse hiç olmadığını göstermektedir. Özellikle, psikososyal sağlığın yönetiminde üzerinde uzlaşmış, karara varılmış, net politikalar ne yazık ki bulunmamaktadır.

Bu konularda öncelikle insan kaynakları yönetimlerinin ve ilgili tüm yöneticilerin kendi rolleri ile ilgili farkındalık kazanmasını sağlamak, ikinci olarak İSG komitelerinde bu konuyu gündemde tutmak ilk adımlar olacaktır.

İşyerlerinde sağlık, güvenlik ve esenliğin bir arada yönetimi; kar ve sonuç odaklı iş dünyasında ayrımcılık, eşitlik, sürdürülebilirlik kavramlarının da gittikçe daha ön plana çıkmasıyla birlikte, yakın gelecekte yöneticiler ve insan kaynakları ekiplerini zorlayacak konulardan biridir. Örneğin, bu konuda yöneticiler için hazırlanan rehberlerde en son adım olarak performansın artmasına yönelik vurgular, hem yönetici hem de çalışanların üzerindeki sonuç baskısının altını çizmektedir (Cable, 2014).

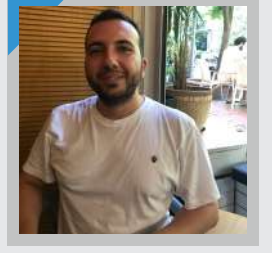
Bu durumda, yönetim ekibi ve insan kaynakları yönetimi ekiplerinin İSG uzmanları ve işyeri hekimleri ile birlikte çalışmalarını büyük önem taşımaktadır (Downey, 2018).

Kaynakça:

- Cable, J. (2014) *The Corner Cubicle Depression Is No Laughing Matter, Especially for Employers EHS Today, September* Erişim Tarihi: 28.1.2019
- HSE, <http://www.hse.gov.uk/stress/roles/index.htm> Erişim Tarihi, 25.3.2016
- E. Kevin Kelloway, Nick Turner, Julian Barling & Catherine Loughlin (2012):
- *Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership, Work & Stress: An International Journal of Work, Health and Organisations*, 26:1, 39-55
- Skakona, J.; Nielsen K. Borgb; V. y Guzmanc J. (2010). *Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research Work& Stress, Vol 24 (2), 107-139.*
- Tiryaki, AR., Aksoy, Ş., Oral, İ. ve Şahin, Z. (2011) *İşte Sağlık Gözetimi. İşyeri Hekimleri Derneği Yayını.*
- Vatansever, Ç. (2010) *İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Çalışan Sağlığı, Güvenliği ve Esenliği*, Editör: Yelboğa, A. *Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları, Turhan Kitabevi, Ankara*
- Vatansever, Ç., Kılıç, N., Dinler, G. (2018) *Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit. Istanbul Management Journal*, 29(85): 7-39
- Vatansever, Ç. (2018) *Psikososyal Sağlık Boyutuyla Çalışma Yaşamı, Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 70: 15-22.
- Zohar, D. (2002) *The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. Journal of Organizational Behaviour*. 23, 75-92.

Psikolojik İyi Oluş:

Çalışan Esenliğini Kapsayıcı ve Sallantılı Zeminde Ele Almak



Faruk CEYLAN

Örgüt Psikolojisi Uzmanı

Psikolojik iyi oluş konusu son dönemlerde adını sıkça duyduğumuz, üzerine birçok kişinin konuya farklı yerlerinden yaklaştığı bir mesele haline gelmiştir. Kimileri için sadece mutluluk anlamını taşıırken, kimilerine göre psikolojik anlamda sağlıklı olma hali gibi daha ucu açık ve tartışmalı bir anlam ifade etmektedir.

Bu yazıda ise psikolojik iyi oluş; bir bütünlük hali olarak vurgulanacak, bütünlüğü oluşturan şeyin ise insanın sadece ona haz veren duygu, düşünce ya da davranışları kabullenmesi değil, aynı zamanda yıkıcı olanları da kabullenerek bütün hissetmesi olarak ele alınacaktır.

Mutluluk bir sevinç halini içeren duygu ve zamansal bir şey iken, esenlik yani psikolojik iyi oluş ise duygu olmaktan farklılaşır.

Kişi kendini sadece mutlu olmayı, eğlenmeyi ya da mutlu olmak zorunda hisseden birisi olarak arzulamak yerine üzülebilen, kıskanabilen, öfkelenebilen ya da bu potansiyelleri de barındıran birisi olarak kabul ettiğinde esenliğini sağlamış olur.

Burada esenliğin özellikle organizasyonlarda nasıl ele alındığı ve alınması gerektiğini tartışarak, çalışan psikolojik iyi oluşunun nasıl geliştirilebileceğine değineceğim.

Sabah işe başladığımızda; “Günaydın, nasılsın?” dediğimiz iş arkadaşımızın genelde “İyiyim, sen?” diye yanıt verdiğini görürüz. Bu rutin genelde günlerce devam eder fakat akıllara şunu getirir; her gün iyi hissedemez herhalde... Karşı tarafı sorgulamadan evvel kendimize dönerek “Ben her gün iyi hissediyor muyum?” sorusunu sormak çok daha anlamlı olacaktır.

Evet gerçekten her gün iyi hissediyor muyuz? Kimi zaman yorgun, kimi zaman uykusuz, kimi zaman tükenmiş, üzgün hissettiğimiz olmuyor mu? Olumlu hislerin idealize edilmesi neden ya da her gün çok enerjik, “bomba gibi” hissetmek zorunda mıyız? Öte yandan olumsuz hisleri neden ifade etmek istemiyoruz? Bu soruların cevapları arasında birçok parametre olabilir; kültür, sosyal normlar, organizasyonun kültürü, bireysel ya da örgütsel etmenler. Fakat temelde otantik davranış dediğimiz ve esenlik üzerinde oldukça olumlu katkısı olan kavramın bu noktada tartışılması oldukça mühim.

Otantik olmak ya da otantik davranış dediğimiz kavramlar kendimizi, hislerimizi ya da ihtiyaçlarımızı olabildiğince açık bir şekilde ifade edebilmektir. Bu dürtüsel davranmak ya da o an ne istiyorsam onu yapmak demek değildir. Muhababımızın da sınırlarını ve kişisel alanını dikkate alarak kendimizi belirli bir çerçeve içerisinde açıklamaktır. Burada, özellikle profesyonel yaşamda güç ilişkilerinin büyük bir etkisini görürüz.

Çalışan yöneticisine bu hislerini açıklamakta yöneticisinin tutumundan ötürü zorlanabilir. "Kırılgan" (vulnerable) olmanın kişinin benliğinde yaratacağı açmazlardan ya da karşı tarafın kırılgan olduğumuz noktaları bilmesi de bu hislerin ifşa edilmesi önünde bir bariyer oluşturur. Oysa ki hangi insanın kırılgan olduğu noktalar yoktur ki? İşte tam da bu noktada organizasyonlara ve yöneticilere bu öğretinin çalışanlar tarafından benimsenmesi yönünde büyük bir sorumluluk düşer.

Çalışanların bu hislerini açıkça dile getirmesi yönünde çalışan rahatlatılmalı, ayıplanıp, kınanmamalı ve bu hislerinin de gayet olağan olduğu aşılmalıdır.

Kırılganlığı biraz daha detaylı bir şekilde ele alacak olursak; onun hem çok nazik hem de çok güçlü bir şey olduğunu görürüz. Karşı taraftan gelebilecek olan olası bir tehlikeden kolay etkilenmesi bakımından oldukça naziktir fakat saklamak için verilen çaba da oldukça güçlüdür.

Otantik davranışın önünde ise tahmin ettiğimizden çok daha büyük bir engeldir. Kırılganlığı kabullenememek otantik davranışı güç kılar, otantik olmamak ise insanı yorar, tüketir ve esenliğini olumsuz etkiler. Bireysel etkilerinin yanı sıra, işten aldığımız keyfi, esenliğin olduğu bir organizasyon iklimini ve iş verimliliğimizi olumsuz olarak etkiler.

Kırılganlığımızı açık edemeyişimizin nedenlerinden bir diğeri de geçmişte onu paylaşmaya çalıştığımızda yüzümüze kapanan kapılardır. Yöneticinize olumsuz duygularınızı ya da sizi yıkıcı anlamda etkileyen bir olayı paylaştığınızı düşünün, karşılığında yöneticiniz cevapsız kaldıysa, "ya boş ver, olur böyle şeyler" diye geçiştirdiyse, bunlar yüzümüze kapanan kapılardır.



Öte yandan son dönemde çok fazla pompalanan bir diğer düşünce biçimi olan pozitif düşünmenin dayatılması da kırılmanın ifadesi önünde bir engeldir. "Olaylara iyi tarafından bak!", "düşünmemeye çalış, şunu yap sana çok iyi gelecek" gibi nasihatler aynı zamanda deneyimlerimizi yok saymamıza, bastırmamıza ve sonunda yaptığımız şeylerden zevk alamadığımız için kendimizi sorgulamamıza neden olurlar.

Gerçeklikten uzak ve zorlama bir pozitif çalışma ortamının yaratılması da tıpkı zorbalık ya da diğer yıkıcı davranışlar gibi çalışanlara zarar verir. Burada yapılması gereken şeyin kişi kendini anlattığı ölçüde onu dinlemek ve onu anladığınızı hissettirmektir. Ayrıca yöneticilerin Donald Woods Winnicott'un kapsayıcı çevre diye adlandırdığı güvenli çevreyi çalışanlarına inşa etmesi çok kritiktir.

Yönetici çalışanı yargılamadan dinlediği, hislerini açıklamasına imkân tanıdığı, nasıl olduğunu sorduğu, risk almasına müsaade ettiği ve gerektiğinde desteklediğini gösterdiği bir alanı yaratmalıdır. Burada güvenli bir ilişki kurulacak, çalışan kendini çok daha otantik hissedecek ve hem yöneticisiyle hem işiyle güvenli bağlar geliştirecektir. Çok basit iki soru bu ilişkinin kurulmasını başlatabilir:

"Nasıl hissediyorsun?"

ve gerekliyse

"Neye ihtiyacın var?"

Son dönemde sıklıkla etkilerini hissettiğimiz Covid-19 salgınına düşündüğümüzde de örgütsel bazı bileşenlerden değil doğa olaylarından da etkilendiğini görürüz. Freud, Uygarlığın Huzursuzluğu isimli kitabında insanı olumsuz etkileyen olaylar arasında doğa olaylarını da sıralar. Hastalanmaya ve ölüme elverişli beden, doğal afetler, salgınlar gibi bizim dışımızda gelişen olaylar ve sosyal ilişkilerimizin kaygı veren yönünün acı çekmemiz üzerindeki üç temel etken olduğunu vurgular.

Salgınla değişen çalışma biçimlerimizde de bu üç etkenin etkisini görüyoruz. Salgının en başındaki güvenlik tehdidi bedenimizi, salgının dış dünyada, bizden bağımsız gerçekleşmesi ve müdahale edilemiyor oluşu acizliğimizi ve sosyal bağlardan kopuşumuz da ilişkilerimiz üzerinde hissettiğimiz kaygıyı net bir biçimde kavramamızı sağladı.

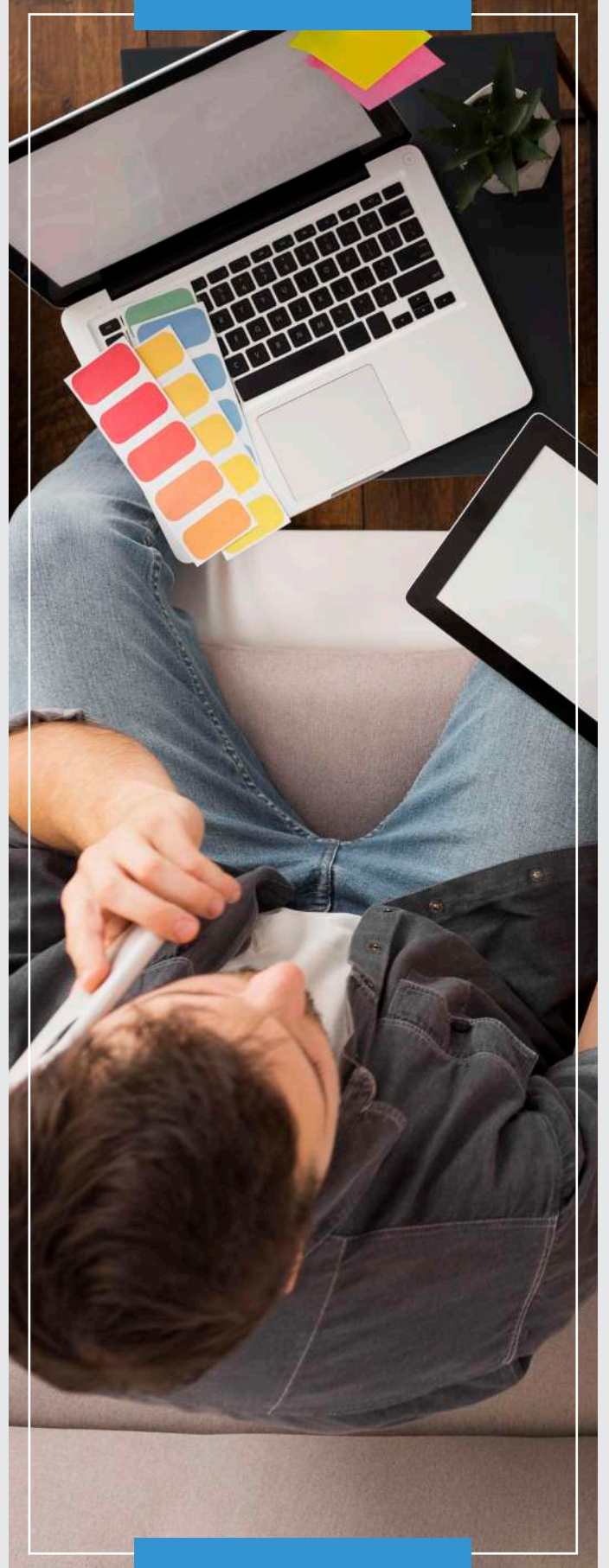


Doğada meydana gelen olayların hepsine müdahale edemiyor oluşumuz gibi bir gerçekte düşünerek, etkilerini minimize edebilmek için de çeşitli çabalarımızın olabileceğini sıklıkla hatırlamalıyız. Bu noktada organizasyonların çoğu çalışanların beden güvenliğini dikkate alarak evden çalışabilecek tüm pozisyonlar için uzaktan çalışmaya geçti. Bu da beraberinde hem bazı riskleri hem de bazı kazanımları getirdi.

Evden çalışmada doğabilecek risklerin çok daha farklı bir bağlamda ele alınması gerekir fakat çalışanlar evden de çalışsa fiziksel olarak iş yerinde de bulursa esenlikleri üzerinde aynı titizlikle düşünmek gerekir. Çalışan esenliğini korumak çalışana katkı sağlayacağı gibi organizasyona da katkı sağlayacaktır.

Bir organizasyonda çalışan psikolojik sağlığının dikkate alınmadığını düşündüğümüzde, şu gibi riskler ortaya çıkar:

- *İşe devam etmek konusunda isteksizlik ve artan devamsızlık,*
- *Çalışanların iş yerine ilgilerinin kaybolması, işle ilgili konularda kendini geri çekmesi ve iş yerinde içine kapanması,*
- *Çeşitli çatışmaların artması,*
- *Çalışanların iş yaşamının getirdiği gerginlik ve başka stresörlerden kaynaklı hem psikolojik hem somatik birtakım sorunlar yaşamaları (tükenmişlik, kaygı, bitkinlik ve baş ağrısı gibi)*
- *Kadro değişimi, çalışan giriş çıkış-sirkülasyonunun artması,*
- *Çeşitli iş kazalarının artması.*



Bu risklerin önlenmesi için organizasyonlar neler yapabilir:

- ✓ Öncelikle bir organizasyonun iletişimi açık, şeffaf ve net olmalıdır. Çalışanın organizasyona olan güveni sorgulayacağı, arkasından iş çevriliyormuş hissi doğuracağı belirsiz ifadelerden kaçınılmalıdır.
- ✓ Yöneticinin çalışanı desteklemesinin öneminden bahsetmiştik. Fakat bu çalışanın desteklenmesi gereken noktaları çalışan adına yapmak olmamalı. Çalışanın risk almasına olanak tanımak ve aynı zamanda ihtiyaç duyulan yerlerde de desteklemek şeklinde olmalı. Bu şekilde çalışanın kendi işi üzerindeki kontrolü artacak ve olası bir kriz durumunda nasıl başa çıkılabileceğini öğrenmesi kolaylaşacaktır.
- ✓ Çalışanları karar alma süreçlerine dahil etmek çalışanın kendini değerli hissetmesine sebep olacağından oldukça önemli bir uygulamadır.
- ✓ Çalışanlar kimi zaman psikolojik sağlık sorunları yaşayabilir. Hatta sağlık raporu almasına, hastaneye yatmasına neden olabilir. Bu süreçte organizasyon damgalayıcı bir tutumdan kaçınılmalı, çalışana samimi destek sağlamalıdır. İş yerinden dışlamamak, bir süre için iş saatlerini azaltmak ve kademeli şekilde geri dönüşe imkân vermek iyi bir çözüm olacaktır.

Listenin çoğaltılabileceğini, müdahalelerin sektör, problem ve organizasyonun yapısına göre genişletebileceğini vurgulayarak, Erich Fromm; bireyi toplumun hasta ettiğini, iyileştirecek olan şeyin de toplum olduğunu belirtir (Fromm, 1995). Bu görüşü organizasyon bağlamında düşünerek yazıyı noktalayalım.

Toplumu bir sosyal yapı metaforu ile düşündüğümüzde organizasyonların da bir sosyal yapı olduğunu ve çalışanlar üzerinde yıkıcı etkileri olabileceğini ve bu etkilerin önlenmesinde önemli rolleri olduğunu tekrar ve tekrar hatırlamalıyız.

**Referanslar**

- Freud, S. (2014). *Uygurlığın Huzursuzluğu*. Metis Yayınları.
Fromm, E. (1995). *Çağımızın Özgürlük Sorunu*. Gündoğan Yayınları.
Winnicott, D., W. (2014). *Oyun ve Gerçeklik*. Metis Yayınları.

Psikososyal Risk ve Stres



Sibel KARAMARAŐ

Klinik Psikolog &
Örgütsel Psikolog

Psikososyal Risk Faktörlerinin Çalışanlar Üzerinde Yarattığı Stresin Belirtileri

Strese dair bilimsel literatürde farklı tanımlar bulunmakla birlikte en basit haliyle bireylerde fizyolojik, psikolojik zorlanmalara yol açan çeşitli kaynaklara karşı gösterdiği tepkiler bütünü olarak ifade edebiliriz.

Buradan yola çıkarak stres kaynaklarını en genel kapsamıyla bireylerde bir tehdit ya da bir gerginlik durumu oluşturan, bir değişim ya da uyum gerektiren çevresel istek veya beklentiler olarak tanımladığımızda; rol belirsizliği, çalışan-iş uyumunun olmaması, zaman ve performans baskısı, yetersiz ekipman, yetersiz iletişim, düşük ücretler, kişisel ve profesyonel gelişime dair desteğin olmaması gibi farklı psikososyal risk faktörlerinin de potansiyel stres kaynakları olarak bu tanımın kapsamına girdiğini söylemek mümkün.

Bununla beraber psikososyal risk faktörleri ile stres kavramlarının karşılıklı etkileşim halinde olduğunu da dikkate alarak, çalışanların deneyimledikleri stres seviyelerinin halihazırda çalıştıkları kurumlarda bulunan psikososyal risk faktörlerini nasıl algıladıkları ve ne derece etkilendiklerini de belirlediğini söyleyebiliriz.

Örneğin gerek iş koşulları gerek iş dışı koşulları sebebiyle uzun süredir ve yoğun bir şiddette stresli olan bir çalışanın psikososyal risk faktörlerinden biri olan yetersiz iletişimden dolayı deneyimleyeceği kaygı, düşük stres seviyesinde olan bir çalışana göre çok fazla olabilmektedir.

Bu noktada kısa süreli stres ve uzun süreli stres ayırımına vurgu yapmak önemli ve psikososyal risk faktörlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı stresin özellikle olumsuz belirtilerin bahsederken, kısa süreliден ziyade uzun süreli stres kaynaklarını ele aldığımızı özellikle belirtmek isterim.



Kısacası stresi öznel bir deneyim olarak değerlendirmeliyiz. Hem bir çalışan için stres kaynağı olan herhangi bir faktör başka bir çalışan için stres kaynağı olmayabilir. Her iki çalışan için de stres kaynağı olan bir faktör, bu çalışanlarda farklı belirtilere neden olabilir. Stresin bu şekilde öznel bir deneyim olarak değerlendirilmesinin temelinde ise kişilerin farklı geçmiş deneyimleri, stres kaynağı ile ilgili alabileceği aksiyonların ve destek mekanizmalarının değişkenliği, genel yaşam tarzı ve içinde bulunduğu sistemler, genel sağlığı ve iyilik hali gibi farklı etmenlerden bahsetmek mümkün.



İşyerlerindeki psikososyal risk faktörlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı stresin, şiddetine ve çalışanlardaki farklı etkilerine göre, birçok boyutta belirtileri gözlenmektedir.

Bunlar; **fiziksel, duygusal, zihinsel ve davranışsal** belirtilerdir. Bu belirtilerin detayına girmeden öncelikle stres sırasında bedende oluşan değişikliklere bakmak sürecin bütününe görmek açısından oldukça anlamlıdır.

Yukarıdaki tanımdan yola çıkarak şunu söyleyebiliriz; bir tehdit ya da bir gerginlik durumu oluşturan, **bir değişim ya da uyum gerektiren çevresel istek veya beklentiler** karşısında bireylerde ilk olarak limbik ve

endokrin sistemleri harekete geçerken sempatik sinir sistemi devreye girer ve bedeni bu tehditten kurtulmak veya değişime ayak uydurmak adına bir anlamda eyleme geçmeye yöneltir. Sempatik sinir sisteminin devreye girmesi ile gerçekleşen nabız yükselmesi, solunum hızlanması, damarların daralması ve duyu organlarının daha duyarlı hale gelmesi gibi değişimler gerçekleşir. Bu ve korku gibi o anda deneyimlenen duygular olmaktan çıkıp uzun vadeye yayılarak sürekli devam eden bir duruma döndüğü noktada bireylerde olumsuz belirtilerin ortaya çıkmasına sebep olabilir.

Bu anlamda yukarıda da belirtildiği üzere işyerlerinde değişim ve iyileşme sağlamak adına **üzerinde çalışılmayan farklı psikososyal risk faktörlerini**, günün büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçiren, işleri hayatlarında önemli bir yere sahip kişiler için uzun vadede ciddi olumsuz belirtilere sebep olabilecek **stres kaynakları** olarak görebiliriz.

Fiziksel Belirtiler

Stres kaynakları karşısında anlık olarak gerçekleşen bedenimizdeki değişiklikler uzun vadede devamlı bir şekilde tekrarlandığında kas ağrıları, nefes almada zorluk, baş ağrısı, mide ağrıları, yüzün gergin olması ve çene kasılması, yorgunluk, iştah ve uyku sorunları, aşırı terleme gibi farklı fiziksel belirtiler oluşabilmektedir.

Ayrıca devam eden bu belirtilerin ve yukarıda da bahsi geçen sempatik sinir sisteminin devamlı bir şekilde harekette olması bağışıklık sisteminin sürekli olarak baskılanmasına yol açabilmekte ve bu da çarpıntı, hipertansiyon gibi kalp ve damar hastalıkları, hazımsızlık, ülser gibi sindirim sistemi hastalıkları, üreme sistemi hastalıkları ve daha birçok farklı hastalıklara zemin hazırlayabilmekte veya hastalığın ilerlemesini hızlandırabilmektedir.

Zihinsel Belirtiler

Stresin bireylerde yaratmış olduğu zihinsel belirtilere baktığımızda unutkanlık, zihin karışıklığı, tek bir konuyla devamlı bir şekilde meşgul olma ve odaklanmada güçlük, karar vermede zorlanma ve bunlara bağlı olarak hatalarda artış, dikkat dağınıklığı gibi farklı belirtileri ve hatta uzun vadede ciddi hafıza problemleri ve takıntılı düşüncelerin gelişmesi gibi problemleri görebiliriz.

Duygusal Belirtiler

Duygusal anlamda stresin kaygı, endişe, öfke, karamsarlık, asabilik ve gerginlik,

güvensizlik hissi, ruhsal durumun hızlı ve sürekli bir şekilde değişmesi, aşırı hassasiyet ve çabuk ağlama gibi farklı belirtileri olabilmektedir. Uzun vadede tüm bu belirtiler ve devam eden stres kaynakları ayrıca kaygı bozuklukları ve depresyon gibi ciddi psikolojik rahatsızlıklara da zemin hazırlayabilmektedir.

Burada önemli bir parantez açarak, uzun süredir değişim ve iyileşme sağlanamayan psikososyal risk faktörlerinin çalışanlarda kontrol algısını düşürüp çaresizlik hissiyatlarını artırmasına ve bir anlamda öğrenilmiş çaresizlik dediğimiz olgunun gelişmesine sebep olabilmekte ve bu da deneyimlenen stresin ve belirtilerinin şiddetini arttırdığını de söylemek mümkün.

Davranışsal Belirtiler

Yukarıdaki belirtilerle beraber stres sonucu bireylerde fazla ya da az uyuma, alkol, sigara ve/veya madde kullanımında artış, öz bakım ve hijyene dikkat etmeme, fazla ya da az yeme, sosyal hayattan geri çekilme veya kopma, saldırgan davranışlarda bulunma gibi davranışsal anlamda da farklı belirtiler gözlemlenebilmektedir.

Stresin yaratmış olduğu tüm bu belirtileri göz önünde bulundurarak özellikle iş yeri odaklı spesifik belirtilere ve sonuçlara odaklandığımızda ise iş yerindeki ilişkilerin zayıflaması ve bununla beraber sosyal ve profesyonel destek mekanizmalarının azalması veya yok olması, iş performansının düşmesi,



motivasyonun kaybolması, işin yavaşlaması, iş kazalarının artması, üretkenliğin azalması, iş tatminsizliği, işe devamsızlığın artması veya işten ayrılmalar ile iş motivasyonunun azalması ve tükenmişlik gibi farklı olumsuz durumları sıralayabiliriz.

Tüm bunlar bir taraftan hem çalışanın sağlığıyla beraber iş dışındaki aile ve sosyal hayatını da kötü etkilemekle beraber organizasyonel anlamda büyük resimde baktığımızda iş yerlerinin de uzun vadede sürdürülebilirliğini, işin kalitesini, verimliliğini ve tüm bunlarla beraber kurum imajını istenmeyen bir şekilde etkileyebilmektedir.

Referanslar:

- Bickford, M. (2005). *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions*. Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division, 1-3.
- Bilge A., Bulutlu H., Göktaş K. & Siviloğlu T. (2015). *Topluma verilen stresle baş etme eğitiminin toplum ruh sağlığına yönelik etkililiğinin belirlenmesi*. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 18(2), 125-130.
- Corbett, M. (2015). *From law to folklore: Work stress and the Yerkes-Dodson law*. *Journal of Managerial Psychology*, 30, 741-752.
- Lazarus, R. S. (1993). *From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks*. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama*. *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa*.



UZAKTAN EĞİTİM ÇÖZÜMLERİ

- Zorunlu **Uzaktan İSG** (online) Eğitimleri
- Deprem, Covid-19, Evden Çalışma, Sağlıklı Beslenme, Pandemi Sonrası İşe Dönüş vb. **Online Eğitimler**
- Sektörlerin ihtiyaçlarına özel eğitim içerikleri ile **Online Eğitim Tasarımı**

Kurumsal Hayattan Kopuş-Psikososyal Risler Bir Neden mi?



ELİF AYAZ

Örgütsel Psikoloji Uzmanı

Üniversiteden mezun olduktan sonra kurumsal bir firmada işe ilk başladığınız günü hatırlıyor musunuz? O günlerden bugüne gelene kadar hem kendinize hem de çalıştığınız kuruma emek verdiniz. Belki bir alanda uzmanlaştınız, belki de terfi ya da terfiler aldınız.

Yaşadığınız evi çalıştığınız kuruma göre seçtiniz, biraz işinizi hayatınıza biraz da hayatınızı işinize uydurdunuz. Aklınızın bir köşesinde şehirden uzak bir kasabaya yerleşmek ya da kendi işinizi kurmak olsa da tam da kariyerinizin ortasında, her şeyi bırakıp yeniden başlamak kolay mı? Çoğu zaman kurumsal hayatı bırakanlara “cesur” gözüyle bakılır.

Fakat biraz daha yakından baktığımızda, şirin bir kasabada kahvaltıcı açma hayalinin çekim gücünden çok, kurumsal hayatın itici gücünün bu kararı vermekte daha etkili olduğunu görürüz. Çoğunlukla amaç kahvaltıcı açmak değil, kurumsal hayatın dışında kalarak yaşamaya devam edebilmektir.

Beyaz yakalı çalışanların kurumsal hayatı bırakma deneyimlerini incelediğim yüksek lisans tez çalışmamda gördüm ki, kurumsal hayatın itici güçleri hem iş hem de hayata yönelik yoğun tatminsizlik ve yoğun bir

kapana kısılmışlık hissiyle kendini açığa çıkarıyor. Tatminsizliğin nedenlerinin başında iş yaşam dengesi geliyor.

İşin yaşama çok az yer bıraktığı noktada çalışanların hem aileleri ile olan ilişkileri hem de sosyal ilişkileri olumsuz etkileniyor. Bu olumsuzluğun devam etmesiyle kişiler mutsuzluk, yorgunluk, stres ve depresyon belirtileri gösterebiliyorlar.

Kurumsal hayatın doğası ise, tatminsizliğin bir diğer bileşeni. İşin yoğunluğu, yöneticilerin tutumları, fiziksel çalışma koşulları ve disiplinin tatminsizliğe katkısı olduğu görülüyor.

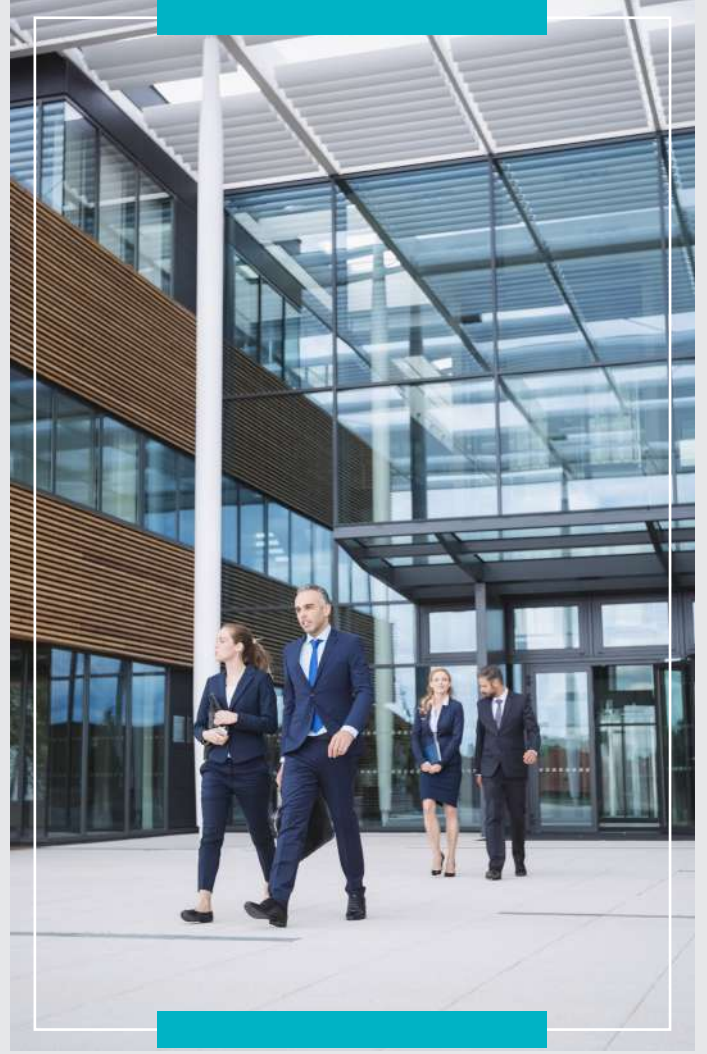


İlginç olan ise, katılımcılar tüm bu bileşenleri kurumsal hayatın doğasına içkin görüyorlar. Yani farklı bir kuruma geçseler bile olumlu bir değişiklik olacağını düşünmüyorlar.

Bu kavramları birkaç cümle ile geçmiş olmak belki de durumun ciddiyetini pek ortaya koymuyor. Örneğin yönetici tutumları bir katılımcının sözlerinde şöyle beliriyor: "Yöneticiler hayatınızı cehenneme çevirebilirler." Başka bir katılımcı ise, üst yönetim tarafından sürekli mobbing'e maruz bırakıldığını ve bu nedenle panik atak yaşamaya başladığını anlatıyor.

Fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili ise ön plana çıkan, plaza ortamıyla ilgili olumsuzluklar. Güneş doğmadan plazaya girmek, işten çıktığında havanın kararmış olması, sıcaklığın klimalar ile her mevsim sabit tutulması, kurumsal hayatta çalışabilmek için büyük bir şehirde yaşama zorunluluğu gibi durumlar çalışanların hayattan kopuk hissetmelerine neden oluyor. Bir katılımcı bu durumu "Kurumsal hayattan ayrıldığımda ilk fark ettiğim şey mevsimler oldu" diyerek dile getiriyor.

İş yaşam dengesi söz konusu olduğunda, özellikle kadınların ev işleri ve çocuk bakımı ile ilgili sorumlulukları ön plana çıkıyor. Çocuğunu planladığından erken süttten kesmek zorunda kalan bir katılımcı, bunun büyük bir suçluluk duygusu yarattığından söz ediyor. Başka bir katılımcı oğlunun okulda yaşadığı sorunları çözmek için izin almakta zorlandığını anlatıyor ve kurumsal



hayattan ilk kopuşu oğluyla daha fazla ilgilenebilmek amacıyla gerçekleşiyor. Kadın katılımcılar zamanları iş, ev işleri ve çocuk arasında bölündüğü için, kendilerine hiçbir şekilde zaman ayıramadıklarından yakınıyorlar.

Söz konusu olumsuz duyguları yaşayan katılımcılar kurumsal hayattan ayrıldıkları için ortada bir sorun yok gibi görünebilir. Peki ya kurumsal hayatı bırakma fırsatına sahip olmayanlar? Belki de gün geçtikçe daha sık kurulmaya başlanan kurumsal hayatı bırakma hayali, sandığımızdan çok daha büyük bir soruna işaret ediyor.

Üstelik tez çalışmama dahil olan katılımcıların önemli bir kısmı kurumları için değerli olduklarını, yüksek performans gösterdiklerini ve ayrılmaya karar verdikten sonra kurumda kalmaları için yönetim tarafından çaba harcandığını belirtiyor. Yani ileride kurumlar için de yüksek performans ve potansiyele sahip kişileri kaybetmek önemli bir soruna dönüşebilir. Bu nedenle kurumsal hayatın itici güçlerine odaklanmak önemli hale geliyor.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın 2014 yılı "Avrupa'da Psikososyal Riskler" raporuna göre, yöneticilerin %80'i iş kaynaklı stres konusunda endişeli olduklarını belirtiyor. Teknolojik gelişmelerle birlikte işin "her yerden yapılabilir" hale gelmesi, iş ve yaşamın sınırlarını çizmeyi zorlaştırıyor (Forastieri, 2016).

Dünya genelinde ekonomik krizlerle birlikte gelen belirsizlik ve işten çıkarmalar, geride kalanlar üzerinde performans baskısı oluşturuyor ve bu da hem daha uzun çalışma saatleri hem de daha stresli bir çalışma ortamı anlamına geliyor (Forastieri, 2016).

Buradan ve kurumsal hayatı bırakan beyaz yakalılarının deneyimlerini incelediğim tez çalışmamdan yola çıkarak, psikososyal risklerin kurumsal hayatı bırakmakta çok önemli bir neden olduğunu söyleyebilirim. Yine de çalışmanın kurumsal hayatı bırakabilenlere odaklandığını hatırlatmakta fayda var.

Tatminsizlik ve sıkışmışlık hislerini yaşayan, depresyona sürüklenen ve kurumsal hayatı bırakmayı çok isteyip de bırakmak için gerek

li kaynaklara sahip olamayan kişiler çalışmaya devam ediyorlar. COVID-19 salgınıyla birlikte ekonomide oluşan belirsizliklerin ve artan işsizliğin de kurumsal hayatı bırakıp alternatiflere yönelmeyi kolaylaştırdığı söylenemez. Bu nedenle özellikle günümüzde psikososyal risklerin yönetilmesi çok daha önemli hale geliyor.

Avrupa Birliği ve Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı'nın (EU-OSHA) 2007 yılında yayınladığı çalışmaya göre, 5 önemli psikososyal tehlike alanı var.

- Yeni nesil iş sözleşmeleri ve iş güvenliğinin olmaması
- Yaşlanan işgücü
- İşin yoğunlaşması
- İşin duygusal yükünün ağır olması
- İş ve iş dışı yaşam dengesizliği

Söz konusu tez çalışmasının sonuçlarıyla kıyaslandığında; yukarıda sayılan psikososyal tehlikelerden işin yoğunlaşması, işin duygusal yükünün ağır olması, iş ve iş dışı yaşam dengesizliği alanları, kurumsal hayatın bırakılmasında da önemli bir rol oynuyor.



Peki bu tehlikeler nasıl yönetilmeli?

ILO 2012 yılında yayınladığı rehberde işyerinde stresin yönetilebilmesi için organizasyonlara 7 ana başlık altında 23 öneri getiriyor. Bu önerilerden konumuzun bağlamına oturanlar;

- ✓ Gerekenden az kişi çalıştırmamak
- ✓ Yapılan işe uygun bir ücretin ödenmesi
- ✓ Çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda otonomi vermek
- ✓ Teslim tarihlerini işin yapılması için gereken süreden kısa tutmamak, kişinin iş yüküne göre anlamlı bir tarih belirlemek
- ✓ Çalışma saatlerinin belirli olması
- ✓ Çalışanlar arasında sosyalleşme için fırsat yaratılması
- ✓ Fiziksel ve psikolojik şiddetin olmadığı bir çalışma ortamı yaratılması
- ✓ Çalışanlar ve yöneticiler arasında destekleyici ilişkiler olduğundan emin olunması
- ✓ Çalışanların iş ve yaşam gereklilikleri ile ilgili zorluk yaşadıklarında bu konuyu konuşmaları için yüreklendirilmeleri
- ✓ Psikososyal risklerin ve stresin nasıl önlenebileceği ile ilgili çalışanlarla bilgi paylaşılması
- ✓ Çalışılan ortamda uygun ışık ve ekipmanın olduğundan, solunan havanın ve ses düzeyinin uygun olduğundan emin olunması.

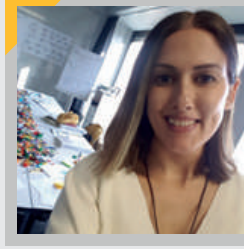
Kaynaklar

EU-OSHA, E. a. (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. European Union. Luxemburg: Publication office of the European Union.

Forastieri, V. (2016). *Prevention of psychosocial risks and work-related stress*. *International Journal of Labour Research*, 8 (1-2), 11-33.

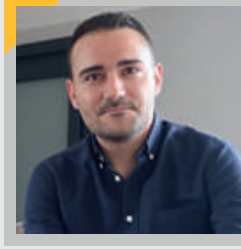
ILO (International Labour Office). (2012). *SOLVE: Integrating Health Promotion into Workplace OSH Policies*. Geneva: International Training Center of ILO.

Örgütsel Travmalar: "Önlenebilir"i önlemek, "Önlenemez"e hazır olmak.



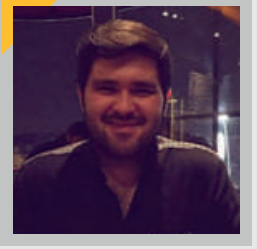
Esın Çetin ÖZBUDAK

Örgütsel Psikolog



Kağan GÜNEY

Örgütsel Psikolog



Yasin KUZDAĞ

Psikolojik Danışman

Çalışma yaşamımızda iş kazası geçirmiş, iş yükünün artmasının olumsuz etkilerini yaşamış veya ayrımcılığa maruz kalmış olabiliriz ya da en azından bu olaylara tanık olmuş, sosyal medya ve haberler aracılığı ile öğrenmiş olabiliriz. Bu tarz olayların sadece yaşayan bireyi değil, iş arkadaşlarını, çalıştığı kurumu ve hatta ailesini fiziksel, maddi ve psikolojik olarak pek çok açıdan etkileyebildiğini biliyoruz. Bir çalışanı, grubu ya da kurumun tamamını bu şekilde uzun vadeli etkileyen olayları örgütsel travmalar olarak adlandırmaktayız.

Örgütsel travmaları, örgütsel süreçlerden kaynaklanan olaylar; örgütsel travmaya yatkın organizasyonların, mesleklerin ve sektörlerin yaşadığı olaylar; ekonomik, sosyal ve çevresel koşulların neden olduğu olaylar olmak üzere üç ayrı grupta ele alıyoruz (Işık, 2017).

Çalışanların hangi olayları travmatik olarak algıladığını ilk merak ettiğimizde 2017-2018 yıllarıydı. O yıllarda terör, hatta savaş şartları gündemdeydi. 2017'de, daha yıl başı gecesinde, İstanbul'da bir gece kulübünde canlı bomba saldırısı gerçekleşmişti. Ardından da ülkemiz ve dünya genelinde benzer üzücü olaylara tanık olduk;

2018 yılında artan uçak kazaları ve Türkiye'de kendini sıklıkla hatırlatan deprem gerçeği gibi olaylar, Olası Travmatik Organizasyonel Olaylar Ölçeğinin geliştirilmesi süreci ile aynı döneme denk gelmektedir (Özbudak, 2018). Bu olayların olduğu bir dönemde, anket geliştirme süreci için yapılan odak grup toplantılarında en sık tekrarlanan kelimelerin "vahşet" etrafında toplanması çok da şaşırtıcı değildi. Saldırı, terör, çatışma kelimeleri, bu anlamda en çok duyulanlardı.

Ancak tüm veriler analiz edildiğinde en fazla olay iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kazalara işaret eden senaryoda yer alıyordu ve "fabrikada yangın nedeniyle ölüm", "çalışanlara kamyon çarpması", "yemekhanede gaz sızıntısı nedeniyle patlama", "personelin üzerine yüksek rafların çökmesi" ve "elektrik çarpması nedeniyle ölüm" ifadelerini içermekteydi. Su baskını, yangın, çökme, şok, çarpma, patlamalar, hepsi özellikle şirket içinde meydana gelen kaza türlerini ifade etmek için kullanıldı.

İş kazaları, kazayı birebir yaşayan kişiye fiziksel ve maddi zarar vermesi haricinde hem kazaya uğrayan kişinin hem de diğer çalışanların psikolojik açıdan olumsuz olarak etkilenmesine neden olmaktadır.

Bu açıdan düşünecek olduğumuzda iş kazalarının travmatik bir olay olduğunu, örgütsel bir travmaya neden olabileceğini söyleyebiliriz.

Araştırmanın anket fazında, senaryolar üzerinden potansiyel olarak travma yaratabilecek olaylarla karşılaşma ve önleneme olasılığını sorduk. Bu anketi beyaz yakalı profesyonellerden oluşan bir gruba uyguladığımızda odak gruplarda en çok gündeme getirilen iş kazaları, sıralamada sonlarda kaldı ve en travmatik olaylar arasında yer almadı. Şirket içinde yaşanabilecek iş kazalarının **karşılaşma ihtimali** yüksek olsa da **önlenebilir olduğuna** dair düşünce güçlü olduğu için, örgütsel travma yaratabilecek boyutta algılanmamaktadır. En potansiyel örgütsel travma nedeni, CEO'nun yani şirketin başındaki kişinin vefatı olarak yorumlanmıştır (Özbudak ve Işık, 2020). Önlenemediği için ölümün ilk sırada yer alması doğal kabul edilebilir.

Çalışmanın en çarpıcı iki sonucu, çalıştıkları örgütü dayanıklı algılayanların, şirketlerinin travmatik olaylara dair taşıdığı riski anlamlı derecede düşük değerlendirmesi ve yönetici rolüne sahip olanların daha az riskli görmesidir. Yöneticilerin algıladıkları riskin düşük olması, bu olayları önlemeye dair deneyimlerinden kaynaklanabileceğini düşünebiliriz. Ancak, detaylı analiz yaptığımızda bu farkın olayların önleneme algılanmasından kaynaklanmadığı görüyoruz. Yöneticiler potansiyel travmatik olaylarla karşılaşma ihtimalini, yönetici olmayanlara göre daha düşük

değerlendirmektedirler! Proaktif davranarak bu olaylara karşı önlem alması ve bir olay anında çalışanları ile empati kurarak desteklemesi beklenen kişilerin yöneticiler olduğu düşünüldüğünde, travmatik bir olayın gerçekleşme olasılığını düşük değerlendirdiklerini bilmek kaygı yaratmaz mı?



O dönemde, salgın ihtimalinden ve bugün yaşadığımız karantina senaryolarından çok uzaktayken de salgın hastalığın, ankette yer alan 36 olası senaryo içerisinde, 16. sıradan listeye girdiğini görüyoruz. 2020 yılında ise, Covid-19 salgını fiziksel bir hastalık olmasının yanı sıra iş yaşamını değiştirmiş, kurumların ve çalışanların karşılaşabileceği riskleri farklılaştırmıştır. Böyle bir dönemde anketi yeniden uyguladığımızda (Güney, 2020), salgın hastalığın yaratabileceği algılanan travma riskinin dördüncü sıraya yükselmesinin nedeni anlaşılmaktadır.

Ancak ilginç olan şey, üst düzey yöneticinin ölümünün hala en riskli olay olarak görülmesi. Her dönem yaşanan olaylar insanların risk algısını değiştirirse de üst düzey yöneticinin ölümü gibi olayların riskinin değişmediğini ve her koşul altında kurumlarda travmaya neden olabileceğini gördük. Çalışma bize iş kazaları ve psikososyal tehlikeler gibi travmatik olayların çalışan sağlığını psikolojik açıdan olumsuz etkilediğine dair de ipucu sundu.

Çalıştıkları örgütlerde travma riskini yüksek algılayan bireylerin, psikolojik iyi oluşlarını olumsuz değerlendiklerini gördük. Örgütlerde yaşanabilecek travma riski, neden olabileceği negatif sonuçlar nedeniyle çalışanların stresini artırıyor ve psikolojilerinin negatif yönde etkilenmesine sebep oluyor olabilir. Ayrıca Covid-19 karşısında daha fazla önlem alan kurumlarda çalışanların psikolojik sağlığının alınan önlemler sonucunda daha iyi olduğunu gördük. Aslında kurumlar çalışanlarını hastalıktan fiziksel olarak korumak için bu önlemleri almışlardı ama bu önlemlerin psikolojik sağlığı korumak açısından da işe yaradığını görüyoruz (Işık ve Güney, 2020).

İki farklı dönemde yapılan çalışmalarımızı özellikle iş kazaları açısından karşılaştırdığımızda da çalışanların benzer bir risk algısına sahip olduğunu ve iş kazalarının örgütsel travma riski açısından düşük algılandığını teyit ettik. İki çalışma sonucunda da görüldüğü üzere çalışanlara göre iş kazalarının gerçekleşmesi olasıdır;



ancak kurumun bu kazaları önleyebileceklerini bildikleri takdirde risk algısı düşmektedir. Ancak bu çalışmaların beyaz yakalı profesyoneller ve ik alanında çalışanların kapsadığını unutmamalıyız. Belki de operasyon çalışanlarının algısı farklı olabilir, hatta yönetim ekiplerinin sahanın gerçeklerinden uzak bakışları burada bir etkidir. **Covid-19 salgını**, tüm dünyayı sardığı için “önlenebilir” bir olay olarak çıkmadı karşımıza.

Peki önlenemez bir olay karşısında işletmeler neler yapabilir?

Bunun örneklerini de bu dönemde görmüş olduk. Pandeminin başlaması ile şirketlerin bu duruma nasıl tepki vereceğini merak ederek sosyal medya hesaplarını, haberleri ve yatırım bültenlerini takibe alarak bir çalışma yürütmeye başladık ve iş sürekliliği kararı ve kararın kaynağı, çalışma düzeni, per-

sonele ve müşterilere sunulan destekler ve sosyal sorumluluk projeleri gibi konuları inceledik (*Özbudak, Güney, Kuzdağ ve Adıgüzel, yayına hazırlanıyor*).

İşletmelere çalışma biçimleri ve çalışanlara verdikleri destekler bazında baktığımızda, Covid-19'un ülkemizde tespitiyle beraber işletmelerin bu yeni ve zorlayıcı döneme uyum sağlayabilmeleri ve organizasyonun iş sürekliliğini koruyabilmeleri için bazı uygulamalara gittiklerini gördük.

Birçok organizasyon işlerin devam etmesini sağlamak amacıyla evden çalışma, uzaktan çalışma ve vardiyalı çalışma gibi farklı çalışma biçimlerine geçti. Pandemi döneminin çalışanlara negatif etkisini azaltmak amacıyla kurumların, çalışanlarına başta gıda ve maddi desteklerle yanlarında olduğunu göstermeyi amaçladılar. Kurumlar bu maddi desteklerin dışında, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını korumalarına yardımcı olmak amacıyla **çevrimiçi psikolojik danışmanlık seansları, oyun turnuvaları, yoga dersleri ve ebeveynler için özel eğitimler** gibi etkinliklerle çalışanlarının yanında olduklarını göstermeye çalıştılar.

Kurumlar bu uygulamalarının yanı sıra hem uzaktan çalışan hem de ofiste çalışmaya devam eden çalışanlarının güvenli bir şekilde çalışmalarını devam ettirebilmeleri amacıyla **servis araçlarının sayısının artırılması, ofislerdeki sosyal alanların kısıtlanması, ulaşımda sosyal mesafenin kısıtlanması, havalandırma sistemlerinin güncellenmesi, çalışanlara**

eldiven, maske, dezenfektan gibi hijyen ürünlerinin temin edilmesi, iş seyahatlerinin ertelenmesi, kongre ve toplantıların ertelenmesi ya da internet üzerinden yürütülmesi gibi önlemler almışlardır. Bu önlemlerdeki en önemli amaç, çalışanlar arasındaki salgın riskini en aza indirmektir.

Araştırmanın bulgularında pandemi sürecinde organizasyonlar tarafından tercih edilen ya da edilmeyen bazı uygulamaların çalışan açısından fiziksel ve psikolojik bazı olumsuz etkileri olduğunu görüyoruz. Organizasyonlar işin devamlılığı için **"salgına rağmen üretimin/operasyonun devam ettirilmesini"** sağlamak zorunda kalsalar da kimi zaman bu, günü kurtarma olarak da nitelendirilmektedir.

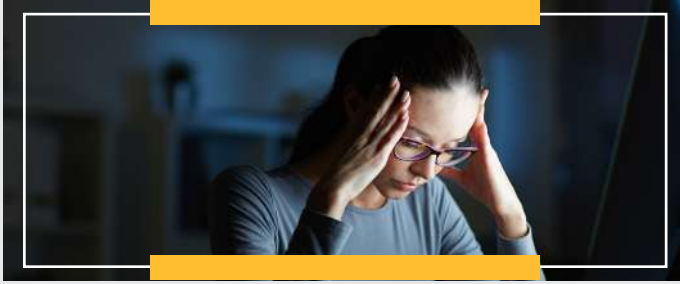
Bu algı, uzun dönemde olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bazı firmalar ise hastalık ortaya çıkan bölümü kapatarak işi devam ettirmeyi denediler, fakat bu çözümün de beklendiği kadar etkili olmadığı görüldü.

Önlem almayan işletmelerde de özellikle sahaya çıkan çalışanların zorlandığı, kaderine terk edilmiş gibi hissettiğine tanık olduğumuz haberler ile karşılaşyoruz.

Bu dönemde aktif olarak çalışmaya devam eden hatta iş yoğunlukları artan organizasyonlar özellikle kargo, ilaç/kimya ve gıda gibi devamlılığı elzem olan sektörlerdendir.

Bahsettiğimiz dönemde bu sektörlerde çalışma saatleri uzadı. Birlikte, uzun saatler, yoğun bir şekilde ve yan yana çalışmayı sürdüren çalışanlar için gerekli önlemler alınmadığı zaman ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler pek çok kez haber bültenlerinde karşımıza çıktı.

İşletmelerin örgütsel travma yaratabilecek risklere dair alacağı önlemlerin fiziksel zararları önlenmenin yanı sıra çalışanları psikolojik olarak olumlu yönde etkilediğini görüyoruz.



İşyerinde ve iş dışında çalışanları hastalıklardan ve yaralanmalardan korumak için alınan tedbirler, pandemi döneminde çalışanlara verilen aynı ve sosyal destekler, çalışma yaşamı kalitesini yükselterek, örgütsel travma potansiyeli taşıyan olayların etkisinin daha az hissedilmesini sağlamaktadır. Bu nedenle işletmeler potansiyel riskleri analiz ederek, hem örgütsel travmaların negatif etkilerine karşı hazırlıklı olacak hem de çalışanların yaşam kalitesini destekleyeceklerdir.

Kaynaklar:

- Güney, K. (2020). *Perceived Organizational Trauma Risk and Its Impact on Employee Well-Being*. (Master Thesis). İstanbul Bilgi University/Social Sciences Institute, İstanbul.
- Işık İ, Güney K. COVID-19 pandemi sürecinin örgütsel travma olarak algılanışı ve çalışan iyi oluşuna etkisi. Çukur CŞ, Yalçınkaya Alkar Ö, editörler. *Pandemi Psikolojisi*. 1. Baskı. Ankara: Türkiye Klinikleri; 2020. p.59-67.
- Işık İ. Organizations and exposure to trauma at a collective level: the taxonomy of potentially traumatic events. In: Hasa s, Thornton RB, eds. *Impact of Organizational Trauma on Workplace Behavior and Performance*. 1st ed. USA: IGI Global. 2017. p.18-57.
- Özbudak E.Ç, Işık İ. Örgütsel Travmalar: Beyaz Yakalı Çalışanlarda Algılanan Travma Riski ve Örgütsel Dayanıklılık ile İlişkisi. *Kıbrıs Türk Psikiyatri ve Psikoloji Dergisi*. 2020;2(2):97-105.
- Özbudak, E. Ç. (2018). *Are You Prepared? Measuring the Level of Perceived Risk for Organizational Trauma and Its Relationship with Organizational Resilience*. (Master Thesis). İstanbul Bilgi University/Social Sciences Institute, İstanbul.

Örgütsel travmaların etkisi şirketlerin yapısına, deneyimlerine, iç ve dış koşullarına bağlı olarak değişebilir.

Ancak pandemi gibi diğer örgütsel travmaya neden olabilecek olaylar özellikle şirketlerin iş yapış şekillerinin değişmesine neden olabilir. Daha küçük çaplı, iş kazaları gibi tek bir şirketi etkileyen travmatik olayların etkisi daha sınırlı iken, pandemi gibi geniş çaplı ve uzun süreli etkileri olan travmatik olaylar daha köklü operasyonel ve kültürel değişikliklerin önünü açabilir.

Pandemide işletmelerin günlük iş akışlarını ve operasyonlarını değiştirmesine, işlerini farklı çözümler geliştirerek yürütmesine neden oldu. Fakat pandemi deneyimi organizasyonlara geliştirilmesi gereken alanlarını gösterdi ve bunu öğrenme, kendimi geliştirme fırsatı olarak gören organizasyonlar gerekli aksiyonları alarak bu tarz olaylara karşı daha hazırlıklı olarak hem bugünlerini hem de geleceklerini değiştirmeye başladılar.

İş Yerinde Stresle Mücadele Organizasyonel /Kurumsal Önlemler



Doç. Dr. Ceyda ŞAHAN
Hacettepe Üniversitesi
İş ve Meslek Hastalıkları
Polikliniği

Özellikle son yıllarda işgücü piyasasının küreselleşmesi ile çalışma yaşamındaki değişim ve yeni ortaya çıkan riskler çalışanların sağlık ve güvenliğini olumsuz etkilemektedir (1). Sanayi sektörü ve mal üretiminin yerini hizmet sektörü ve bilgi teknolojilerinin üretimine bırakması nedeniyle işin kapsamı, organizasyonu ve yönetimi arasındaki ilişkiler, buna bağlı olarak da çalışanların yeterlilikleri ve gereksinimleri değişmektedir. Çalışanların sözleşmeli ve güvencesiz olduğu, iş yüklerinin arttığı, performanslarının izlendiği ve iş kontrollerinin azaldığı çalışma koşullarında iş yerinde psikososyal riskler daha önemli hale gelmiştir (2, 3).

İş stresinin çalışanların sağlıklarını olumsuz etkilemesi nedeniyle soruna yönelik girişimler planlanarak iş stresini önlemek gerekmektedir. İş stresini önleme girişimlerinde üç temel yaklaşım bulunmaktadır. Buna göre girişimler birincil, ikincil ve tersiyer olarak sınıflandırılmaktadır.

Birincil girişimler iş ortamında ve organizasyonunda değişiklikler yaparak psikososyal risklerin azaltılmasına yönelikken, ikincil girişimler kişilerin bireysel olarak stresi yönetebilme ve bununla baş edebilmesini sağlamak için planlanan girişimlerdir.

Tersiyer girişimler ise stresle ilişkili sorunları ortaya çıktıktan sonra yönetmek, hastalık ya da bulguları tedavi etmek için yapılan girişimlerdir (4).

İş stresinin önlenmesinde en temel yaklaşımlardan olan ve sorunu kaynağında çözmeyi hedefleyen girişimler organizasyonel/kurumsal düzeyde yapılanlardır.



Bunlara verilebilecek en temel örnekler aşağıdaki gibidir (5):

- **Zihinsel sağlığı iyileştirmek için çalışma düzeninin veya organizasyonel uygulamaların değiştirilmesi:**

Genellikle iş yerlerinde organizasyonel değişiklikler yapılarak uygulanan müdahaleler çalışan katılımını benimsemekte ve deneysel olmaktadır. Ancak bu çalışmaların kalite düzeyleri farklıdır.

Bu çalışmaların çoğunda çalışan katılımını önceliğine alan yaklaşımların zihinsel sağlığı olumlu etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir. Yine de bu alanda yeterli çalışma bulunmamaktadır ve çalışan katılımının etkinliğini ölçen yeni çalışmalara gereksinim vardır.

- **Süpervizörlerin ve yöneticilerin eğitimi:**

Yapılan çalışmalara göre süpervizörlere ya da yöneticilere verilen eğitimlerin çalışanların stres düzeylerini etkilediğine dair yeterli çalışma bulunmamaktadır.

- **Vardiyanın veya çalışma uygulamalarının değiştirilmesi:**

Çalışanların kısa vadeli tatile çıkmasının tatil dönüşü 3 haftalık dönemde psikolojilerini olumlu etkilediği ancak çalışma döneminin devamında eski stres düzeyine düştüğü görülmüştür.



Bunun yanında polis memurlarında vardiya sisteminin 7 günlük vardiyadan (4 görev grubu 28 günlük bir döngüde, 3 vardiya arasında molalar sağlamak için serpiştirilmiş 7 dinlenme günü ile her gündüz, akşam ve gece vardiyasında 7 kez çalışır); 35 günlük Ottawa sistemine değiştirmenin zihinsel sağlık üzerinde olumlu bir etkisi olabileceğine dair kanıtlar vardır.

Ottawa sisteminde 3 vardiya çalışan 5 görev grubu olur ve 10 saatlik gündüz, 10 saatlik akşam ve 8.5 gece vardiyası bulunur ve böylece gece vardiyalarını takiben 6 günlük bir dinlenme süresi sağlanır.

• **Becerilerini veya iş rollerini geliştirmek için çalışanlara destek veya eğitim sağlanması:**

Özellikle çalışanların psikososyal riskleri ilgili bilgilendirme ve müdahale eğitimlerinin ruh sağlıkları ve tükenmişlik üzerine olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitimlerle iletişim becerilerinin geliştirilmesi ise kişisel başarılarında artış ve tükenmişliğin azalmasını sağlamaktadır.

İşyerlerinde iş stresinin nedenlerinin çoğu büyük oranda bilimsel araştırmalarla desteklenmiştir ve işteki organizasyonel etmenleri açıkça tanımlamaktadır. Bunlar, özellikle organizasyon düzeyindeki iyileştirme yaklaşımlarının birincil koruma yaklaşımları aracılığıyla uygulanmasıyla değiştirilebilir.

İkincil ve üçüncül koruma girişimleri ile birlikte bu değişiklikler, bireyler ve kuruluşlar için iyileştirilmiş sağlık ve esenlik sonuçlarına yol açacaktır. Stres önleme modelinin geliştirilmesi ve etkililiğinin değerlendirilerek raporlanması gerekli veriye dayalı bilgiyi sağlayacaktır.

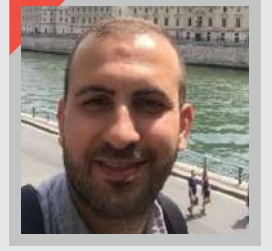
En iyi uygulama ilkelerine ve sektörlerdeki kişilerin günlük deneyimlerine dayanarak, bu şekilde türetilen modeller hem birey hem de organizasyon için iyileştirilmiş sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır.



Kaynaklar:

1. Costa G. [Changes in work organization and management of psychosocial risk factors]. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*. 2008;30(3 Suppl):106-9.
2. Leka S, Cox T. *The European Framework for Psychosocial Risk Management:PRIMA-EF*. Nottingham: University of Nottingham; 2008.
3. Cox T. *Managing Psychosocial Risks to Worker Health in the United Kingdom*. *International Labor Brief*. 2016(14):7-17.
4. Cox T, Griffiths A, Rial-González E, European Agency for Safety and Health at Work. *Research on work-related stress*. Luxembourg Lanham, Md.: Office for Official Publications of the European Communities ; Bernan Associates distributor; 2000. 167 p. p.
5. Graveling RA, Crawford, J.O., Cowie, H., Amati, C. & Vohra, S. . *A review of workplace interventions that promote mental well-being in the workplace* Edinburg: Institute of Occupational Medicine; 2008.

Multi-Görevli İş Güvenliği Uzmanlığı mı? Multi-Disipliner İş Sağlığı ve Güvenliği mi?



Şeyhmus AKSOY
Örgütsel Psikolog
Öğr. Gör.

Geçmişten günümüze bakıldığında, her ne kadar 1940'larda iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları daha çok işyerinde makine ve ekipmanlar üzerinde yoğunlaşsa da, özellikle 1960'lı yıllardan itibaren insan odaklı iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları başlıyor. Yakın geçmişte ise iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları bilimsellik kazanmaya başlıyor ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yönetim sistemleri oluşturulma çalışmaları hızlanıyor. Bilimselliğin hız kazanmasıyla birlikte devletler iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili mevzuatlarını da güncelleyerek daha işlevsel hale getiriyorlar.

Ülkemizde özellikle 2012'de yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile çalışanların sağlığı ve güvenliği konusunun önemi artmış durumda. İlgili kanunda temel olarak tarafların görev, yetki ve sorumlulukları ayrıntılandırılmış. İlgili kanuna bağlı yönetmeliklerden biri de İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki, Sorumlulukları ve Eğitimleri Hakkında yönetmelik.

Bu yönetmelikte iş güvenliği uzmanlarının görevleri risk değerlendirme, rehberlik, eğitim, ortam gözetimi, dokümantasyon, bildirim ve işbirliği olarak tanımlanmış. Bu açıdan, iş güvenliği uzmanları işyerlerinde çalışanın sağlığı ve güvenliğinin sağlanmasında önemli bir aktör haline geliyorlar.

Her ne kadar ilgili yönetmelikte iş güvenliği uzmanlarının görev, yetki ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmış olsa da, pratikte bunların nasıl uygulandığı tartışma konusu. İş güvenliği uzmanları kendilerinin sadece "yasak savmak" amacıyla istihdam edildikleri yönünde algıya sahip olabiliyorlar.

İş güvenliği uzmanları işverenin üretimi ve hizmeti sürdürme önceliği ile kendi sorumluluk alanına giren çalışan sağlığı ve güvenliğinin sağlanması konusunda bilişsel çelişki yaşıyorlar. Bu çelişkinin bir tarafında iş sağlığı ve güvenliği konusunda gerekli önlemlerin alınması sonucu sağlığın ve güvenliği sağlanmasında görevini layıkı ile yerine getirme gerekliliği söz konusu iken, diğer taraftan iş güvenliği uzmanı işini kaybetme korkusuyla işvereni bakanlığa şikayet etmekten kaçınmaya, üretimi veya



hizmeti durdurmaktan geri durmaya ve ek maliyetler çıkarmamaya çalışıyor. Ayrıca, çalışanlar, üretimi veya hizmeti devam ettirme baskısı ile karşı karşıya kalmaktan dolayı iş sağlığı ve güvenliği ile eğitimlere, tatbikatlara ve iş başı toplantılarına tam katılım gösteremiyorlar. Ancak, dünyadaki örneklerine bakıldığında iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları çalışanın iyilik sağlanmasını kapsaması sebebiyle; çalışanın geri bildirimleri, tehlike avcılığı ve farkındalığı gibi konular çalışma ortamının ve çalışanın sağlığı ve güvenliği açısından oldukça önemli.

İçtihatlarla bakıldığında, olumsuz durumlarda, örneğin, iş kazası meydana geldiğinde iş güvenliği uzmanı bu durumdan sorumlu olabiliyor ve hatta ciddi cezalara bile maruz kalabiliyor. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının yalnızca iş güvenliği uzmanları eliyle yürütülmesi gerektiği algısı ve pratikte bu şekilde uygulanması, iş güvenliği uzmanları için önemli sorunları beraberinde getiriyor.

Ünvanım İş Güvenliği Uzmanı, Görevim İş Sağlığı ve İş Güvenliği

Ülkemizde iş güvenliği uzmanlarının çoğunluğunu mühendisler oluşturuyor. Ancak, konu çalışanın iyilik hali olduğunda yalnızca idari ve teknik önlemler yetersiz kalabiliyor. Bu anlamda, iş sağlığı ve güvenliği açısından farklı disiplinlerin destek vermelerinin gerekliliği ortaya çıkıyor. Bir yandan hekim, fizyoterapist, beslenme uzmanı, psikolog gibi uzmanlardan destek alınması gerekirken, bir yandan da mühendis ve teknik personelin desteği kaçınılmaz oluyor.



Diğer taraftan, iş güvenliği uzmanlarından güncel mevzuatı bir hukukçu gibi takip etmeleri, yorumlamaları ve işyerine adapte etmeleri bekleniyor. İş güvenliği uzmanı farklı disiplinlerin görevlerini bir arada yerine getirmeye çalışıyor. Ancak, çalışan sağlığının ve güvenliğinin geliştirilmesi; yaşanmış olay ve durumların farklı açılardan değerlendirilmesi, yönetimin desteği ve uygun İSG organizasyonunun oluşturulmasıyla gelişebilir.

Sürekli gelişim ve değişim göstermesi gereken İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmaları birçok farklı disiplinden profesyonelin ortak etkileşim ve çabalarıyla pozitif yönde evrimleşen bir yapıya dönüştürülebilir.

Sağlıklı işleyen bir İş Sağlığı ve Güvenliği organizasyonu oluşturmanın ilk basamağı şüphesiz çalışanlarda ve işverende farkındalık geliştirme faaliyetleri gerçekleştirilmesi. İş güvenliği uzmanları bu sürece gerçekleştirecekleri iyi tasarlanmış ve öğrenme odaklı eğitimler ile katkı sağlayabilirler.

Bu eğitimler, çalışanların karşılaşacakları tehlikeli olay ve durumlar karşısında hareket tarzlarını belirlemede ve ortak değer, inanç ve davranışların içselleştirilmesinde önemli bir etki ortaya çıkarabilir.

Çalışan tarafında ise nitel ve nicel araştırma ve analizlerle çalışanların iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarına yaklaşım ve algılarının değerlendirilerek objektif yöntemlere dayanan stratejiler geliştirilmesi gerekiyor.

Aksi halde, iş güvenliği uzmanları işyerlerinde çalışanların ve işverenin yetersiz farkındalıklarından, işverenin yeterli kaynak sağlamamasından, çalışanın katılım göstermemesi ve iş sağlığı güvenliği konusunu önemsememesi gibi durumlardan dolayı sorunlar yaşayabiliyor.

Bu sorunların çözümünde temel görev yasa yapıcılara düşmekle birlikte, sahada etkin bir şekilde uygulanması sürecinde tarafların işbirliği içerisinde olması bir gereklilik olarak karşımıza çıkıyor.

Ancak, en temel düzeyde iş sağlığı ve güvenliği konusundaki bakışın daha çok – disiplinli bir hal alması ve iş sağlığı ve iş güvenliğinin iki farklı alan olarak değerlendirilerek, farklı alanlardan profesyonellerin sürece katkı sunmalarının sağlanması başlıca gereklilik.

İş Sağlığı ve Güvenliği organizasyonu karmaşık bir yapıya sahip, çok faktörlü ve çok yönlü müdahaleleri gerektiriyor.

Bu yapının sağlıklı yürütülmesinde temelde yönetimin iş sağlığı ve güvenliği çalışmalarına bağlılığını arttırması olmazsa olmaz. Yönetim bu çalışmalar sırasında planlama, koordinasyon, kontrol ve liderlik fonksiyonlarını yerine getirmeli.

Kaynaklar:

- Aksoy Ş. (2019). *The relationship between challenges of occupational safety specialists, psychological safety, professional self – efficacy belief and proactive work behavior*, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cameron I., Hare B. & Duff R. (2013). *An analysis of safety advisor roles and site safety performance*. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 20(5), 505-21.
- Leitão, S, Mc carthy, V.J.C. & Greiner, B.A. (2018). *Health and safety practitioners health and wellbeing — The link with safety climate and job demand-control-support*. *Accident Analysis and Prevention*, 119, 131-137.
- Sungur, E., Tiryaki, A.R. ve Vatanserver, Ç. (2009). "Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi". *Önlem Dergisi*, 54-56.
- Şerifoğlu, U. K. ve Sungur, E. (2007). "İşletmelerde Sağlık ve Güvenlik Kültürünün Oluşturulması; Tepe Yönetimin Rolü ve Kurum İçi İletişim Olanaklarının Kullanımı". *Yönetim*, 58, 41-50.



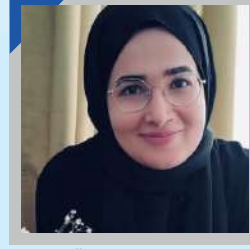
Singing Rock ile YÜKSEKLERDE, GÜVENDE..

Artı Danışmanlık, yüksekte güvenli çalışma ve yüksekte kurtarma gereksinimine yönelik olarak profesyonel koruyucu ekipman üreten ve sektörün dünya liderlerinden biri olan Singing Rock markasının Türkiye Ana Distribütörüdür.

Sertifikalı ve uluslararası endüstriyel güvenlik standartlarına tamamen uygun olan yenilikçi, modern ve kullanımı kolay Singing Rock ürünleri, sağlamlık ve maksimum konfor özellikleri ile öne çıkmaktadır.

ARAŞTIRMA:

Esnek Çalışmada Psikososyal Riskler



Övgü TORLAK
Örgütsel Psikoloji
Uzmanı



Doç. Dr. İdil IŞIK
İstanbul Bilgi Üniversitesi
Örgütsel Psikoloji
Yüksek Lisans Programı

BU PROJE, TUBİTAK ARDEB 1001- BİLİMSEL VE TEKNOLOJİK ARAŞTIRMA PROJELERİNİ DESTEKLEME PROGRAMI KAPSAMINDA AÇILAN "COVID-19 VE TOPLUM: SALGININ SOSYAL, BEŞERİ VE EKONOMİK ETKİLERİ, SORUNLAR VE ÇÖZÜMLER" (NİSAN 2020) BAŞLIKLİ ÇAĞRIDA DESTEKLENMİŞTİR. (<https://esnekkalisma.org/>)



Pandemiyle birlikte esnek çalışmanın yaygınlaşması, iş hayatındaki psikososyal riskleri yeniden değerlendirme konusunu da gündemimize taşıdı. Hem çalışanlar hem de işverenler açısından artıları ve eksileri oldukça tartışmalı bir konu haline gelen esnek çalışmayı gelin bir de psikososyal riskler açısından inceleyelim.

Psikososyal riskler, işin içeriği ve işin bağlamı olmak üzere iki boyutta 10 başlık altında incelenmektedir (Cox, 1993).

İşin içeriğine bağlı psikososyal riskler;

- çalışma ortamı ve ekipman,
- görev tasarımı,
- iş yükü/çalışma temposu ve çalışma programıdır.

İşin bağlamına bağlı psikososyal riskler;

- organizasyon kültürü ve işlevi,
- organizasyondaki rol,
- kariyer gelişimi,
- karar serbestisi/kontrol,
- iş yerinde kişiler arası ilişkiler ve iş-yaşam dengesidir.

ARAŞTIRMA

Tübitak ARDEB 1001 tarafından desteklenen “Esnek Çalışma Yönetim Sistemi Standartları Geliştirme Projesi: İş Sürekliliğini ve Çalışan Psikolojik İyi Oluşunu Destekleyici Uygulamalar” araştırmamızın nitel ve nicel bulgularına göre, organizasyonların esnek çalışmaya geçişleri ile birlikte çalışanlar için birtakım psikososyal riskler ortaya çıkmıştır. Araştırmamız bağlamında esnek çalışma şekilleri için çeşitli boyutlarıyla psikososyal riskleri incelediğimizde ortaya çıkan tabloyu şöyle özetlemek mümkün:

Çalışma ortamı ve ekipman:

Toplam 1277 katılımcının %74,1’ine esnek çalışma sırasında ihtiyacı olan masa, sandalye ve diğer ofis gereçleri iş yerleri tarafından sağlanmamıştır. Katılımcıların %72,6’sının gerekli internet ve bağlantı maliyeti sağlanmamış, katılımcılar bu giderleri kendileri karşılamıştır. Buna karşın, %75,6’sına bilgisayar ve diğer teknolojik araç-gereç ihtiyaçlarını sağlamıştır. Pandemi sürecinde çalışma ortamının değişikliğe uğraması ve ofisten eve geçiş; iş ekipmanlarının güvenilirliğini, bulunabilirliğini, uygunluğunu ve bu ekipmanlarla ilgili bakım/onarım problemlerini artırmıştır.

Organizasyonun kültürü ve işlevi:

Esnek çalışmanın başarısını tetikleyen unsurlardan biri yatay ve dikey iletişim ağlarının kuvvetlendirilmesi ve karşılaşılan problemlerin çevik bir şekilde çözüme kavuşturulmasıdır. İçinde bulunulan organizasyonun zayıf iletişimi ve problem çözmede destek mekanizmalarının yetersiz olması karşılaşılabilecek bir psikososyal risk olarak çalışanların psikolojik iyi oluşunu tehdit edecektir.

Ayrıca, kurumsal hedeflerin netleştirilmemesi de iş sürekliliği önünde uzun vadeli bir engel olabilir. Esnek çalışma açısından ortaya çıkan psikososyal risklerden biri organizasyona aidiyet duygusunun zedelenmesidir.

Yaptığımız analizlere göre, içinde buldukları organizasyonlardan uzak kalan çalışanların aidiyet duygularının zedelenebileceği görüşü ortaya çıkmaktadır: “Şirket olarak gerçekten en güçlü olduğumuz şey şirket kültürü. Çalışanların birbirine bağlılığı, şirkete bağlılığı. Dolayısıyla bu uzaktan çalışmanın bu tarafları zayıflatmasını kesinlikle istemeyiz. İşte bunu güçlendirmeye, uygulamalar ve aksiyonlar üzerinde çalışıyoruz.” (9-İK, Teknoloji, prg. 93)



ARAŞTIRMA

Organizasyondaki rol:

Nitel bulgularımıza göre, pandemi sürecinde, bazı çalışanların pozisyonları değiştirilmiştir. Çalışan sorumluluklarının farklılaşması, yeni role atanma, birden fazla rolde bulunma rol belirsizliği veya rol çatışmasına yol açarak işe bağlı stres yaşanmasına neden olabilir.

Teknoloji sektöründen bir katılımcımız, evden çalışma sürecinde organizasyondaki sorumluluklarının farklılaşması nedeniyle yaşanan zor duruma dikkat çekmektedir: "Sırf bir yazıcıdan baskı almak, burada beş on dakikayken yazıcıyı eve alınca arkadaşım bu işi tamamen tek başına yapmak zorunda kaldı. Kargosundan paketlenmesinde, gönderiminde görev tanımında normalde yaklaşık yarım saat olan bir iş bir buçuk saat sürdü." (17- İK, Teknoloji, prg. 80)

Kariyer gelişimi:

Pandemiyle birlikte esnek çalışmaya geçen organizasyonlardan bazıları, çalışanların performanslarını nasıl ölçeceklerini bilemediklerinden performans değerlendirmesi yapmamışlar ve terfi kararlarını ertelemişlerdir. Bu nedenle bu organizasyonların çalışanları, kariyer durgunluğu ve belirsizliği deneyimlemiştir.

Pandemi döneminden bağımsız olarak gerçekleştirilen esnek çalışma araştırmalarından birinde, esnek çalışma dolayısıyla hissedilen iş güvencesizliği ve yapılan işin sosyal prestijinin yetersizliği çalışanların esnek çalışmaya karşı olumsuz tutum geliştirmesine neden olmaktadır (Torlak, 2018).

Karar serbestisi/kontrol:

Nitel ve nicel verilerimize dayanarak önerdiğimiz standart içeriğiyle tutarlı şekilde, esnek çalışma kararında çalışanların karar serbestisi olması ve gelecekteki tercihlerinde kontrol hakkını kullanabilmeleri psikososyal risklerin azaltılması için koruyucu bir önlemdir. Katılımcılarımızın 41,25'i esnek çalışmayla birlikte karar alma sürecine çalışanların dahil edilme imkanının düşeceğini, %39,14 değişmeyeceğini ve %19,61 de yükseleceğini ifade etmiştir.

Bir diğer ifadeyle, çalışanların önemli bir kısmı esnek çalışmayla birlikte karar alma sürecine katılımlarının olumsuz olarak etkileyeceğini düşünmektedirler.

İş yerinde kişiler arası ilişkiler:

Pandemi sürecinde, özellikle karantina döneminde çalışanların sosyal ve fiziksel izolasyonda olmaları sosyal diyalog, dayanışma ve destek ihtiyaçlarını karşılamalarına engel olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojileriyle kurulan uzaktan iletişim, çalışanların daha önce alışık olmadıkları bir iletişim tarzı olduğundan, yaşadıkları sorunları iletmekte ve çatışmaları çözmekte zorluk yaşamalarına neden olabilir.

İşe yeni başlayanların organizasyona adapte olması en çok dillendirilen sorunlardan biridir. "Kendini ifade etme, çalıştığını gösterme kaygıları" da doğrulamaktadır ki, bu süreçte esnek çalışma deneyiminde üstlerle ilişkiler eskisi gibi kalmamakta, istenilen şekilde inşa edilememekte ya da zayıflamaktadır.

Esnek çalışmaya geçiş ile birlikte çalışanlar ofis bazlı çalışmanın getirdiği bazı avantajlardan mahrum kalmışlardır. Bunlardan biri de bulgularımızda var olan ayaküstü iletişimin kaybedilmesidir. Bu iletişimin kaybedilmesi çalışanların birbirlerinin beklentilerini ve hislerini anlayamamalarına sebep olabilir. Sosyalleşme ihtiyacının tam karşılanamaması da bir risktir. Gerçekleştirilen mülakatlarda metal sektöründen bir katılımcımız (13-İK. Metal, prg.58) çalışanların bu süreçte izole edilmiş hissedebileceklerini ifade etmektedir. Bu durumun sonucu olarak çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığı olumsuz etkilenebilir.

İş-yaşam dengesi:

İş ve özel hayat taleplerindeki çatışma, okulların uzaktan eğitime geçmesi, pandemi riski sebebiyle bakıcılardan hizmet alamamak ve evde yetersiz destek özellikle her iki tarafın da çalıştığı çiftlerdeki iş-yaşam dengesi sorunlarını arttırmıştır. Ancak şu da unutulmamalıdır ki, pandemiden bağımsız olarak evde okul öncesi çocuğun olması, geleneksel rollerin kadınlara yüklediği bakım ve ev içi sorumluluklar evde destek olmaksızın esnek çalışmanın yürütülmesinin zor bir deneyim olduğunu göstermektedir (Torlak, 2018).

Esnek çalışmaya geçiş ile birlikte çalışan özel yaşamı ile birlikte iş hayatı bütünleşecek ve bu durum her çalışan için kendine özel olacaktır. Bu durumda çalışanların iş-ev bütünleşmesinde kendisine zaman ayırabilmesi, en doğru zamanda çalışabilmesi, çalışanın çalışma hayatının kalitesini olumlu yönde etkileyecektir.



Bununla birlikte, organizasyonların her çalışanın bireysel özelliklerinin, ihtiyaçlarının, içinde bulunduğu koşulların ve imkanlarının farklı olduğunu kabul etmesi gerekmektedir.

Psikososyal risk değerlendirmesinin yapılmaması çalışanların iş verimliliğini ve psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyen moralsizlik, keyifsizlik, tükenmişlik, kaygı, anksiyete ve hatta intihar düşünceleri gibi psikolojik tepkilerin deneyimlenmesine yol açabilir (ILO, 2020). Beslenme problemleri, dermatolojik reaksiyonlar, kardiyovasküler rahatsızlıklar, iskelet sistemi hastalıkları, baş ağrıları veya açıklanamaya ağrılar gibi fiziksel tepkiler ortaya çıkabilir (ILO, 2020).

ARAŞTIRMA

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün Psikososyal Riskler Raporu'nda (2016) çalışanların psikososyal risklerden korunması için alınacak yönetsel aksiyonlar ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1) Çalışanların iş taleplerini nasıl yürüteceklerini belirleyebilmeleri için çalışanlara karar serbestisi/kontrol olanağı,**
- 2) Makul iş bitirme süreleri belirlemek,**
- 3) Sosyal teması sağlayacak ortamlar yaratmak,**
- 4) Ofiste ve dijitalde fiziksel ve psikolojik şiddeti önleyecek bir iş ortamı oluşturmak,**
- 5) Destekleyici çalışan-yönetici ilişkisinin oluştuğundan ve yeterli düzeyde iletişim kurulduğundan emin olmak,**
- 6) Çalışanları deneyimledikleri iş-özel yaşam çatışması hakkında açık iletişim ve paylaşım,**
- 7) Doğru çalışana doğru işi vermek yani becerilere, yetkinliklere, deneyime göre en uygun eşleştirmeyi sağlamak,**
- 8) Değişen koşullara adaptasyonun sağlanması için çalışanları eğitim programlarıyla desteklemek,**
- 9) Rol belirsizliği ve çatışmayı engellemek adına görevlerin açıkça belirlendiği, iş güvencesinin mümkün olabilecek en iyi mertebede sağlandığı, işe uygun ücretlerin belirlendiği, şikayetlerin şeffaf ve adil yönetildiği bir örgüt atmosferi yaratmak,**
- 10) Ergonomi, uygun ışıklandırma, havalandırma, ses gibi fiziksel çalışma koşullarını gözetmek.**

Esnek çalışmaya bağlı olarak bazı psikososyal risklerin daha görünür hale geldiği ortadayken bu psikososyal risklerden çalışanların korunması her organizasyonun gündeminde öncelikli olarak yer almalıdır.

Kaynaklar:

Cox, T. 1993. *Stress research and stress management: Putting theory to work* (Sudbury, HSE Books).

International Labor Organization, 2016. *International Journal of Labour Research, Psychosocial risks, stress and violence in the world of work*, 2 016 / VOLUME 8 / ISSUE 1-2, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_551796.pdf, Erişim tarihi 5 Ocak 2021.

International Labor Organization, 2020. *Managing work-related psychosocial risks during the COVID-19 pandemic*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_748638.pdf, Erişim tarihi 5 Ocak 2021

Torlak, Ö. (2018). *The need of alternative working models for dual-career family: The flexible working experience of employed mothers in a turkish bank* (Master dissertation, İstanbul Bilgi Üniversitesi).

Gelecek İş Yaşamında Çalışma Modelleri ve Getireceği Riskler

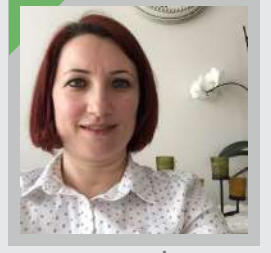
Bugün iş hayatında uygulaması başlayan ve gelecekte uygulanması beklenen çalışma modellerini şöyle sıralamak mümkün:

- Zaman esnek çalışma modelleri
- Mekân esnek çalışma modelleri
- Zaman ve mekân esnek çalışma modelleri
- Bağımsız (freelance) veya platform temelli çalışma modelleri

Bu çalışma modelleri özelliklerine göre hem çalışan hem de işveren tarafında pek çok avantajı olduğu kadar getirdiği riskler de söz konusu.

Zaman esnek çalışma modelleri, geleneksel 08:00 – 17:00 veya 09:00 – 18:00 çalışma saatlerine bağlı kalmadan çalışanların kendi zaman planını yapabildiği çalışma modelleri olarak karşımıza çıkıyor.

Şirketler zaman esnek çalışma modellerini işe giriş ve çıkış saatlerini esneterek, ortak çalışma saatleri belirleyip kalan zamanı çalışanın planlamasına izin vererek, haftalık çalışma saatini baz alıp günlük çalışma saatini esneterek gerçekleştirebiliyorlar.



Banu SEZGİNER
Örgütsel Psikoloji
Uzmanı

Çalışanların iş-yaşam dengesini oluşturmalarına imkân sağlayan zaman esnek çalışma modelleri verimliliğin artmasında önemli rol oynuyor.

Bununla birlikte doğru yönetilmediği ve kuralların net olmadığı durumlarda ise çalışma süresinin işveren lehine uzaması sonucu tüm dengenin bozulduğu ve bu sebeple çalışan psikolojik iyi oluşunun sekteye uğradığı örneklerle de ulaşmak mümkün.





Mekân esnek çalışma modellerine,

baktığımızda pandemi ile birlikte hayatımıza giren evden/uzaktan çalışma modelleri öncelikli olarak karşımıza çıkıyor ancak bununla sınırlı kalmıyor. Çalışanın işyeri dışında ev, kafe, uydu ofisler, farklı bir şehir hatta farklı bir ülkeden çalışmasını da kapsayan bu çalışma modeli alışık olduğumuz işyeri kavramını alt üst ediyor. Çalışanların çalışma alanlarını kendilerinin seçtiği, işverenlerin ise tüm işleri merkezi lokasyonlardan yürütmek yerine farklı çalışma alanlarına olanak sağladığı bir çalışma modeli olarak tanımlanabiliyor.

Çalışan tarafında iş-yaşam dengesine imkân veren, büyük şehirlerde yaşama zorunluluğunu olmadan büyük firmalarda çalışma

olanağı sağlayan ve verimliliği arttıran özellikler avantaj olarak göze çarpıyor. İşveren tarafında ise ofis ve yol gibi maliyetlerin düşmesi, ülke veya dünya genelindeki yeteneklere ulaşmayı sağlaması avantajlar arasında yer alıyor. Bununla birlikte hem çalışan hem de işveren tarafında bazı riskleri de içinde barındırıyor.

İşveren tarafından baktığımızda özellikle iş sağlığı ve güvenliği kapsamına giren başlıklarda karşımıza çıkan riskler, uygun ergonomik koşulların sağlanması, çalışma yerinde gerçekleşebilecek kazaların iş kazası sayılıp sayılmayacağı, bu kazalarda işverenin sorumluluk payının belirlenmesi, çalışma yerinin yurtdışı olması durumunda bu süre-

cin farklı ülke kanunlarında ne şekilde işletileneceği gibi konuları içeren bir yelpazede çeşitlenebiliyor. Ayrıca çalışanların mekân bağımsız çalışmaları için gerekli internet, donanım, yazılım ihtiyaçlarını karşılamaları gibi yeni maliyet başlıkları da ortaya çıkıyor. Çalışan tarafından baktığımızda ise ofis dışında sürdürülebilir bir çalışma ortamının yaratılması, bireysel çalışmanın getirdiği yalnızlaşma gibi riskler olduğunu da söylemek mümkün. Ayrıca ekip çalışmalarına ihtiyacın ve birlikte çalışma sisteminin de dönüşüme uğrayacağını öngörebiliyoruz.

Zaman ve mekân esnek çalışma modellerinde, çalışanın hem zamanını kendi planlayabildiği hem de çalışma yerini kendinin seçebileceği bir modelleme oluşuyor. Bu açıdan her iki modelin karışımı olacak şekilde avantajların ve risklerin de karışımına çıktığını görüyoruz.

Bağımsız (freelance) veya platform temelli çalışma modelleri, uzun zamandır iş profesyonellerinin kullandığı proje bazlı çalışma veya saat bazlı çalışma olarak da karşımıza çıkan bir çalışma modeli. Çalışanın ve işverenin ihtiyaç duyulan iş kapsamında gerçekleştirdikleri anlaşma uyarınca devam eden bir model.

Bu açıdan çalışanlara yapacakları işi seçme şansı verirken işverenlere de yapılacak işin uzmanına erişim konusunda avantajlar sağlamakta. Bu çalışma modeli ile çalışmak isteyenlerle, yapılacak iş konusunda uzman

lara ulaşmak isteyenleri bir araya getiren çeşitli platformlar da bulunmaktadır. Avantajlarına rağmen çalışan tarafında iş ve sosyal güvencenin olmaması sebebiyle riskler barındırırken işveren tarafında da hukuki boşluklar sebebiyle riskleri bulunmaktadır.

Farklılaşan ve dönüşen çalışma modelleri sadece çalışan ve işveren tarafında değil insan kaynakları yönetimi süreçlerinde de dönüşmeyi gerektiriyor.

Yeni çalışma modelleri ile işin ne zaman ve nerede yapıldığı önemini yitirirken iş çıktıları önem kazanmaya başlıyor. Bu çıktılara ulaşmak için gereken yetkinliklerin ve iş tanımlarının tekrar gözden geçirilmesi gerekiyor.

Şirketler çalışanların yeni yetkinlikler kazanması ve var olan yetkinliklerini geliştirmeleri için özel programlar tasarlıyor, var olan değerlendirme sistemlerini değiştiriyor. İnsan kaynakları profesyonellerinin yeni süreçleri tasarlarırken işveren tarafındaki ihtiyaçlar kadar çalışan tarafındaki ihtiyaçları da dikkate alması karşılaşılabilecek riskleri en aza indirmek için kritik önem taşıyor.

HIJYEN EĞİTİMLERİNDE **GLO GERM™**

FARKINI KEŞFETMEYE HAZIR MISINIZ?

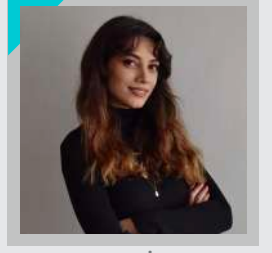


Çalışanlarınızın Sağlığını Korumak için etkili bir yöntem olarak GLO GERM™ ile hijyen eğitimlerini deneyimlemek ya da GLO GERM™ ürünlerini temin etmek için bizimle iletişime geçin.

0542 455 31 15 - 0549 748 97 61
egitim@artidanismanlik.com.tr



İş - Aile Çatışmasının Psikososyal Yan Etkisi



Gamze İPEK
Örgütsel Psikoloji
Uzmanı

Esnek çalışma modellerinin hayatımıza yoğun bir şekilde girdiği bu dönemde, iş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması gibi kavramlar da daha fazla konuşulmaya ve dikkat çekmeye başladı. Bu yazıda sizlere iş-aile çatışması kavramı ve yaşanan çatışma sonrası ortaya çıkabilecek psikososyal etkilerden biri olan tükenmişlik kavramından bahsetmek istiyorum.

İş-aile çatışması; her iki alandaki sorumlulukların birbirlerinin yerine getirilmesini zorlaştırması sonucunda ortaya çıkan bir durumdur (Greenhaus & Beutell,1985).

Yani, çatışma, işten aileye veya aileden işe doğru olabilir. Dolayısıyla, döngüsel bir süreçtir: İşin gerekleri, aile ile ilgili ihtiyaçların karşılanmasını engellediğinden, aile yaşamında sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunlar, iş gereklerinin yerine getirilmesini engellemektedir (Frone, Russell, & Cooper, 1992).

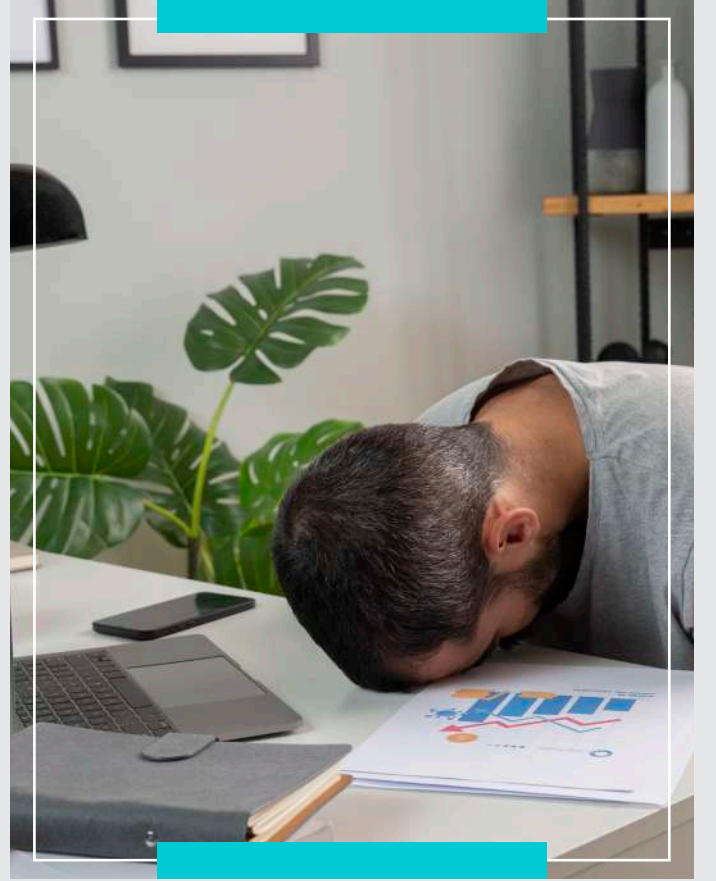
İş-aile çatışmasının ortaya çıkmasında, bireysel faktörler, iş ile ilgili faktörler ve aile ile ilgili faktörler etkili olabilir (Voydanoff & Kelly, 1984):

- ✓ **Bireysel faktörler:** Cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, medeni durum.
- ✓ **İş ile ilgili faktörler:** Çalışma saatlerinin uzunluğu, düzensizlik, fazla mesai, hafta sonu çalışmaları, zamansız toplantılar, sık iş gezileri, düşük ücretler, iş güvencesizliği, yetersiz çalışma koşulları, işe katılımın az oluşu, iş stresi, kişinin işi ile uyumunun olmaması.
- ✓ **Aile ile ilgili faktörler:** Çocuklarının sayısı ve yaşı, diğer eşin de çalışıyor olması, geniş aile ile birlikte yaşamak, düşük eş desteği.

Çatışma, hayatın birçok farklı alanını etkileyebilmektedir. Hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluş haline zarar verdiği söylenilebilir. Araştırmalar, yaşanan çatışmanın depresyon, anksiyete, psikosomatik rahatsızlıklar gibi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Kinnunen & Mauno, 1998; Poelmans, 2005). Yanı sıra, iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı, işe bağlılık, devamsızlık gibi davranış ve tutumlar üzerinde etkiye sahip olduğu gibi,

evlilik-aile-yaşam tatmini, aileye bağlılık, boşanma gibi iş dışı alanlarda da çatışmanın etkileri söz konusudur (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Efeoğlu, 2006; Frone, Yardley, & Markel, 1997; Poelmans, 2005).

Araştırmalar, stresin işten aileye veya aileden işe yayılmasıyla ortaya çıkabilecek bir diğer sonucun tükenmişlik olduğunu göstermiştir (Yavas, Babakus, & Karatepe, 2008). Tükenmişlik, bireyin ve çalışma ortamının etkileşimi sonucunda hem ruhsal hem de fiziksel enerjinin tükenmesi olarak tanımlanabilir (Budak & Sürgevil, 2005). Bu sendrom, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma boyutları ile kendisini gösterir.



Duygusal baskılar, ilk olarak kişinin duygusal kaynaklarını yok eder. Bireyler, duygusal tükenme ile baş etmeye çalışırken, diğer insanlardan uzaklaşır, onlar hakkında olumsuz düşünceler geliştirir, onlara tıpkı birer nesne gibi davranırlar.

Diğer insanlara karşı bu yaklaşım, en sonunda, kişinin sıkıntılı veya suçlu hissetmesine sebep olur (Maslach, 2003).

Bu noktada, iş-aile çatışmasının, tükenme için bir "öncül" olabileceği gibi, bu iki kavram arasındaki ilişkinin döngüsel olabileceğini belirtmekte de fayda vardır. Tükenmişlik hem iş hem de aile ile ilgili bir fenomendir (Maslach & Leither, 1997). Polis memurları ile yapılan bir araştırmada, tükenmişlik yaşayan bireylerin, aileleri ile zayıf ilişkileri olduğu, aileleri ile vakit geçirmek istemedikleri, duygusal olarak ailelerinden uzaklaştıkları da gözlemlenmiştir (Maslach & Jackson, 1981). Bu durum literatürde "John Wayne Sendromu" olarak bilinir. İş rolünün etkilerinden uzaklaşamayan kişiler, bu stres yükünü ailelerine yansıtır, iş yerindeki stresin eve yayılması sonucunda, eşler ve çocuklar ile etkileşim azalır (Shaufeli & Buunk, 1996).

Tükenmişlik, aile sorunlarını beraberinde getirebileceği gibi farklı çeşitli sonuçlar da doğurur. Kronik stresten kaynaklanan psikolojik bozukluklar, kronik yorgunluk, uyku problemleri, kardiyovasküler hastalıklar, işgücü devri, düşük performans, devamsızlık, karamsarlık, kırılabilirlik, hoşgörüsüzlük gibi sorunlar, tükenmenin sağlıksal, örgütsel ve sosyal sonuçlarıdır (Kahill, 1988; Maslach & Leiter, 2016; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Schaufeli & Buunk, 1996).

Hem iş-aile çatışması hem de tükenmişlik birçok farklı dinamikten beslenen faktörler olduğundan, tüm bu dinamikleri kontrol altına almak imkânsız gibi görünüyordur olabilir. Ancak hem örgütsel hem de bireysel düzenlemeler sonrasında var olan psikolojik yükün baskısı ortadan kaldırılabilir.

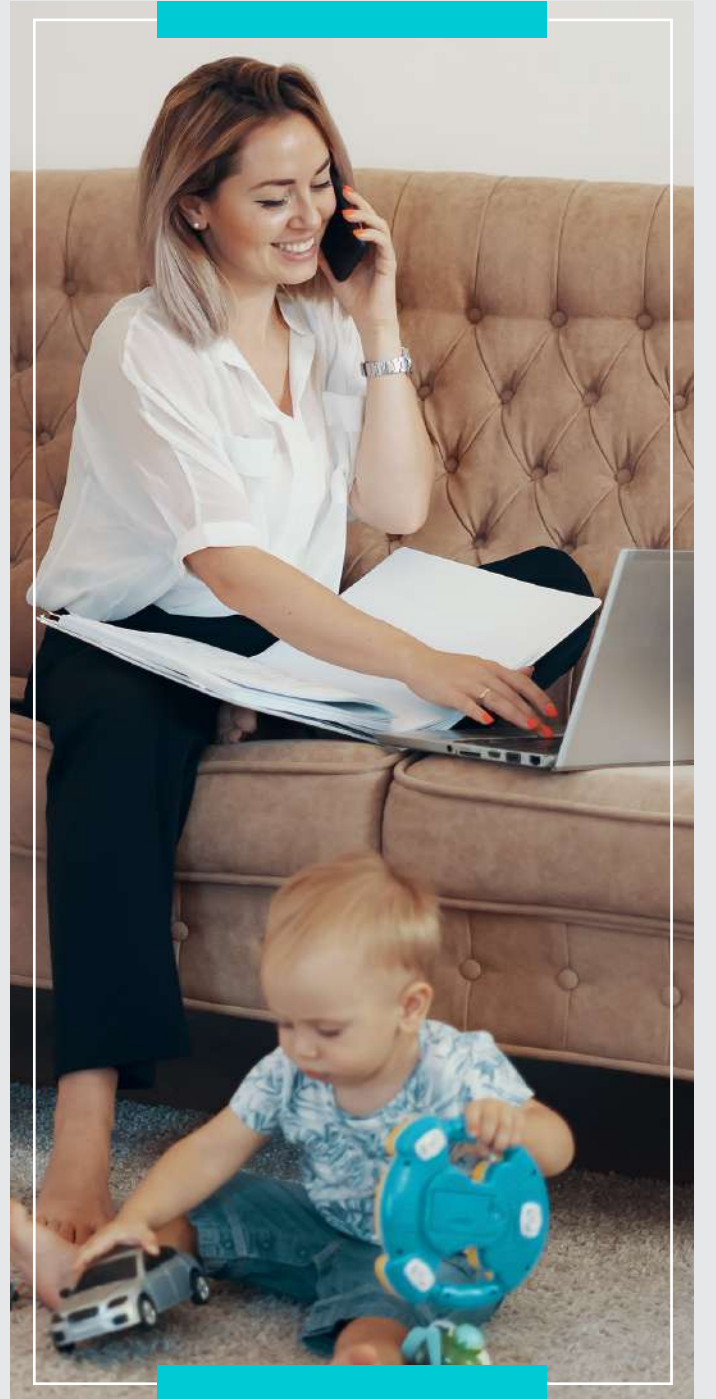
Örgütsel açıdan bakıldığında, bazı temel adımlardan bahsedilebilir:

Bakmakla yükümlü olunan çocuklara veya yaşlı bireylere yönelik destekler, çalışma koşullarında düzenleme ve esneklik ile hem aile sorumluluğuna hem de mesleki gelişime olanak tanıyan kariyer yolları, çalışanların aile sorumluluklarının yöneticiler ve örgüt tarafından dikkate alındığını yansıtan bir örgütsel kültürün varlığı (Rodgers, & Rodgers, 2014).

Great Place to Work tarafından hazırlanan Ebeveynler için En İyi Şirketler listesinden de anlaşılabilir ki üzere, çalışanların kendileri

için önem arz eden iş dışı alanlarla ilgilenmelerine fırsat sağlayan örgütlerin, istihdam piyasasında büyük bir rekabet yaratabileceği söylenilebilir.

Örgütsel iyileştirmelerin yanı sıra yöneticiler de iş-aile çatışmasından kaynaklanan tükenmişliğin önüne geçilmesine destek verebilir.



Yöneticilerin yapabileceği iyileştirmeler şu şekilde sıralanabilir:

Aile ile ilgili sorumluluklar hakkında çalışanlar ile konuşarak onların zaman planlamasına yardımcı olmak, dinlenme ve yenilenme için çalışanlarına zaman tanımak, gerçekçi bir iş yükü oluşturmak, kararlara katılım, otonomi, yetki devri gibi uygulamalar ile her bir çalışanın kendi sorumlulukları üzerindeki kontrol hissini artırmak ve çalışanlara başarılı olmak için hangi yardıma veya eğitime ihtiyaçları olduğunu sorarak imkân yaratmak (Valcour, 2016).

İyileştirmelerin bireysel boyutunda ise;

İş yerinde ve evde destek ağları oluşturmak ve özellikle diğer eş ile iş birliği yapmak, stresin bir alandan diğerine yayılmasını engelleyebilmektedir.

İş yerindeki ve evdeki zamanı planlayarak sorumlulukları organize hale getirmek, psikolojik yükü yönetilebilir kılar.

Ayrıca, mesai saatleri içerisinde verilecek düzenli araların ve evdeki dinlenme zamanlarının da mutlaka planlamaya dahil edilmesi gerekmektedir (Bradberry, 2016). Bunun dışında, kişi, kendisine psikolojik yük yaratan faktörlere farklı bir bakış açısı ile yaklaşmayı denemelidir.

Bu faktörlerden hangileri üzerinde aslında değişiklik yapma yetkisi olduğuna ve hangileri üzerinde gerçekten değişiklik yapamayacağına dair düşünerek sınıflandırma yapmak, kişiye önemli bir farkındalık sağlayacaktır. Bu sayede, değiştirilebilir alanlarda yapılabilecek iyileştirmelerin önü açılacaktır (Valcour, 2016).

Kaynaklar

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Bradberry, T. (2016). 7 Powerful Ways To Beat Burnout. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2016/11/08/7-powerful-ways-to-beat-burnout/?sh=402d1afc61e6>
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). İş-aile çatışmasının iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 145-167.
- Great Place to Work®. (2020). Best Workplaces for Parents™. <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/parents/2020>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Kahill, S. (1988). Symptoms of professional burnout: A review of the empirical evidence. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 29(3), 284-297.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and outcomes of work-family conflict among employed women and men in Finland. *Human Relations*, 51(2), 157-177.
- Maslach, C. (2003). *Burnout: The cost of caring*. Los Altos, CA: Malor Books.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. New York: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Poelmans, S. A. Y. (2005). The decision process theory of work and family. In: E. E. Kossek & S. J. Lambert (Ed.), *Work and life integration: Organizational, cultural, and individual perspectives içinde* (p. 263-285). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Rodgers, F. S., & Rodgers, C. (2014). Business and the Facts of Family Life. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1989/11/business-and-the-facts-of-family-life>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, A. B. (1996). Professional burnout. In M. J. Schabracq, J. A. M. Winnubst, & C. L. Cooper (Ed.), *Handbook of work and health psychology içinde* (p. 311-346). Chichester: Wiley.
- Valcour, M. (2020). 4 Steps to Beating Burnout. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/11/ beating-burnout>
- Voydanoff, P., & Kelly, R. F. (1984). Determinants of work-related family problems among employed parents. *Journal of Marriage and Family*, 46(4), 881-892.
- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. M. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict: Does gender matter? *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 7-31.

Boşanmanın Bireysel ve Organizasyonel Sonuçları



Burcu AYÖZ

Örgütsel Psikoloji
Uzmanı

Hayatlarımızdaki travmatik olaylar; gerçekleştiği zaman dilimine göre yaşamımızın diğer alanlarında kimi zaman acımasızca hissedilirken, kimi zamansa destek gösterenlerin varlığıyla çok daha kolay atlatılır. Destek gösterenler bazen okulda bir bakışınızdan ruh halinizi anlayan öğretmeniniz olur; bazense iş yerindeki dalgın davranışlarınızı fark eden çalışma arkadaşınız. Sistematik olmayan bu destek mekanizmaları, ikili ilişkilerinizin gücüne ve belki de hayattaki şansınıza bağlı olduğu sürece, travmatik olayların yarattığı türbülans yalnızca kişisel hayatlarımızda değil aynı zamanda profesyonel ve sosyal hayatlarımızda da iz bırakır.

Pandemi döneminde, evlere hapsediğimiz süreçte, şirketlerin bu beklenmedik duruma karşı gösterdiği duyarlılık veya görmezden geliş de sonuçları global olarak hissedilen bir travmaya, organizasyonel olarak nasıl farklı yanıtlar verildiğini gösterdi. Özellikle bekar annelerin pandemi sürecinde, hem evlerindeki yeni sorumlulukları yerine getirme hem de iş yerindeki beklentilere cevap verme arasındaki sıkışmış ruh halleri; tıpkı boşanma döneminde olduğu gibi çalışma ortamlarında kişisel ilişkilere bağlı olarak desteklendi veya iş yerlerinden kopuşlara kadar giden sonuçlara neden oldu.

Bireylerin kişisel hayatlarında yaşadığı, hayatlarını değiştiren dönüm noktası niteliğindeki olaylar, prosedür ve uygulamalarla organizasyonel olarak desteklenmedikleri sürece; performans, motivasyon ve iş yerine bağlılık gibi kriterlerin olumsuz olarak etkilenmesi kaçınılmazdır.

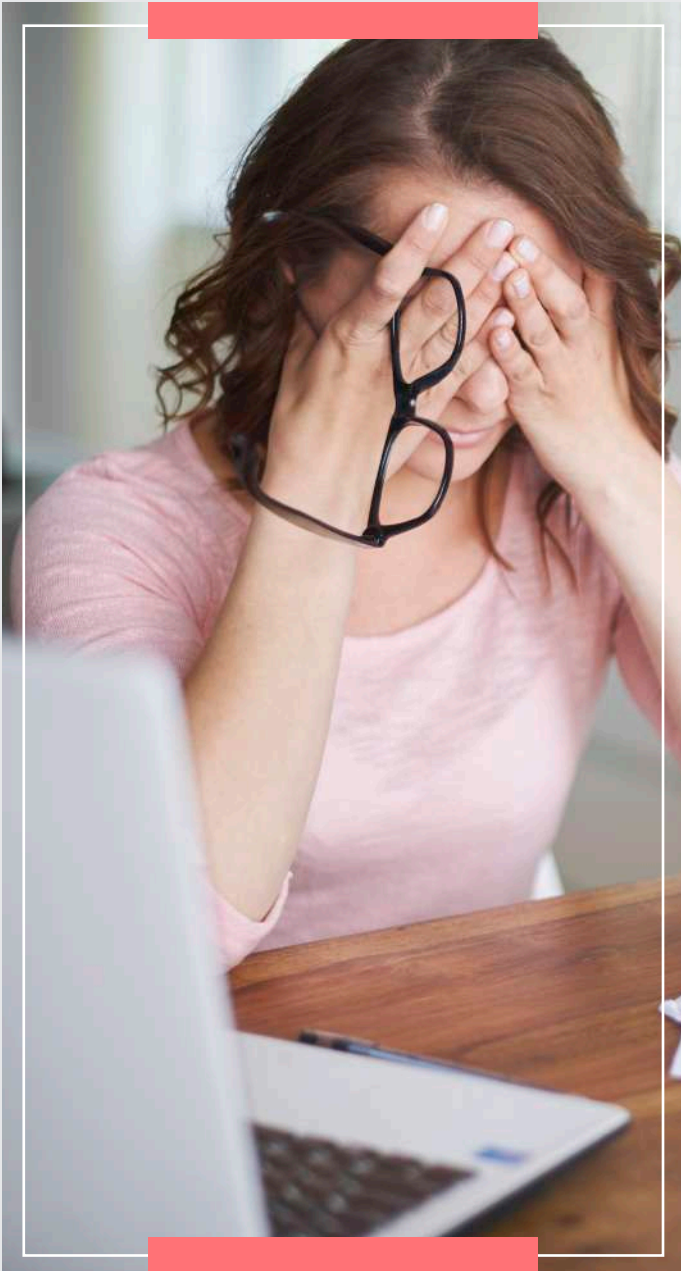
Kişisel travmalar aynı zamanda organizasyoneldir.

Boşanma, psikolojik, fiziksel ve ekonomik sonuçları her bireyde hem pozitif hem de negatif skalada incelenebilen travmatik bir süreçtir. Her ne kadar geleneksel olarak, kadının bağımsız ve ekonomik olarak güçlü olması boşanma oranlarını artırıyor olarak düşünülse de bu ilişkinin diğer bir boyutu da kadınların evliliklerindeki uyuşmazlıkları fark etmesi veya evlilik sorunlarının sonucu olarak iş gücünün parçası olmaya karar vermesidir.

Evliliğin sona ermesi sonrası toparlanmak veya sosyal ve ekonomik olarak hayatta kalabilmek için; kadınlar bazen çalışmaya başlamak bazen ise kariyerlerini daha yoğun

bir programla devam ettirmek zorundadırlar. Bekar bir anne olmak, yalnız yaşamak veya hayatın gerekliliklerini yerine getirmek, kadın iş gücünün bir parçası olmasının nedenlerinden olabilir.

Organizasyonlar da bu büyük mücadelenin bazen destekleyicisi bazen ise izleyicisi olarak önemli bir birleşenidir.



Boşanmanın kadının iş hayatına etkisini araştırdığım yüksek lisans tezimde, boşanma öncesinde çalışmayan kadınların, bu travmatik olay karşısında bir başa çıkma stratejisi olarak iş hayatına dahil olmayı veya iş gücüne yeniden katılmayı tercih ettiklerini gözlemledim (Ayöz, 2020).

Çalışmak, sağladığı finansal avantajlar yanında sosyal statü ve sosyalleşme gibi psikolojik kazanımlar da sunmaktadır (Jansen, Mortelmans, & Snoeckx, 2009). Öte yandan, ebeveyn sorumlulukları olmayan bireylerin çalışma hayatı, uzun süreli ve yoğun bir odaklanmayla yükselen bir performans ile taçlandırılırken; annelik görevi bulunan bireylerin çarpışan rollerin yaratmış olduğu kaygılar sebebiyle duygusal yükleri katlanarak artmaktadır (Grzywacz & Marks, 2000).

Çift gelirli bir hayattan, evin tüm giderlerinden sorumlu hale geçmek, ailenin, sosyal politikaların veya çalıştıkları kurumun, çocuk bakımına göstermiş olduğu destek yoksunluğu; ortaya çıkan ekonomik kaygılar sebebiyle kadınların çalışma davranışlarını olumsuz olarak etkileyebilir.

Peki bu süreç ve sonrasında organizasyonların tutumu nasıl?

İş yerlerinin, çalışanların kişisel hayatlarındaki travmalara karşı genel olarak eksik olan uygulama ve pratikleri, daha çok çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticiyle olan güçlü ilişkilerle kapatılmaya çalışılıyor.

Öte yandan, sistematik bir desteğin sağlanmadığı çalışma ortamları, boşanma sürecini duygusal dalgalanmalar ve kaygılarla geçiren bireylerin, çalışan rekabetinde yenik düşmesine veya dedikodu, yıldırma ve ön yargıların hakim olduğu bir ortama maruz kalmasına yol açıyor.

Çalışma saatlerinin düzenlenmesi, gerektiğinde mazeret izni alabilme, çocukla geçirecek zamanın artması veya ek sorumluluklar sebebiyle iş-hayat dengesinin sağlanabilmesi tamamiyle çalışma arkadaşlarının ve yöneticinin desteğiyle gerçekleşiyor.

İş hukukunda, boşanma izninin bile tanımlanmadığı düşünülecek olursa; insan kaynakları yönetimi ve organizasyonel düzenlemelerin ihtiyacı ortadadır.

Boşanma sürecinden geçen kadın çalışanların iş yerinden beklentileri yaşadıkları sürecin duygusal ağırlığına, aile ve arkadaşlardan gördükleri sosyal ve psikolojik desteğin boyutlarına, ekonomik güçlerine ve buna bağlı olarak aldıkları profesyonel psikolojik desteğe, eğitim ve iş hayatındaki tecrübelerine göre değişiklik göstermektedir.

Genel olarak, özellikle insan kaynakları bölümlerinin bu süreci göz ardı etmemesi, yöneticilerin travmatik süreçlerden geçen çalışanlara sergileyeceği davranışlarla ilgili eğitim alması, gerekirse psikolojik destek ve esnek çalışmayla ilgili seçenekler sunulması talep edilen uygulamalar arasında sayılabilir. Bireysel travmalar, organizasyonların çalışan bağlılığını ve performansını değerlendirirken, göz ardı etmemesi gereken ve aidiyet duygusunu güçlendirecek temel destek alanlarından biridir.



Referanslar:

Ayoz, B. (2020). *The Impact of Divorce to the Women's Work-Life: The Grounded Theory Study*. Istanbul Bilgi University.

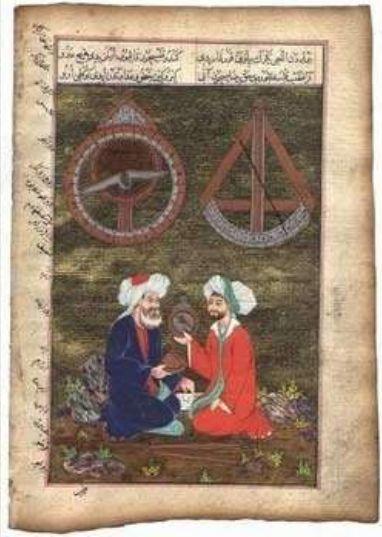
Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-Family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.

Jansen, M., Mortelmans, D., & Snoeckx, L. (2009). Repartnering and (Re)employment: Strategies to Cope With the Economic Consequences of Partnership Dissolution. *Journal of Marriage and Family*, 71, 1271-1293.

BUNLARI BİLİYOR MUSUNUZ?



Hastaların tedavi gördüğü bimarhanede bir müzik odası bulunurdu ve bu binaların akustik yapısı müzik tedavisinin etkisini artıracak biçimde tasarlanmıştı. Hastanın nabızı farklı makamlar dinletilerek ölçülür, nabzını düzenleyen uygun makam tespit edilirdi.

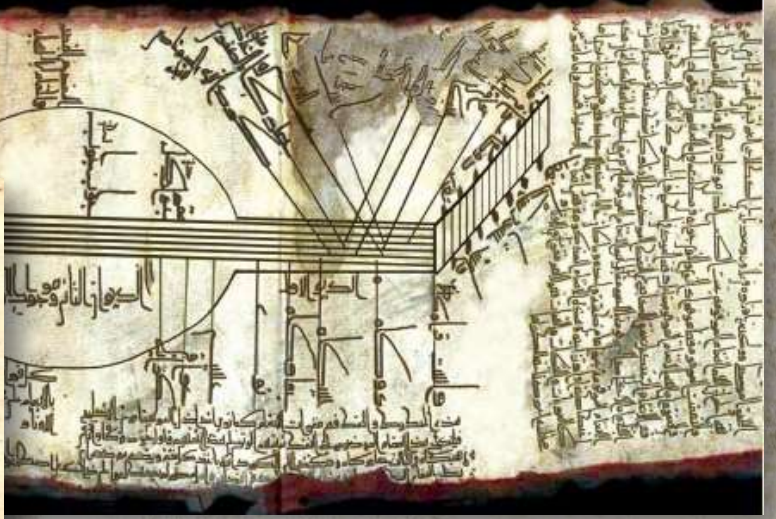


Osmanlı İmparatorluğu döneminde psikolojik rahatsızlıkların tedavisi "darüşşifa" veya "bimarhane" adı verilen binalarda yapılırdı.

Psişik hastalıkların tedavisinde ilacın yanı sıra müzik, su ve koku terapileri de kullanılıyordu. Bu metotlar Selçuklulardan miras alınmıştı.



Hanendeler (solistler) ve sazendeler (çalgıcılar), haftanın belli günlerinde gelip sanatlarını icra ederlerdi.



Osmanlı hekimlerinin hastaları tedavi ederken mimari, doğa, sağlıklı beslenme, aromaterapi ve müzikten faydalandığı Evliya Çelebi'nin Seyahat-nâme'sinde de görülmektedir. Evliya Çelebi, Edirne'de yer alan Dârüşşifâ'nın mimari özelliklerini anlatırken sekiz kemer altında birer kış odası olduğunu ifade eder.

Her odada yer alan ikişer pencerenin biri; odanın dışında olan ağaçlıklı, gülistan ve sümbülistanlı olan bahâristan bağına bakar.

Hastaların tabiatına göre uygun kış günlerinde ateşler yakıp kuştüyü yataklar, yorganlar ve ipekli yastıklar da hastalara hizmet sunulurdu.

Akıl hastalıklarından tedavi gören hastalara şifa bulmaları için bahar mevsiminde çiçek kısmından sim üzerrin, nebati, deveboynu, yasemin, gül-i nesrin, şebboy, karanfil, reyhan, lale, menekşe, erguvan, şakayık, nergis, sümbül, buhur-ı meryem ve safran gibi çiçekler verilirdi.

Haftada üç kere musiki fasılları düzenlenirdi. (Evliya Çelebi, 2006: III/608-610).



BİZDEN HABERLER

- Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi eğitimleri kapsamında **Deva Holding** yönetici eğitimleri yapıldı.
- **Onduline Avrasya**'da Davranış Odaklı Güvenlik Yönetimi projemizi başlattık.
- İşyerinde ve günlük yaşamda karşılaşılabilecek hastalanma ya da yaralanma durumlarına müdahale etme ve gerektiğinde temel yaşam desteği sağlayabilme bilgi ve becerilerini kazandırmak üzere; **Migros (Florya, Burdur, Hatay, Samsun, Ankara, İzmir, Kocaeli, Antalya, Diyarbakır, Mersin, Gaziantep, Adana, Florya, Bursa, Denizli, Ankara), Netaş, Samsung, Corning Kablo, Monrol, Toyotetsu, ABB Elektrik, Bilim ilaç, Alarko Carrier** olmak üzere yaklaşık **420** çalışana Temel İlk Yardım Eğitimi verdik. İlk Yardım Semineri'nde Koroza çalışanları ile biraraya geldik.
- **Sabancı Center, Abitek, Karel, Mikrolink, Ons, Asay ve TPAO**'da; yüksekte montaj, demontaj, bakım-onarım yapacak toplam **400** çalışan ile yükseğe güvenli tırmanma, güvenli çalışma, yük malzeme - indirme çıkarma, kurtarma becerileri ile güvenli tırmanma ve çalışma kazandırmak üzere Yüksekte Çalışma Eğitimi'mizi tamamladık.
- Covid-19 gündemi kapsamında **ÇİMSA** 'da **50** çalışan ile farkındalık eğitimi gerçekleştirdik.
- Temel yangın güvenliği ve yangına ilk müdahale konusunda bilgi ve beceri kazandırdığımız Yangına Müdahale ve Arama Kurtarma eğitimimizi **Gucci ve ABB Elektrik**'teki toplam **50** çalışan ile tamamladık.



BİZDEN HABERLER

➤ Çalışanların işyerinde ve günlük yaşamda karşılaşılabilecekleri ani hastalanma ya da yaralanma durumlarına müdahale etme ve gerektiğinde temel yaşam desteği sağlayabilme bilgi ve becerilerini pekiştirdiğimiz ve güncellediğimiz İlk Yardım Güncelleme Eğitimi'mizi, **Migros İzmir, Mersin, Hatay, Adana, Malatya, Diyarbakır, Denizli, Kocaeli, Antalya, Florya, Gaziantep, Erzurum, Marmaris, Trabzon, Isparta, Burdur, Bursa, Çorlu, Bodrum, Tekirdağ, Ankara, Bilim ilaç** firmalarında **370** çalışan ile gerçekleştirdik.

➤ Hazırladığımız "Deprem Eğitim Modülleri" ile deprem öncesinde, sırasında ve sonrasında alınması gereken önlemler konusunda bilgi ve becerileri pekiştirdiğimiz, güncellediğimiz ve farkındalık düzeyini artırdığımız Deprem Bilinçlendirme Eğitimi'ni **Essity Turkey'de 50** çalışan ile gerçekleştirdik.

➤ Çalışma ortamının ergonomik açıdan uygun hale getirilmesi için yapılması gereken düzenlemeler ve alınması gereken kişisel önlemler konusunda bilgi ve beceri kazandırmak için **Trelleborg'da 15** çalışana eğitim verdik.

➤ Çalışanları kapalı alan kapsamına giren iş ortamlarının tehlikelerini tanıması ve kapalı alana dikey ve yatay düzlemde güvenli giriş-çıkış yapabilmesi, kapalı alan çalışması sırasında meydana gelebilecek bir acil durumda kapalı alanda çalışan hasta ya da yaralıyı güvenli teknikler kullanarak kurtarabilir duruma gelebilmeleri için **Nestle'de 20** çalışana "Kapalı Alanda Çalışma Eğitimi" verdik.

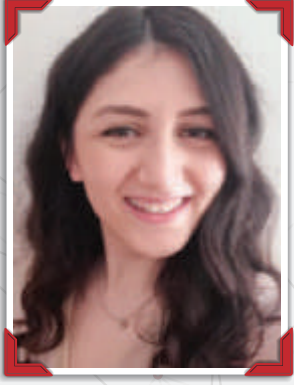


BİZDEN HABERLER

- Posco'da **20** çalışana Arama Kurtarma ve Yangın Eğitimi verdik.
- Kişisel Hijyen Eğitimi kapsamında GloGerm kitleri ile **SANTA FARMA**'da görevli **50** ilaç mümessiline eğitim verdik.
- İSG Şenlik şölen etkinliği kapsamında **Adapazarı Şeker Fabrikası**'nda yaklaşık **200** çalışan ile Tehlike Avcısı oyunu ve yarışması düzenledik.
- Pandemi sürecinde Covid-19 İş Sağlığı ve Güvenliği konularını kapsayıcı webinarların yanı sıra Ev Güvenliği, Evde Ergonomi, Sağlıklı Beslenme, Çocuklarla İletişim, Stres Yönetimi, Masa Başı Yoga, İşe Dönüş Sohbetleri, Bütünsel Sağlık gibi farklı pek çok konuda farklı webinar buluşmaları gerçekleştirdik. Webinar buluşmalarımıza devam ediyoruz...
- Artı Metrik olarak son 6 ay içerisinde **İşnet, Sabancı Holding, Organik Kimya, Gemak, Hafele, GE, Chryso, Bosch Rexroth ve Anadolu Sağlık** ile ürünlerimizi buluşturduk. Toplamda **3500** kişiye online İSG Eğitimini aktive ettik.
- Ekim ayında Meme Kanseri, Ocak ayında Rahim Ağzı Kanseri Eğitimlerimizle **Shell** çalışanları ile birlikteydik. İlk yardım Hatırlatma eğitimlerimizle her ay Shell'de buluşmaya devam...

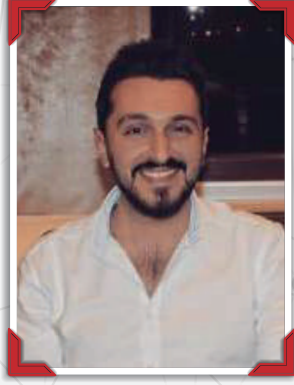


İLETİŞİM REHBERİ



SEHER ARSLANTAŞ
İnsan Kaynakları Uzmanı

suysal@artidanismanlik.com.tr
0533 151 59 28



Doğukan YILDIZ
İnsan Kaynakları Uzman Yardımcısı

dyildiz@artidanismanlik.com.tr
0549 726 10 83



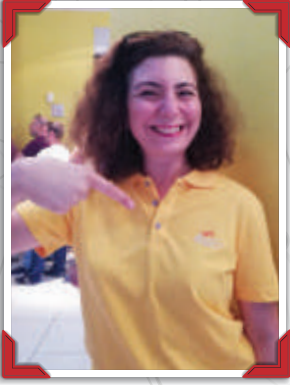
Sennaz GÜLER
Mali İşler ve Satınalma Koordinatörü

sguler@artidanismanlik.com.tr
0549 772 88 00



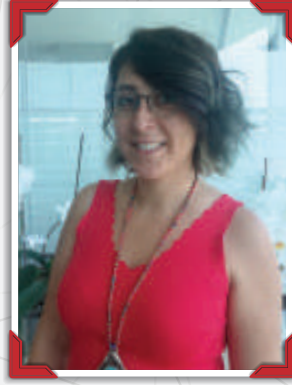
ÖZCAN ARSLAN
Muhasebe Uzmanı

oarslan@artidanismanlik.com.tr
0530 245 53 02



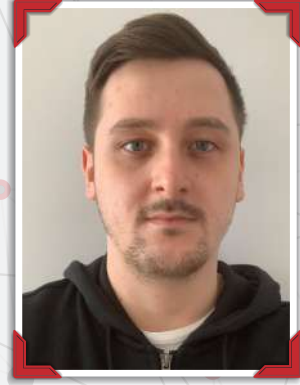
NEVAL GÜNDOĞAN YERLİKAYA
Kurumsal İletişim Yöneticisi

nyerlikaya@artidanismanlik.com.tr
0533 723 53 41



İLKNUR DURMAZ
OSGB Operasyon Koordinatörü

idurmaz@artidanismanlik.com.tr
0544 673 16 08



MUHİTTİN AYRI
OSGB Operasyon Uzmanı

mayri@artidanismanlik.com.tr
0533 651 27 03



Turgay CENGİZ
Müşteri İlişkileri Yöneticisi

tcengiz@artidanismanlik.com.tr
0533 749 66 79



Sennur Zehra ŞENDİL
Müşteri İlişkileri Uzmanı

ssendil@artidanismanlik.com.tr
0542 455 31 15



HATİCE ÜLKER TURAN
Müşteri İlişkileri Uzmanı

hturan@artidanismanlik.com.tr
0549 748 97 61



Hatice AYDIN
Satış Uzmanı

haydin@artidanismanlik.com.tr
0533 724 98 00



egitim@artidanismanlik.com.tr
osgb@artidanismanlik.com.tr



www.artidanismanlik.com.tr



http://www.linkedin.com/company/
artidanismanlik



https://twitter.com/artidanismanlik



https://www.facebook.com/
artidanismanlik



https://www.instagram.com/
artisaglikcevrekalite/



0 216 340 17 03-04



iyilik, sağlık diyebilmek için...