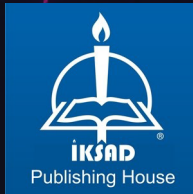


PSİKOSOSYAL RİSK YÖNETİMİ VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

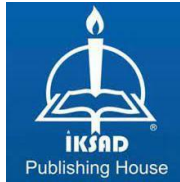
Doç. Dr. Mehmet GÜLER



PSİKOSOSYAL RİSK YÖNETİMİ VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜ

Doç. Dr. Mehmet GÜLER

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17419543>



Copyright © 2025 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed
or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the publisher,
except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial
uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and
Social

Researches Publications®
(The Licence Number of Publisher: 2014/31220)
TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-357-0
Cover Design: İbrahim KAYA
October / 2025
Ankara / Türkiye
Size: 14,8x21cm

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
ŞEKİLLER LİSTESİ	3
TABLOLAR LİSTESİ.....	4
KISALTMALAR LİSTESİ	5
GİRİŞ	6
1. BÖLÜM:	
PSİKOSOSYAL RİSKLERİN KAVRAMSAL	
TEMELLERİ	9
1.1. Psikososyal Risk Etmenlerinin Tanımı ve Çerçevesi....	9
1.2. Psikolojik Risk Faktörleri Nelerdir?	19
1.3. Çalışma Hayatında Psikososyal Risklerin Önemi	30
1.4. Psikososyal Risklerin Doğurduğu Sonuçlar Nelerdir? 33	
2. BÖLÜM:	
PSİKOSOSYAL RİSKLERİN YÖNETİMİ	39
2.1. Psikososyal Risk Faktörleriyle Nasıl Baş Edilir?.....	39
2.2. Psikososyal Risklerin Değerlendirilmesi ve Yönetimi: PRİMA-EF Çerçevesi	52
2.3. Psikososyal Risk Değerlendirme ve Kullanılan Ölçekler	56

3. BÖLÜM:

GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ ANLAMAK VE

YÖNETMEK..... 63

3.1. Güvenlik kültürü Nedir? Ne içindir?..... 63

3.2. İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşturulması 74

3.2.1. Sürecin Tasarımı ve Zorluklar 74

3.2.2. Yönetmelik Bağlılık ve Temel İlkeler 76

3.2.3. İnsan Kaynakları Sisteminin Rolü..... 77

3.2.4. Sosyal Diyalog ve Katılımcı Güvenlik Ortaklığı .. 78

3.3. İş Güvenliği Kültürünü Etkileyen Faktörler 79

3.3.1. Eğitim ve Yetkinlik..... 79

3.3.2. İletişim ve Çalışan Katılımı..... 81

3.3.3. Liderlik ve Yönetim Taahhüdü..... 82

3.3.4. Teknolojik Altyapı ve Çalışma Koşulları 83

3.4. Güvenlik Kültürü Konsepti 84

3.5. Başarılı Güvenlik Kültürüne Sahip Organizasyonlar 89

SONUÇ 99

KAYNAKÇA 103

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Psikososyal Risklerin Sağlığa Etki Yolları	30
Şekil 2. Risk Faktörleri	35
Şekil 3. Psikososyal Riskler	37
Şekil 4. Psikososyal Risklerle Mücadele Türleri	39
Şekil 5. Örgütsel Mücadele Yöntemleri	44
Şekil 6. Psikososyal Risk Yönetim Düzeyi	54
Şekil 7. Psikososyal Risk Yönetiminin Temel İlkeleri	55
Şekil 8: Güvenlik Performans Endeksi – Azalan Eğilimi	66
Şekil 9: Başarılı Güvenlik Kültürü	91
Şekil 10: Güvenlik Kültürü	96

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Psikososyal Riskler	17
Tablo 2. Risk Değerlendirme Araçları	58
Tablo 3. Uluslararası Literatürde İş Güvenliği Kültürü Tanımları.....	68

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Açılımı / İngilizcesi	Açıklama
İSG	İş Sağlığı ve Güvenliği	İş sağlığı ve güvenliğinin sıklıkla kullanılan kısaltmasıdır.
ILO	International Labour Organization	Uluslararası Çalışma Örgütü
EU-OSHA	European Agency for Safety and Health at Work	Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı
WHO	World Health Organization	Dünya Sağlık Örgütü
PRIMA-EF	Psychosocial Risk Management – European Framework	Psikososyal Risk Yönetimi Avrupa Çerçevesi
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series	İş Sağlığı ve Güvenliği Değerlendirme Serisi
EASHW	European Agency for Safety and Health at Work	Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA'nın eski kısaltması)
İSGGM	İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı birimi
DSÖ	Dünya Sağlık Örgütü	WHO'nun Türkçe kısaltması
PRİMA-EF	Psychosocial Risk Management – European Framework	Psikososyal Risk Yönetimi

GİRİŞ

Sanayileşme sonrası çalışma hayatında iş sağlığı ve güvenliği anlayışı sürekli değişime uğrayarak günümüze kadar gelmiştir. Yaşanan gelişmelerin temel dinamikleri, makineleşme süreci, kalite yönetim sistemlerinin yaygınlaşması, teknolojik gelişmeler, çalışma şartlarının iyileşmesi, paydaşların bilgi, bilinç ve farkındalıklarının artmasına bağlıdır. Bu değişimlerin sonuçlarından birisi de, iş sağlığı ve güvenliğinde sadece fiziksel, kimyasal ve biyolojik risklerden oluşmadığıdır.

Çalışma hayatı bireylerin psikososyal iyi olma halinin de devamlılığının sağlanması gereken bir yerdir. İş sağlığı ve güvenliği temelli çalışma yaklaşımının benimsendiği başlıca gelişmiş ülkeler insan yakışır iş prensibiyle hareket edilerek kayda değer ilerlemeler yaşanmıştır. Bu sürecin ilerlemesinde temel destek noktaları olarak görünen yasa ve yapısal reformlar, gelişimin devamı için günümüzde desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu kapsamda iş güvenliği kültürü anlayışının desteği önem kazanmıştır.

İş güvenliği kültürü gerek etik açıdan gerekse de ekonomik açıdan iş sağlığı ve güvenliğinin sürdürülebilirliğine katkı sunması beklenen önemli bir önlem mekanizmasıdır. Geleneksel güvenlik yönetim sistemlerinin temelinde mevzuata uyum ve kontrol odaklı bir yönetim anlayışı yer almaktadır. Zaman içerisinde sadece yasal uyum temelli yaklaşımların, sürdürülebilir bir güvenlik performansı oluşturulmasında yetersiz kaldığı görülmüştür. Bu kapsamda iş

güvenliği kültürü, çalışanların güvenli davranışlarının içselleştirilmesini, üst yönetimin güvenliği stratejik bir değer olarak benimsemesini ve organizasyon içerisinde güvene dayalı bir iletişimin gelişmesini sağlamaktadır.

Çalışma hayatında güvenlik kültüründen bahsedilebilmesi için bireylerin psikososyal açıdan sağlıklı olması gerekir. Psikososyal riskler çalışanların işyeri ortamında karşı karşıya kaldıkları örgütsel, sosyal, psikolojik açıdan kaynaklanan stres, tükenmişlik, mobbing, aşırı iş yükü baskısı, belirsizlik ve iş yaşam dengesizliği gibi olguları kapsamaktadır. Bu riskler fiziksel zarar verme eğilimi olan somut tehlikeler barındırmasa da, iş kazalarının gerçekleşmesinde dolaylı etkisi olan belirleyici faktörlerdir. Özellikle işin içeriği, çalışma temposu, kontrol düzeyi, örgüt kültürü ve kişilerarası ilişkiler gibi faktörler, çalışanların psikososyal sağlığı üzerinde doğrudan etkilidir. İşyerinde psikososyal dengesizliklerin artması yalnızca bireysel iyi oluşu değil, aynı zamanda üretkenliği, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı da olumsuz yönde etkilemektedir.

Günümüzde geline nokta, güvenlik kültürü psikososyal risklerin yönetiminde belirleyici bir araç olarak uygulanmaya başlamıştır. Güvenlik kültürünün varlığıyla psikososyal riskler hakkında oluşan bilgi, bilinç ve farkındalık reaktif bir risk yönetim yaklaşımından proaktif bir yaklaşımına geçilmesine imkan sağlamaktadır. Çalışanların sağlık ve güvenliğine ilişkin ortak değer ve inançların kurumsal bir yapıyla bütünleşmesini, organizasyon

içerisinde güvene dayalı açık iletişim ortamlarının gelişmesini ve hatalardan öğrenmeye dayalı bir “öğrenen organizasyon” anlayışının gelişmesini sağlamaktadır.

Sonuç olarak bu çalışma, psikososyal risklerin önlenmesinde ve yönetim sürecinde güvenlik kültürünün oynadığı rolü çok boyutlu şekilde incelemektedir. Çalışma hayatında güvenlik kültürünün kurumsallaşma sürecinin önemi, psikososyal risklerle mücadele süreçleri ve önleyici politikaların geliştirilmesini tartışmaktadır. Bu bağlamda eser, hem akademik alanda hem de uygulayıcılar için iş sağlığı ve güvenliği politikalarının bir kültürü olarak yaygınlaşması sürecinde insan odaklı bir felsefe ortaya konulması gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

1. BÖLÜM:

PSİKOSOSYAL RİSKLERİN KAVRAMSAL TEMELLERİ

1.1. Psikososyal Risk Etmenlerinin Tanımı ve Çerçevesi

Çalışma hayatının gelişim süreci içerisinde risk ve tehlikenin boyutunun da değiştiği gözlemlenmektedir. Özellikle sanayi devrimi sonrası risk ve tehlikelerin görülebilir olanları, diğer bir ifadeyle; fiziksel, kimyasal ve biyolojik riskler çalışma hayatında dikkate alındığı görülmektedir. Ancak çalışma hayatının gelişim sürecinde, istihdam biçimlerinin değişmesi, çalışma koşullarının gelişmesi, çalışma olanaklarının artması ve çalışanların istihdam edilen sektörlerin farklılaşmasıyla birlikte risklerin ve tehlikelerin sadece bireyleri dışardan etkileyen faktörler olmadıkları tartışılmaya başlanmıştır. Tam olarak bu noktada bireylerin çalışma fiilini gerçekleştirirken içerisinde bulundukları ruh halini etkileyen faktörlerin çalışma performansını etkilediği tartışmaları yüksek sesle tartışılmaya başlanmıştır.

İş ile ilgili psikososyal riskler 1950’li yıllardan itibaren literatürde görünür hale gelmiştir. Sanayi devrimi sonrası geçen süre dikkate alındığında çalışma hayatında insan unsurunun sadece fiziksel bir varlık olarak görülerek çevresel faktörlerden duygusal olarak etkilenmeyen üretimin bir parçası olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Tam olarak bu nokta geleceğe ışık tutması gereken gereken bir dönüm noktası olarak dikkat çekmektedir.

Dünya genelinde ülkelerin Anayasa ve İş Kanunları dikkate alındığında, çalışma hayatındaki genel hak ve özgürlüklerin temelinde, bireylerin en yüksek sağlık şartlarına sahip olmaları yer almaktadır. İşyerinde tam olarak sağlık halinde olmayan bireyler topluma katkıda bulunamaz ve refah içinde olduğu söylenemez. Sosyoekonomik bir kalkınmadan bahsedebilmek için bireylerin istihdam edildikleri yerlerde sağlık ve güvenlik açısından güvende olmaları gerekmektedir.

Günümüzde bu sağlık ve güvenlik hali, geçmişte düşünüldüğü gibi sadece fiziksel, kimyasal ve biyolojik risk etmenlerden arındırılmış bir işyeri değildir. Hawthorne araştırmaları (1958), önem kazanan bireylerin çalışma motivasyonu anlayışı çalışanların sadece maddi unsurlardan motive olmadıklarını ortaya çıkardığı bilinmektedir. Bu çalışmayla birlikte işyerinde güvenlik ve risk temelli anlayışın da değişmeye başlaması gerektiği düşünülmüştür. Çalışanların sadece görünen somut riskler kadar görünmeyen soyut risklerin de derinlemesine tartışılmasının önünü açmıştır.

Psikososyal risklerin önemi bu kapsamda ön plana çıkmaktadır.. Teknolojik gelişmeler hız kazandıkça çalışma hayatında somut riskler her ne kadar artsa da güvenli çalışma prensipleri kapsamında hareket edilmesi durumunda kontrollü risk kapsamında değerlendirilecektir. Diğer taraftan ise, dünyada nüfusun arttığı düşünüldüğünde her yıl

istihdam edilen insan sayısı da artmaktadır. Bu durum, insanların birbiriyle daha yoğun iletişime girmesine yol açacaktır. İnsan makine etkileşiminden doğan risklere önlem alabilen çalışma hayatı insan insan etkileşimi içerisinde olası risk ve tehlikelere istenilen düzeyde önlem alamadığı kendisini göstermektedir. Tam olarak bu nokta da, çalışma hayatında psikososyal risk faktörlerine yönelik çalışmalar karşımıza çıkmaktadır.

Çalışma hayatında psikososyal risk kavramı ilk olarak 1950’de Hawaii Üniversitesinde faaliyet yürüten bir akademisyen ekibi tarafından kullanılmıştır. Çalışma psikolojisi çalışmalarında artış yaşanmasıyla birlikte, işyerinde psikososyal risklerin neden olabileceği sağlık problemleri ve çalışanlar açısından beraberinde getirdiği ekonomik sorunlar daha sık gündeme gelmiştir. (Leka & Houdmont, 2010) Çalışmaların genişlemesi beraberinde çevre mühendisleri de araştırmalarda etkin rol oynayarak, çalışma ortamında çevresel faktörlerin bireylerin psikolojisini bozabilecek etkilere sahip olduğu görüşünü savunmaları beraberinde iş güvenliğinin de tehlikeye atıldığı şeklinde yorumlanmasına neden olmuştur. (Couch & Coles, 2011)

Araştırmacılar bu dönemler psikososyal risklerin çalışan sağlığına ve iş güvenliğine yönelik tehlikeler ortaya çıkarabileceği konusunda görüşlerini sıklıkla belirttikleri bilinmektedir. Bu kapsamda, Avrupa Komisyonu'nun Tehlikeleri Yönetme Kılavuzu, ILO 2001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri hakkında ilkeler, İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetimi Sistemi (OHSAS), Avrupa Birliği İş Sağlığı ve

Güvenliği Mevzuatı ve diğer Avrupa standartları tüm risklerin eşit şekilde ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Ancak o dönemlerde psikososyal risklerin net şekilde ele alınmaması ise araştırmacılar için tartışılması gereken konular arasında yerini korumasını sağlamıştır.

Psikososyal risklerin temel nedeni, işyerindeki çalışma şartlarının yetersiz düzenlenmesidir. İş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri bu riskleri çoğu zaman tam olarak belirtmese de uluslararası kurum ve kuruluşlar bu konuya yönelik çalışmalarını arttırmıştır. İş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin çalışma hayatında görev almaya başlamasıyla birlikte de “ *genel İSG direktifleri, çalışma saatleri ve çalışma koşulları, direktifleri, ırksal/etnik köken veya cinsiyet ayrımcılığını yasaklayan direktifler annelik ve ebeveynlik ile ilgili aile koruma düzenlemeleri, çalışanların bilgilendirilmesi ve eğitim*” başlıklarında tespit ve düzenlemeler hız kazanmaya başlamıştır. (Leka, Jain, Widderszal-Bazy, Żołnierczyk-Zreda, & Zwetsloot, 2011)

Psikososyal risk faktörleri toplumsal refah üzerinde dolaylı olarak önemli bir etkisi vardır. Bireylerin çalışma iradelerini, ücret beklentilerini, aile gelirlerini, üretkenliklerini ve sağlıklarını doğrudan etkilemektedir. Bu durum da, ekonomiye doğrudan ve dolaylı maliyetler ortaya çıkarmakta, etkisi olduğu anlamına gelmektedir. İşyerleri hem psikososyal risk kaynakları oldukları gibi, aynı zamanda da toplu önleyici tedbirleri alması durumunda çalışanların sağlık ve esenliklerini koruyabilecekleri bir ortam olarak görülmektedir. Günümüzde çalıştığı işyerinde psikososyal açıdan güvenli olduğunu

düşünen çoğu insan, işyerine gittiğinde birçok sorununu düşünmeyi bırakabilmektedir. İşyerleri, hem çalışma fiili gerçekleştirilirken hem de çalışma arkadaşlarıyla sosyalleşirken, huzurla vakit geçirilen bir yer olarak görülebilmektedir.

Psikososyal risklerin kabul görmesinde yaşanan sancılı süreçte karşı görüşlerinde varlığı oldukça güçlüdür. Psikososyal stresin, çalışanların kişilik özelliği olduğu, bir çeşit ruh hali olarak tanımlanması gerektiği, hayat tarzı olarak ifade edilebileceği veya bireyin kişiliğinin öyle olduğu gibi görüşler de yüksek sesle dile getirilmiştir. (Goetsch, 2015)

Çalışanlar arasında elbette bahsedildiği gibi bireysel sorunlar olması kabul edilebilir bir durumdur. Ancak bu durumun, kanıtlanabilirliği somut risklere göre ispatlanması daha zor olan psikososyal risk faktörlerinin varlığını ortadan kaldıramaz. Zira bu durumu şöyle örneklendirmek mümkündür: fiziksel, kimyasal veya biyolojik risklerin medikal anlamda çalışanların fizyolojik yapıları üzerlerinde yaratacağı hasarın, psikososyal risklerin yaratacağı hasarlar ile aynı olmayacağı düşünülmelidir. Anatomik olarak derisi daha kalın olan birisine bir çivi batmayabilirken, başka bir çalışana kolayca batabilecektir. Bu bağlamda, çalışma sahasında mevcut tüm riskler çalışanlar açısından sağlık ve güvenliğine yönelik iyilik halini bozabilecek mahiyette olduğu düşünülerek hareket edilmelidir.

Samra ve arkadaşlarından aktaran Ofloğlu'na göre psikososyal risk faktörleri, çalışanların işyerinde maruz kaldıkları olumsuz şartlar karşısında gelişen psikolojik tepkilerini etkileyen ve potansiyel olarak sağlık sorunlarına neden olan unsurlar olarak aktarmaktadır. (Ofloğlu, 2013) Dünya Sağlık Örgütü (2008)'ne göre ise psikososyal risk faktörleri, çalışma hayatında yönetimsel uygulamaların ve düzenlemelerin ortaya çıkardığı sosyal ve organizasyonel şartların ortaya çıkarabileceği potansiyel olumsuz durumların çalışanlarda fiziken veya ruhen oluşturabileceği zararlar olarak tanımlanmıştır. Ek olarak Dünya Sağlık Örgütü psikososyal risk faktörlerinin temel belirleyicileri olarak; organizasyonel yapıdaki sorunlar, işyerinde strese neden olan faktörler ve çalışanların iş görme şeklindeki düzensizlikler olarak belirtmiştir. (Leka & Cox, PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management A Resource for Employers and Worker Representatives, 2008)

Goetsch (2015)'e göre psikososyal riskler, çalışanların yetenek ve becerilerinin, işin beceri ve gereklilikleriyle uyuşmaması durumunda meydana gelen ruhsal ve fiziksel çöküş halinden kaynaklanan tepkilerdir. Sağlık ve Güvenlik Uzmanları Kurumu'na göre psikososyal riskleri, çalışanın işini yaparken olumsuz etkilendiği koşullar (yöneticileri ve iş arkadaşlarından kaynaklanan nedenleri de kapsayan) karşısında verdiği psikolojik tepkiler olarak belirtmektedir. (HSE, 2010)

Psikososyal risklerin kavramsal çerçevesinin oldukça geniş olduğu görülmektedir. Bu kapsamda konuyu ele alan tüm disiplinlerin ortak bir kavramsal çerçevede buluşması ve aynı anlamı çıkaramaması nedeniyle Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) konuya iş sağlığı ve güvenliği disiplininde bir genel tanım yaparak tartışmaların önüne geçmiştir. ILO’ya göre psikososyal riskleri; *“İş tasarımının, iş örgütlenmesinin, yönetiminin ve işin gerçekleştirildiği çevresel ve sosyal koşulların bireylerin sağlık, sosyal, bireysel, çevresel ve toplumsal iyi hali üstünde zarar verme potansiyeli”* olarak tanımlamaktadır. (ILO, 2023)

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) psikososyal riskleri, “çalışma ortamındaki sosyoekonomik koşullara ek olarak, işin tasarımı ve yönetilmesi sürecinden kaynaklanan çalışanların stres düzeyini arttıracabilecek ve zamanla fiziksel ve ruhsal iyi olma halini olumsuz yönde etkileyecek koşullar” olarak tanımlamaktadır. Ajans, psikososyal riskleri çalışma hayatında en sık rastlanacak riskler olarak vurgulamaktadır. Ajansın raporunda Avrupa Birliği genelinde yapılan psikososyal risk tanımına yer verildiği görülmektedir. AB’nin yaptığı tanımlamada “potansiyel risk” kavramının kullanıldığı dikkat çekmektedir. (EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work. Drivers and Barriers for Psychosocial Risk Management: An analysis of findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks., 2012) Bu ihtimale dayalı riskleri geniş çerçevede değerlendirme anlayışı büyük önem arz etmektedir.

Avrupa Birliği ülkeleri 1989 yılında çerçeve direktif ile (89/131 sayılı Çerçeve Direktif) psikososyal riskleri mevzuatlarına eklemişlerdir. İlerleyen yıllarda DSÖ, Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA) gibi uluslararası kurumlar çalışan sağlığını etkileyen psikososyal risk faktörlerinin belirlenmesi ve önlenmesi amacıyla çeşitli faaliyetler yürütmüşlerdir. Bu oluşumların başında da Psikososyal Risk Yönetimi Mükemmellik Modeli (PRIMA-EF) Konsorsiyumu yer almıştır. (Leka & Cox, PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management A Resource for Employers and Worker Representatives, 2008)

Psikososyal Risklerin tanımlanması ve yasal düzenlemelerin artırılması alanında yaşanan gelişmeler ILO tarafından da karşılık bularak, 2010 yılında Meslek Hastalıkları listesinde güncelleme yaparak, listeye meslek hastalığı olarak ekleme yapmıştır. (EASHW, 2007) Psikososyal risklerin kapsamı genişlemeye başladıkça, stres, taciz, şiddet ve mobbing yaygın sorunlar olarak anılmaya başlanmıştır. Konuya daha geniş perspektiften bakıldığında ise aynı zamanda önemli bir halk sağlığı sorunu olarak görülebileceği, ekonomik ve sosyal güvenlik maliyetlerini arttıran temel unsur olarak etkisinin arttığı görülecektir.

Psikososyal riske ait kavramsal literatüre genel olarak bakıldığında temel risklere ait fikir birliğinin olduğu görülmektedir. Cox'tan aktaran Güzel' göre Tablo – 1'de on başlık altında temel riskler gruplanmaktadır.

Tablo – 1: Psikososyal Riskler

İş içeriği (Mahiyeti)	<i>Çeşitlilik eksikliği veya kısa çalışma döngüleri, parçalanmış veya anlamsız çalışma, becerilerin yetersiz kullanımı, yüksek belirsizlik, sürekli iş yoluyla insanlara maruz kalma</i>
İş yükü ve çalışma temposu	<i>Aşırı iş yükü veya yük altında, makine hızı, yüksek zaman baskısı, sürekli olarak son teslim tarihlerine tabi</i>
Çalışma programı	<i>Vardiyalı çalışma, gece vardiyaları, esnek olmayan çalışma programları, öngörülemeyen saatler, uzun veya sosyal olmayan saatler</i>
Kontrol	<i>Karar vermede düşük katılım, iş yükü üzerinde kontrol eksikliği, ilerleme hızı, vardiyalı çalışma vb.</i>
Çevre ve ekipman	<i>Yetersiz ekipman mevcudiyeti, uygunluğa veya bakımı; alan eksikliği, zayıf aydınlatma, aşırı gürültü gibi kötü çevre koşulları</i>
Örgüt kültürü ve işlevi	<i>Zayıf iletişim, problem çözme için düşük düzeyde destek ve kişisel gelişim, örgütsel hedeflerin tanınmaması veya bunlar üzerinde anlaşmaya varılmaması</i>
İş yerinde kişilerarası ilişkiler	<i>Sosyal veya fiziksel izolasyon, üstlerle zayıf ilişkiler, kişilerarası çatışma, sosyal destek eksikliği</i>
Organizasyondaki rolü	<i>Rol belirsizliği, rol çatışması ve insanlar için sorumluluk</i>
Kariyer gelişimi	<i>Kariyer durgunluğu ve belirsizliği, eksik veya fazla terfi, düşük ücret, iş güvencesizliği, çalışmak için düşük sosyal değer</i>
Ev-iş arayüzü	<i>İş ve evin çelişen talepleri, evde düşük destek, ikili kariyer sorunları</i>

Kaynak: (Güzel, 2024)

Psikososyal riskler arasında; işin içeriği, kontrol odaklı riskler, organizasyondaki rol odaklı işler, kariyer fırsatları odaklı riskler, uzaktan çalışmada ortaya çıkan riskler, kişiler arası diyaloglar nedeniyle ortaya çıkabilecek riskler, çevre ve ekipman odaklı riskler, işyükü ve çalışma programı odaklı riskler başlıklarında gruplandıkları görülmektedir. Dünya Sağlık Örgütü 1986 yılında psikososyal risk faktörlerini benzer on başlık altında gruplamıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da Psikososyal Riskler Rehberinde bu gruplamaya yer vererek, Türkiye’de psikososyal risklere ait temel başlıkları kamuoyuna sunmuştur. (İSGGM, 2024)

Psikososyal risklerin diğer somut risklerle karşılaştırıldığında İSG alanında halen istenilen seviyede bilgiye sahip olunamayan ve tespiti noktasında kesinliği olmayan subjektif yoruma açık durumda olduğu bilinmektedir. Diğer taraftan ise, kişilerin sağlıklı olma halinin sadece fiziksel sağlığın iyiliği olarak daraltılamayacağı herkesin ortak görüşüdür. Tüm uluslararası kuruluşlar dahilinde sağlıklı olma hali, sadece fiziksel bir sağlıktan bahsedilecek kadar kısıtlı bir durumu kapsamamaktadır. Ruhsal iyilik halinin sürdürülmesinde psikososyal faktörlerin önemi gün geçtikçe çalışmalarla ortaya konmaktadır.

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşanıyor olması, küreselleşmenin işgücü piyasalarında daha çok hissedilmesi ve özellikle hizmetler sektörünün istihdamdaki payının artmasıyla çalışma fiilinin yapısında büyük dönüşümleri beraberinde getirmektedir. Bu gelişmelerle iş unsuruna olan bağımlılık azalması beklenirken, çalışanların işyerinde

veya uzaktan çalışma kapsamında iş ile ilgili geçirdikleri sürelerin arttığını gözlemlenmektedir. İletişim imkanlarının da genişlemesiyle birlikte iş hayatının çalışanlara adeta bir telefon uzaklığında olması hali bireylerin çalışma süresince yaşadıkları psikolojik yük ve risklere maruz kalma sürelerini arttırmaktadır. Bu nedenle bireylerin çalışma hayatında daha fazla etkileşimi, çalışma ile geçirdiği temas süresinde ruhsal ve psikolojik iyi olma halinin önemini ortaya koymaktadır.

Tam olarak bu nokta, çalışma hayatında psikolojik risk faktörlerinin iyi analiz edilerek çalışan sağlığı açısından düzenlenmesi büyük önem arz etmektedir. Psikolojik riskler çoğu zaman somut riskler olarak net şekilde görülmemesi nedeniyle özellikle risklerin tespitinde çalışan görüşünün büyük önem taşıdığı bilinmelidir.

1.2. Psikolojik Risk Faktörleri Nelerdir?

Psikososyal risklere ait özellikler ve kapsamının belirlenmesi, teşhisin tam olarak koyulması ile mümkündür. Risklerin tam olarak tespit edilmesi durumunda öncelikle önleyici tedbirlerin alınabilmesi sağlanacak, diğer taraftan da risklerin en düşük zararlar bertaraf edilmesi mümkün olabilecektir. Psikososyal risk faktörlerinin temel özellikleri arasında aşağıda belirtilen unsurların yer aldığı bilinmektedir:

- Psikososyal riskler diğer risklere göre bilinirliği düşüktür,
- Psikososyal risklere karşı hukuki düzenlemeler halen istenen düzeyde değildir.

- Psikososyal riskler somut olarak belirgin özellikte değildir, ortaya çıkış nedenini tespit etmekte güçlük yaşanmaktadır.
- Psikososyal riskleri genel olarak verdiği zarar tespit edildikten sonra sebebine yönelik çalışmalar yapılabilir.
- Psikososyal risk faktörlerine karşı alınan önlemlerin başarı yüzdesi yüksek değildir.
- Psikososyal risklerin merkezini ve şiddetini iş görenlerin psikolojik durumuna göre değiştiği için keskin tespitlerde bulunmak zordur.
- Psikososyal risklerin tespiti konusu genel olarak iş görenler yardımıyla yapılabilir.

Dünya sağlık Örgütü başta olmak üzere genel olarak literatürde psikolojik risk faktörleri 10 başlık altında toplanmıştır. Yerli ve yabancı farklı kaynaklarda çevirilerden kaynaklanan nedenle başlıkların bazılarının farklılaştığı görülse de içeriklerin benzer olduğu görülmektedir. Tablo-1’de verilen psikolojik riskler bu kapsamda geniş bir şekilde aktarılacaktır.

İşin Mahiyeti

Günümüzde insanlar çalıştıkları işe ve işyerine büyük anlamlar yükleyebilmektedir. Bu bakış açısı da beraberinde literatüre kazandırılan “Anlamlı İş” kavramının ortaya çıkışını sağlamıştır. Diğer taraftan da, çalışma hayatında herkes yaptığı işin tüm çalışma

arkadaşları tarafından takdir edilmesini beklemektedir. Bu nedenle bireyler barındırdıkları temel vasıfları karşılığını yaptıkları işlere aktarmak isterler. Diğer bir ifadeyle de, yetenek ve yetkinliklerine göre görev ve sorumlulukları olmasını isterler. Bu ihtiyaçlar insanın çalışma hayatında geçirdiği süre içerisinde çeşitlenmiştir. İşin mahiyeti olarak kavramsallaştırılan bu anlaşın anlamsal olarak da zenginleşmiştir. Örneğin, görevlerin çeşitlenmesi, tekrar sayısı az olan görev beklentilerin artması, belirsizliğin azalması ve yapılan görevlerdeki içeriğin geniş olması işin mahiyetindeki zenginleşmeye örnek olarak gösterilebilir.

Günümüzde özellikle işin içeriğinin dar, sık tekrarın fazla, monotonluğun yüksek, çalışanların hüner ve becerilerini az kullanabildikleri, ekip çalışmasının yetersiz ve yavaş iş rutini olan imaatat teknolojisinin hakim olduğu işyerlerinde çalışanlar arasında yalnızlaşma, yapılan işe yabancılaşma, yüksek stres, çalışma arkadaşlarına karşı duyarsızlaşma gibi psikolojik olarak verimsizliğe yol açacak duygu ve davranışların görüldüğü belirtilmektedir. (İSGGM, 2024) Bu durum çalışma psikolojisi alanında yer alan eserler de açık şekilde belirtilmektedir. Monoton düzende çalışan bireylerde, umutsuzluk, sıkıntı, gerilim, ilgisizlik, pasif direnme, saldırganlık gibi ileri derecede psikolojik ve sosyal bozukluklar görüldüğü bilinmektedir. (Eren, 2020)

İş Yükü ve İş Temposu

İş ile ilgili temel risk faktörlerinin başında aşırı iş yükü veya yetersiz iş yükü yer almaktadır. Bu temel risk faktörünün psikososyal risk olarak görülmesi hali ise, bu durumların bireyler üzerinde yarattığı baskı neticesinde ortaya çıkmaktadır. Aşırı iş yükü genel olarak iki farklı türde görülmektedir. Bunlar, niteliksel ve niceliksel iş yüküdür. Niceliksel iş yükü, bireyin belirli bir zaman aralığı içerisinde yapması gereken işlerin öncelikle zamansızlık nedeniyle gerçekleştirilememe halidir. Burada, fiziksel olarak yorucu olan işlerin belirli bir zaman aralığında yetişememe durumu görülmektedir. Buna göre, bireylere verilen görevlerin fiziksel kapasitesinin üstünde olması ve yeterli zamanın tanınmıyor olmasının yarattığı baskı psikososyal risk olarak görülmektedir. Niteliksel iş yükü ise genel olarak, işin gerektirdiği niteliklerin iş görende olmaması sonucunda çalışanın üzerinde oluşan baskı olarak ifade edilmektedir. Bu kapsamda işi yapacak kişi veya kişilerin, işin gerektirdiği bilgi, tecrübe, fiziksel ve mental yeterliliklere sahip olması önem arz etmektedir. (Kalyoncu & Sandal, 2020)

Aşırı iş yükünün bireyler üzerinde yarattığı baskı kadar, yetersiz iş yükü de baskı yarattığı belirtilmektedir. Bireyler barındırdıkları yetenek ve yetkinliklere göre görev alamadıkları durumlarda işe olan dikkatleri azalmaktadır. Bu durum da psikososyal bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir. Özellikle günümüzde işyeri ortamında zamanının genelini oturarak harcayan, zeka ve yeteneğinin altında verilen görevleri yapmak zorunda kalan iş görenlerin strese girdiği

bilinmektedir. Günümüzde teknolojinin beraberinde getirdiği fırsatların birisi olan işin gerçekleştirilmesindeki hız unsuru beraberinde çalışanlar açısından baskı olarak yansıdığı görülmektedir. Yüksek tempolu, hız odaklı ve proje odaklı görevlerin çalışanlar üzerinde yarattığı stres unsuru psikososyal riskler arasında görülmektedir. Özellikle mesai bitime doğru çalışanların iş bitirme telaşına giren çalışanlarda dikkat unsuru azalması ve baskı unsurunun artması kazaya uğrama risklerini arttırmaktadır. (Cox, Amanda , & Rial-González, 2000)

İş Programları

Çalışma hayatının gelişim süreci içinde yaşanan dönüşüm sürecinde çalışma saatleri de etkilenmiştir. Yüksek çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma sistemleri sürekli üretim faaliyetinde bulunan işletmelerin sıklıkla başvurduğu araçlar arasında yer almaktadır. Bu kapsamda çalışma hayatında işin programlanması önem kazanmıştır. Konuya çalışan sağlığı açısından bakıldığında ise ciddi riskleri beraberinde getiren bir düzen olduğu görülmektedir.

Yüksek çalışma saatleri veya vardiyalı çalışma düzeninde istihdam edilen iş görenlerin, vücut ısısı, metabolizma hızı, kan şekeri seviyeleri, uyku metabolizmasında değişiklikler yarattığı ve zihinsel verimlilik ile iş motivasyonu gibi çalışma psikolojilerini etkilediği görülmektedir. Uzun ve düzensiz çalışma sürelerinin bireylerin uyku düzenlerini etkiledikleri, ruhsal sağlıklarını bozdukları (depresyon ve anksiyete artışı), kronik hastalıklar ve inme riski üzerinde de etkisi

olduğu yerli yabancı literatürde sıklıkla dile getirilmektedir. (Kalyoncu & Sandal, 2020) (Health, 2021) (Kivimäki, 2015)

Kontrol

İş kontrolü, çalışanın yaptığı iş ile ilgili karar verme süreçlerinde ne kapsamda dahil olabildiğini göstermektedir. Çalışma hayatında kontrol iki uç düzeyde görülmektedir. Bunlar düşük kontrol ve yüksek kontroldür. Düşük kontrol unsuru iş geriliminin artmasıyla ilgilidir; yüksek kontrol ise yüksek iş talebiyle ilişkilendirilmektedir. Çalışma hayatında düşük kontrol seviyesi, diğer bir ifadeyle karar alma süreçlerinde düşük katılımın bireylerin iş esnasında stres, anksiyete, ilgisizlik, depresyon, bitkinlik, düşük benlik algısı ve kardiyovasküler rahatsızlıklar riski arttırdığı gözlemlenmektedir. (EU-OSHA, European Agency for Safety and Health at Work. 'Research on work-related stress', 2007)

Çevre ve Ekipman

Çalışma hayatında ne kadar teknolojik gelişme yaşanırsa yaşansın emek unsurunun önemi daima ilk sırada yer alacaktır. Teknoloji ve çevreyle uyumlu olması gereken çalışanların ihtiyaçları ve potansiyellerine göre çevresel ve teknolojik iyileştirmeler yapılmaktadır. Çalışanların fiziksel ve çevresel risklere karşı korunması çalışma fiilinin gerçekleştirilmesinde güven unsurunu oluşturan temel faaliyettir. Bu kapsamda önem atfedilen bilimsel yaklaşımlardan birisi de ergonomidir.

Çalışma ortamının ergonomik olarak çalışanlara uygun olarak tasarlanması; başlıca stres, anksiyete ve bitkinlik gibi temel psikososyal risklerin oluşmasını engellemektedir. Çalışma ortamında güvenlik önemlerinin alınmış olması, kişisel koruyucu donanımların eksiksiz bulundurulması ve kontrol etme seviyelerinin gerekli seviyelerde olması bireylerin sağlıklı ve güvende olma ihtiyacını karşılayan temel faaliyetlerdir. (Cox, Amanda , & Rial-González, 2000)

Kurum Kültürü

İşletmenin kurulduğu günden itibaren ortaya çıkan çalışanların davranışlarıyla beraber gelişen normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar kurum kültürü olarak ifade edilebilmektedir. Bu anlayış çalışanların davranışlarını şekillendiren birikimsel bir yapıdır. Kurumların kimlik kazanmasına yardımcı olarak hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlar. Kurum kültürü ve yönetim tarzının hatalı olması durumu çalışanlarda bir stres kaynağı olarak psikososyal tehlikeler arasında görülmektedir. Özellikle kurum içi iletişim, ast-üst ilişkileri ve yönetici tutumları kurum içi stres unsurlarının en üst sıralarında yer almaktadır. (Güzel, 2024) Ek olarak da, kurum kültürünün alt kültüründe önem arz eden başlıklardan olan denetim ve yönetim karar alma süreçlerine katılım, çalışanların duygusal refahını etkilemektedir. (Cox, Amanda , & Rial-González, 2000)

Kişilerarası İlişkiler

Bireylerin çalışma hayatında geçirdikleri süre her geçen gün artış göstermektedir. Bu durum günümüzde sadece fiziksel olarak işyerine gidip oradan bulunmaktan ibaret değildir. İş-yaşam dengesinin dengesizleşmesine çalışmaya olan bağımlılığın her geçen gün artması neden olmaktadır. Bu durumda da dolaylı olarak çalışan iş ilişkisinde oldukları ast ve üstleriyle kurdukları iletişim süresi arttığı şeklinde yorumlayabiliriz. Bu doğrultuda çalışanlar arasındaki ilişkilerin iyi olması kurumsal ve bireysel sağlıklı ortamın oluşmasında büyük önem taşımaktadır. Özellikle işyerlerinde kişilerarası ilişkilerin zayıf ve desteğin az olduğu ortamlarda kaygı düzeyinin arttığı, iş stresinin yükseldiği, düşük iş tatminlerinin görüldüğü, işe devamsızlıkların arttığı ve strese dayalı deri ve kalp rahatsızlıkları nedeniyle istifa eden kişi sayılarının yüksel olduğu literatürde birçok çalışmada dile getirilmektedir.

Kişiler arasındaki ilişkilerin bozulması beraberinde daha büyük sorunların da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda da “Mobbing” kişiler arası çatışmaların kronikleşmesi sonucu işletmeye adeta kanser gibi yayılacak psikososyal temel risklerin sonucudur.

Organizasyondaki Rol

Çalışanlara tanımlanan görev ve yetkiler beraberinde bazı rol ve sorumluluklar yüklemektedir. Bu kapsamda görev dağılımlarının yeterli seviyede yapılmaması çalışma hayatında en fazla “rol belirsizliği” ve

“rol çatışması” durumlarının ortaya çıkarmaktadır. Özellikle de ekip çalışmasına yatkın ancak bireysel performanslarının önem kazandığı işlerde oluşan çıkar çatışmaları doğru yönetilmediği takdirde kişiler arası çatışmaları arttırmaktadır. Çalışanlar üstlendikleri roller konusunda bilgi eksikliğine sahip olduğunda, işin kapsamı ve sorumlulukları konusunda genel bir belirsizlik halinde ve bireyin değerleriyle çatışan bir rol verilmesi durumunda rol çatışması görülmektedir.

Yerli ve yabancı birçok çalışmada çıkar çatışmasının görüldüğü veya rol belirsizliklerinin fazlaştığı işletmelerde çalışanlar arasında daha fazla gerginlik, kuruma karşı aidiyetsizlik hissi, düşük özgüven ve kaygı gibi psikososyal sorunlar görüldüğü aktarılmaktadır.

Kariyer gelişimi

Bireyler kariyer gelişimlerine ilişkin beklentilerinin karşılanmaması ya da bu yöndeki ihtiyaç ve taleplerinin üst yönetimler tarafından desteklenmemesi, psikososyal risk faktörü ve stres kaynağı olarak görülmektedir. Bu kapsamda, iki temel potansiyel stres unsuru ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki “iş güvencesizliği”, ikincisi de “statü uyumsuzluğudur. İş güvencesizliği kapsamında bireyler aynı zamanda, erken emekliliğe zorlanma, işten çıkarılma, işyerinde görmezden gelinme ve değer kaybı gibi psikososyal risklerle karşılaşmaktadır.

Statü uyumsuzluğu ise, yetersiz ya da aşırı terfi sonucunda kariyer tavanına ulaşmanın yarattığı hayal kırıklığını ifade etmektedir. Özellikle iş güvencesizliği ve eğreti istihdam koşulları, çalışanların hem ruhsal hem de fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum; depresyon, kaygı bozuklukları, düşük algılanan sağlık düzeyi, artan diyabet sıklığı, başta baş ve kas-iskelet ağrıları olmak üzere çeşitli somatik yakınmalar ile kardiyovasküler rahatsızlıkların daha sık görülmesiyle ilişkilendirilmektedir.

Ev-İş Etkileşimi

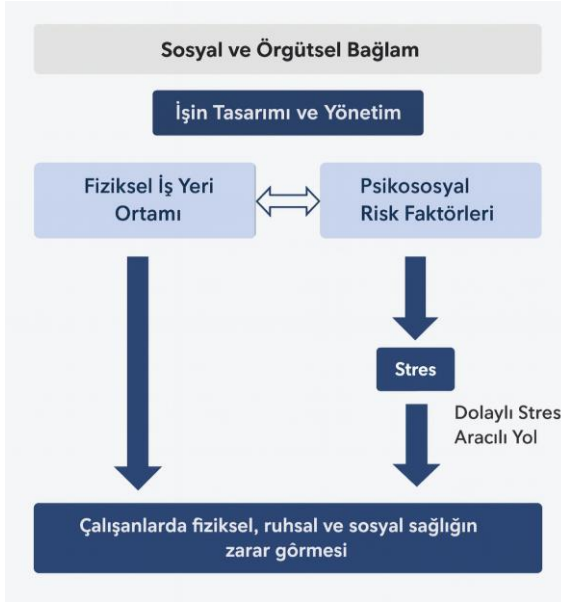
Bireyler yaşamlarını genellikle iş, aile ve sosyal çevreleri merkezinde sürdürmekte; bu üç alan arasındaki etkileşim zaman zaman iş yaşamının özel hayatı etkilemesiyle veya özel hayatın iş hayatını etkilemesiyle gerçekleşmektedir. Bireyin sosyal hayatı ve iş yaşamı arasındaki etkileşim özellikle evli bireylerde daha derindir. Her iki bireyinde çalıştığı evli çiftlerde iş yaşam dengesi bozulması nedeniyle iş hayatındaki stresin eve taşınması veya ev hayatındaki stresin işe yansması daha hızlı gerçekleşmektedir. Diğer bir grupta aile geliri düşük olan çalışan bireylerdir.

Ailesiyle birlikte yaşayan ve ailenin ekonomik gelir düzeyi düşük olan bireyler çalışma hayatında daha yoğun stres altında çalışmaktadır. Bu bağlamda değerlendirme yapılmak istendiğinde; çalışanların iş yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirme çabalarının, eş, ebeveyn

veya bakım veren rollerine ilişkin taleplerini karşılama kapasitesine engel teşkil etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. (İSGGM, 2024)

Çalışma hayatında sağlık sorunlarına neden olabilecek tüm risk ve tehlikelerin dikkatle incelenmesi akabinde güvenlik tedbirlerinin alınabilmesi için bireylerin hangi şartlarda maruz kaldıklarının net şekilde ortaya konması önemlidir. Psikososyal risk faktörlerinde maruziyet seviyesini ve merkezini tespit etmek diğer somut risklerle karşılaştırıldığında oldukça zordur. Bu nedenle psikososyal risk faktörlerinin maruziyet durumları çoğu zaman varsayımlar üzerinden denenerek bulunmaktadır. Öte yandan bir konuda kesin kanaat oluştuğu ifade edilebilir; psikososyal risk faktörleri stres oluşumu yoluyla sağlık sorunlarına yol açar.

Cox ve arkadaşları (2000), psikososyal risklerin doğrudan ve dolaylı olarak stres oluşturduğunu belirtmektedir. (Şekil – 1)



Şekil – 1: Psikososyal Risklerin Sağlığa Etki yolları (Leka and Jain, 2010)

Literatür genel olarak gözden geçirildiğinde psikososyal risklerin bireylerin sağlığını etkilemesinde temel unsurun, kişiler üzerinde hasar bırakan stres faktörü olduğu vurgulanmaktadır. Bireylerin her ne kadar strese karşı verdikleri reaksiyonlar veya dayanma kapasiteleri farklı olsa da ortaya çıkan sonuçları dikkate alınınca temelde sağlık sorunlarına yol açan önlem alınması gereken risk faktörüdür.

1.3. Çalışma Hayatında Psikososyal Risklerin Önemi

Çalışma olgusunun yapısal değişimiyle birlikte iş sağlığı ve güvenliğinin en kritik boyutlarından biri psikososyal risk faktörleridir. Geleneksel fiziksel veya kimyasal tehlikelerin ötesinde, yüksek iş

talepleri, düşük kontrol, zayıf organizasyonel destek ve iş-yaşam dengesizliği gibi psikososyal faktörler, çalışanların refahı ve organizasyonel performans için önemli tehditler olarak algılanmalıdır.

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Avrupa Psikososyal Risk Yönetimi Çerçevesi'ne (PRIMA-EF) göre, bu riskler sadece bireysel sağlık sorunlarına neden olmakla kalmamakta, aynı zamanda hem işletme hem de toplum düzeyinde üretkenliği, verimliliği ve güvenliği de zayıflatmaktadır. Psikososyal risk faktörleri çalışma hayatında sonuçları doğrudan görülen riskler değildir. Ancak ortaya çıkardığı sonuçlar düşünüldüğünde en ağır sonuçların ortaya çıkmasına neden olan riskler olarak algılanmalıdır. Psikososyal risklerin iş kazaları, tükenmişlik ve verimlilik kaybı doğrudan sonuçlar ortaya çıkardığı bilinmektedir.

Zaman baskısı, rol belirsizliği, vardiyalı çalışma ve yetersiz iletişim gibi faktörler bilişsel yorgunluğu artırmakta, çalışanların tehlikelere etkili bir şekilde tepki verme yeteneğini azaltmaktadır. Teske ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, yüksek iş taleplerine maruz kalan ve düşük düzeyde yönetici desteği alan çalışanların endüstriyel ortamlarda iş kazalarının sıklığının arttığı görülmektedir. (Mościcka-Teske, Sadłowska-Wrzesińska, Najder, & Butlewski, 2018) Benzer şekilde, PRIMA-EF raporları stres, zihinsel aşırı yük ve kişilerarası çatışmaların çalışanların durumsal farkındalığını ve karar verme kapasitesini azalttığını, bu da güvensiz davranışlara ve kaza eğilimli koşullara yol açtığını vurgulamaktadır. Bu şartlar düşünüldüğünde,

psikososyal risk değerlendirmesi, kaza oranlarını azaltmak ve güvenlik odaklı bir organizasyonel kültürü teşvik etmek için önleyici bir strateji haline gelmektedir.

Aşırı iş yüküne düzenli olarak maruz kalınması, işyerinde özerkliğin olmaması ve yetersiz takdir, zihinsel yorgunluğu ve çalışmaya karşı ilgisizliği beslemektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın Psikososyal Faktörler Bilgi Kılavuzu (2024), tükenmişliği psikososyal gerilimin kritik bir göstergesi olarak tanımlamakta ve hem çalışan sağlığı hem de örgütsel performans üzerinde zararlı etkisini vurgulamaktadır. Yapılan araştırmalarda, tükenmişlik yaşayan çalışanların daha yüksek devamsızlık, daha düşük iş tatmini ve azalmış bilişsel işlevsellik sergilediğini göstermekte; buna bağlı olarak da, organizasyonel güvenliği zayıflattığını ortaya koymaktadır. Psikososyal risklerin ekonomik maliyeti yüksek olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda, aşırı stres ve iş memnuniyetsizliği motivasyonun düşmesine, devamsızlığa, verimsiz çalışmaya ve işten ayrılmalara neden olur ve üretkenliği azaltır.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA, 2022), stresle ilgili devamsızlığın Avrupa Birliği'nde kaybedilen tüm iş günlerinin neredeyse yarısını oluşturduğunu tahmin etmektedir. PRIMA-EF çerçevesinde psikososyal risk yönetimi, yalnızca iş sağlığı açısından değil, aynı zamanda örgütsel dayanıklılık ve performansın artırılmasına katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. (Leka & Cox, PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial

Risk Management A Resource for Employers and Worker Representatives, 2008) Psikososyal risklerin etkili bir şekilde mücadele edilerek kaynağında yok edilmesi veya yönetilebilir riskler haline dönüştürülmesiyle, sadece çalışanların ruh sağlığı korunmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel yenilikçiliği, bağlılığı ve operasyonel sürekliliği de artırır.

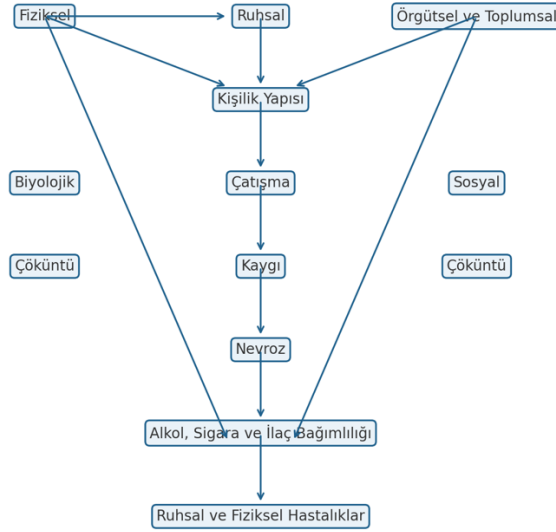
Psikososyal riskler, iş sağlığı ve güvenliğinin modern dinamiklerini anlamada büyük önem taşımaktadır. Kazalar, tükenmişlik ve verimlilik kaybı üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, psikososyal risklerin proaktif ve sistematik yönetim stratejileriyle ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Psikososyal risk yönetimini işyeri politikalarına entegre etmek, insana yakışır, güvenli ve sürdürülebilir çalışmayı teşvik etmek açısından değerlidir. Bu riskleri ele almak yalnızca bir uyum meselesi değil; bireysel ve kurumsal gelişime stratejik bir yatırımdır.

1.4. Psikososyal Risklerin Doğurduğu Sonuçlar Nelerdir?

Psikososyal riskler stres aracılığıyla doğrudan ve dolaylı olarak çalışanların psikolojik ve fiziksel iyi olma halini olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer taraftan çalışanların işyerinde diğer risk faktörlerine de maruz kalmaları durumunda stres tepkilerini arttırarak psikolojik riskleri tetiklediği bilinmektedir. Bu tepkiler; duygusal, bireysel, davranışsal ya da fizyolojik düzeyde görülebilir. Strese uzun

süre maruz kalınması durumu ise, çalışanlar açısından kalıcı ve geri dönüşü güç hatta kimi zaman imkânsız olabilen sorunların ortaya çıkma riskini arttırmaktadır. (EU-OSHA, 2012) Bu sağlık sorunları arasında;

- Depresyon,
- Travma sonrası stres bozukluğu,
- Kronik yorgunluk sendromu,
- Kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları,
- Koroner kalp rahatsızlıkları,
- Alerjik Reaksiyonlar,
- Migren,
- Anksiyete,
- Mide ülseri,
- Psikosomatik belirtiler yer almaktadır.



Şekil – 2: Risk Faktörleri, Artan(1986)’dan aktaran İri (2020).

Şekil-2’de diğer risk faktörlerinin de psikososyal risk unsuru yaratarak bireylerin ruhsal iyi olma hali üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Fiziksel ve organizasyonel risklere yönelik tedbirlerin alınmaması durumunda çalışanları çeşitli psikososyal risklerle karşı karşıya bıraktıkları ifade edilmektedir.

İş kaynaklı psikososyal risklerin sadece bireyler açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmamaktadır. Konuya kurumsal perspektiften yaklaşılması da gerekmektedir. İşverenlerin temel görevi olan işyerinde sağlıklı ve güvenilir bir ortam oluşturma halini soyut faktörler boyutunda negatif etkileyen psikososyal risklerdir. İşyerinde iyi olma halinin bozulması çalışanların en genel ifadeyle performansını

olumsuz yönde etkilemekte, buna bağlı olarak da; doğrudan ve dolaylı olarak işverene maddi yükümlülükler ortaya çıkarmaktadır. Kurumsal anlamda ortaya çıkardığı sonuçlar arasında genel olarak; (İri, 2020)

- İş gören performansının düşmesi,
- Mobbing,
- Çalışan bağlılığının azalması,
- Tükenmişlik,
- Firma itibarının azalması,
- İş kazası sıklığının artması,
- Meslek hastalığına yakalanan kişi sayısının artması,
- İş mahkemesi maliyetlerinin artması,
- İş yabancılaşıma,
- İşe Devamsızlık Artışı
- İş gören Devir Oranı Artışı
- Çalışan motivasyonunun azalması,
- İşveren markası değerinin zedelenmesi,
- Katma değerli üretim veya hizmet kapasitesinin azalması,
- Firma karlılığının düşmesi,
- Firmaya ait çeşitli kurumlara yapılan şikayet sayısında artış,

yaşanması gibi birçok dolaylı ve doğrudan sonuçlar psikososyal riskler sonucunda görülmektedir.



Şekil – 3: Psikososyal Riskler (Håvold, 2007)

Psikososyal risklerin iş kazaları ile arasında güçlü bir bağ olduğu yerli ve yabancı birçok nitel ve nicel çalışmayla ortaya konulmuştur. Çalışanların, gelecekleri hakkında yaşadıkları kaygı, stres, depresyon, tükenmişlik ve anksiyetenin iş kazalarının artmasına neden olduğu birçok farklı (İri, 2020) belirtilmektedir. Havold'ın 2005 yılında model olarak literatüre kazandırdığı çalışmada; bazı psikososyal risklerin iş kazalarını doğrudan arttırdığı tespit edilmiştir. (Håvold, 2007) (Şekil-3)

Psikososyal risklerin sonuçları dikkate alınıp, modern çalışma hayatının dönüşümü düşünüldüğünde hali hazırda ve gelecekte önemli bir sorun alanı olarak değerlendirilecektir. Yapılan araştırmalar, bu tehlikelere yönelik önlemlerin alınmaması durumunda, ortaya çıkacak olumsuz sonuçların iş sağlığı ve güvenliği, işletmelerin sürdürülebilirliği ve hatta devletin ekonomik yükü açısından doğrudan ve dolaylı maliyetler yaratacağını göstermektedir. Özellikle yüksek risk taşıyan işkollarında psikososyal tehlikelerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlık

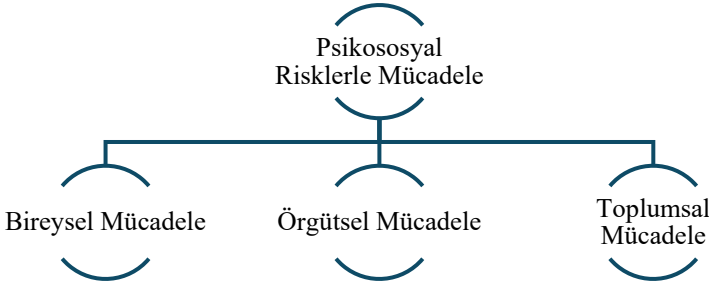
üzerinde belirgin olumsuz etkiler yarattığı yapılan nitel ve nicel birçok çalışmayla ortaya konmaktadır.

2. BÖLÜM:

PSİKOSOSYAL RİSKLERİN YÖNETİMİ

2.1. Psikososyal Risk Faktörleriyle Nasıl Baş Edilir?

Psikososyal risklerin doğurduğu sonuçlar temel alınarak bu bölümde bazı öneriler sunulacaktır. Psikososyal risklerin sonuçlarının üç aktör üzerinden değerlendirilmesi gerekir. Bunlar; bireysel, kurumsal ve toplumsal sonuçlardır. Bu kapsamda psikososyal riskleri önleyici ve mücadelecı adımların da üç başlıkta atılması gerekmektedir. (İri, 2020)



Şekil – 4: Psikososyal Risklerle Mücadele Türleri

Toplum içerisinde bireyin stresi algılama süresi, değerlendirme süreci ve stresle baş etme yöntemleri birbirinden farklı olduğu gibi işyerinde de bu farklılık kendini göstermektedir. Stres ve baskı genellikle bireyleri olumsuz etkileyen unsurlar olarak görülse de,

çalışma psikolojisi literatüründe bu faktörlerin makul seviyede tutulması durumunda insanlar açısından olumlu yansımaları olduğu da anlatılmaktadır. Burada temel faktör stres ve baskının kontrol alınmasıdır.

Bireysel, kurumsal ve toplumsal mücadele yöntemleriyle psikososyal risklerin kaynağında baskılanması veya ortadan kaldırılması mümkün olabilir. Psikososyal risklerin soyut yapısı, proaktif politika üretimini ve riski kaynağında yok etmeyi güçleştirmektedir.

Bireysel Mücadele Yolları

Çalışma hayatında görülen psikososyal risklerin temelinde stresin temel aktördür. Psikososyal risk faktörlerinin incelendiği başlıkta bireysel risklerin temelinde genel olarak baskı ve stres unsurunun kendisini gösterdiği aktarılmıştır. Çalışma hayatında ruhsal iyi olma halini sağlamak bireysel alınacak önlemlerle de mümkündür. Stres, baskı ve kaygı gibi ruhsal dengesizlik hallerinin bireyler tarafından kolayca aşılması kişisel gelişim sayesinde gerçekleşmektedir.

Bireylerin stres, anksiyete, iş doyumu, işe yabancılaşma ve tükenmişlik gibi faktörlerle mücadele etme yöntemleri çalışma psikoloji alanında çokça işlendiği görülmektedir. Bu başlık altında işyerinde neler yapılabilir boyutunda önerilerde bulunmakta fayda görülmektedir.

- Kendisini yakın hissettiği arkadaşlarıyla daha sıkı vakit geçirme,
- İş yapış biçimlerini zenginleştirmek için çabalama,
- Zaman yönetimi kapsamında kişisel bir gelişim sağlayabilme,
- İş basitleştirme yöntemiyle birden fazla görev ve sorumluluğu kaldırabildiğini ispat etmeye çabalamak
- Happy hour gibi firma içi iletişimi arttıracak faaliyetlere katılma

Bu yöntemler bireysel düzeyde işyerinde izlenebilecek temel stratejiler olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan da psikososyal risklerden korunma politikaları arasında;

- Kültürel faaliyetlere katılarak kişisel gelişim sağlamak,
- Spor ve sağlıklı beslenerek sağlıklı olma halinin devamlılığını sağlamak,
- Yoga ve meditasyon gibi içsel anlamda gelişimi teşvik edecek faaliyetlere katılmak,
- Fiziksel rahatlama sağlamak amacıyla karyopraktik ve refleksoloji gibi yöntemlere başvurma
- İnanış durumuna göre ibadete yönelme
- Sosyal yardım aktivitelerine katılma yer almaktadır.

Psikososyal risklerin kaynağında ortadan kaldırma çoğu zaman mümkün değildir. Özellikle bireysel riskler çoğu zaman işyerindeki kişisel ilişkilerin zayıf olması nedeniyle artış göstermektedir. Bu sorunu

ortadan kaldırmanın kesin yolu genellikle uyumsuz çalışanın işyerinden uzaklaştırılması olarak düşünülür. Ancak, bu durumun işveren açısından maliyeti göze alındığında işverenler çoğu zaman bu iletişim sıkıntısını görmezden gelmeyi, kendi haline bırakarak zaman içinde iyileşmesini beklemeyi veya anlık çözümlerle ortadan kaldırmayı düşünürler. Bu yöntemler daha az maliyetli olduğu için de çalışanlara son yıllarda ek olarak kendilerine alan yaratma ve gelişme boyutunda katkı sağlamak amacıyla özgün eğitim bütçeleri vermektedir. Kişilerin öz benliklerini geliştirip işyerinde uyumlu ve iyi olma halinin sürdürülebilirliğini arttırmayı amaçlamaktadır.

Örgütsel Mücadele Yolları

Psikososyal riskleri anlatırken herhangi bir gruplama yöntemine başvurmamıştık. Örgütsel risk faktörlerinin incelendiği bölümde çoğu risk faktörünün aslında işyerinin organizasyonel faaliyetlerinin bireyler üzerindeki stres baskı unsuru neticesinde ortaya çıktığı kanısı oluşmaktadır. Bu nedenle örgütsel risklerle mücadele, bireysel risklerle mücadeleden daha kolay olduğu şeklinde yorumlanabilir. En azından risklerin somut şekilde ortaya konulabilir. Sonrasında riskin durumu dikkate alınarak, kaynağında yok etmek, geçici çözümler üretmek veya risklerin makul seviyelere inmesi sağlanabilir. Örgütsel mücadele için belirlenebilecek temel stratejiler arasında;

- Örgüt içerisinde destekleyici bir atmosfer yaratmak,
- Çalışanlara iş çeşitliliği sağlamak,

- Huzurlu ve dengeli bir çalışma ortamı oluşturmak,
- Örgütsel rol çatışmalarını en aza indirmek,
- Çalışanlara farklı alanlarda danışmanlık hizmeti sunulması yer almaktadır.

Örgütsel psikososyal risklerin mücadelesinde etkin bir danışmanlık sisteminin varlığı önemlidir. Mentorluk ve koçluk olarak da literatürde farklı kavramsal çerçeveye yapılan faaliyet, işyerinde çalışanlara yol göstericilik ve birebir iletişim aracılığıyla çoğu risk unsurunun büyümeden önüne geçilmesinin temel aracı olabilmektedir. Bu faaliyet organizasyon içinde yeterli profesyonel varsa, kurum içinde yönetilebilir; aksi durumda dışarıdan hizmet alınabilir.

Psikososyal riskler ile mücadelede 7 adım izlenmesi temelde önerilmektedir.



Şekil – 5: Örgütsel Mücadele Yöntemleri (İri, 2020)

Psikososyal Risk/Tehlike Politikası Geliştirilmesi

İşyerlerinde tüm risklerle ilgili atılacak adımların başında politika geliştirilmesi adımı yer almaktadır. Politika oluşturmak, alınacak kararlar ve uygulanacak eylemlere yön verecek temel ilkeleri belirlemektir. Politika oluşturulması adımı gerçekleştirildiği zaman, işyerinde çalışanlar ve paydaşlar, konunun öneminin farkına varması sağlanacak, gerekli önlemleri alma konusunda kararlılık gösterildiği

açık biçimde ortaya koyulacaktır. Böylelikle, çalışanların işverene ve işyerine duydukları bağlılık da artacaktır. (İlhan, Özaydın, & Ölmezoğlu, 2018)

Politika hazırlık sürecinde katkı sağlayacak tüm paydaşların gerektiğinde görüşleri alınmalı; gerek görülürse dış paydaşlardan da destek istenmelidir. Psikososyal riskler ile ilgili hazırlanacak politikada, psikososyal risk ve tehlike taşıyan işlerin tanımları dikkatli şekilde yapılmalı; politikanın sağlık ve güvenlik mevzuatıyla bağı güçlü şekilde ortaya konulmalı ve risk yönetim sürecinde izlenecek yol haritasına ait aşamalar tüm detaylarıyla raporda yer almalıdır.

Çatışma Yönetimi Becerisi Kazanılması

Örgütlerde en fazla görülen psikososyal riskler iletişim eksikliği ve organizasyonel düzensizlik nedeniyle ortaya çıkan çıkar çatışmaları nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Örgüt içi çatışmaların azaltılması çalışanların psikososyal risk ve tehlikelere maruziyet düzeyini indirecek temel adımlar arasında görülmektedir. Gürgen (1997)'de çatışma yönetimini dört basamakta ortaya koymuştur:

1. Rol uyumu ve uyumsuzluğu: Bireyler toplumda olduğu kadar çalıştıkları örgütlerde de belirlenmiş rollere sahiptir. Bu roller, zaman, mekan, sosyal şartlar ve çalıştıkları üst yönetimlere göre farklılık gösterebilmektedir. İnsanlar, toplumsal değişkenler ve kişisel karar süreçlerindeki yaşadıkları kırımlar ve diğer dış faktörlere göre uyum gösterebiliyorsa; işyerinde de yaşanan duygusal kırımlara hızlı

adapte olması beklenmektedir. Ancak bireyler, işyerinde zaman içinde değişen rollerindeki sorumluluklara ve iletişimde oldukları kişilere uyum göstermekte zorlandıkları görülmektedir. Bu durumda, bireyin stres düzeyini arttırarak psikososyal dengesini olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Rol Karışması: Bireyler işyerinde sahip oldukları rollerin sınırlarında belirsizliklerle karşılaşması durumunda kimlik karmaşasına girmektedir. Rollerin belirsizleşmesi, sınırların kolayca aşılması, rol karışması olarak adlandırılmaktadır. Bu durum görüldüğünde; bireylerin sahip oldukları role ait davranışlarını gösteremedikleri, sorumluluklarını yerine getiremedikleri bu durumda stres düzeylerini yükselterek çevresine uyumsuz davranışlar göstermesine neden olmaktadır. Bir örnekle açıklamak gerekirse; bir kurumda yönetici olarak görev yapan bir bireyin, ev yaşamında çocuklarına da tıpkı personeline davrandığı biçimde yaklaşması, hem stres düzeyini arttırmakta hem de aile içi ilişkilerin zayıflamasına neden olmaktadır.

3. Rol Katılığı: Bireylerin sahip olduğu farklı roller içerisinde yalnızca birine bağımlılık seviyesinin yükselmesi ve diğer rollere uygun davranışlar sergileyememesi durumu olarak ifade edilebilir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; bir kurumda yöneticilik yapan bir kişinin, arkadaş çevresinde, ailesiyle ya da farklı sosyal statüdeki bireylerle etkileşiminde de sürekli “müdür” kimliğiyle davranış göstermesi, rol katılığına örnek teşkil etmektedir. Bu durum, bireyin sosyal ilişkilerinde

esnekliğini azaltarak hem kişilerarası iletişimi hem de psikolojik uyumunu olumsuz yönde etkileyebilir.

4. Kişi Rol Çatışması: Çatışma sürecinde en sık yaşanan durum; çalışanlara verilen sorumlulukların onun kişilik özellikleri, değerleri veya yetkinlikleriyle uyumlu olmaması durumunda ortaya çıkan bir uyuşmazlık halidir. Rol beklentisi, bireylerde stres ve tatminsizlik düzeylerini arttırmakta, örgütsel bağlılık ve performans yönetimine negatif etkiler oluşturmaktadır. Bireylerin görev aldığı konumda yapılan işi sorgulaması ve rolünün anlamını yeniden değerlendirmeye başlaması, kişi-rol çatışmasının göstergeleri arasında yer alır.

Katılımcı Yönetim

İşyerinde herhangi bir sorunun çözüm sürecinde, yöneticilerin çalışanlara ne yapmaları gerektiğini söylemesi yerine olması gereken, onlarla işbirliği yaparak hareket etmeleridir. Günümüzde örgütsel verimliliği arttıran yöntemlerden birisi de, çalışanların karar süreçlerine katılımlarının sağlanmasıdır. Katılımın artması çalışanların yaptıkları işlerden daha yüksek memnuniyet duymalarını sağlayan içsel bir motivasyon faktörüdür. Katılımcı yönetim anlayışıyla motivasyon faktörünün beslenmesi çalışanların stres ve tükenmişlik gibi olumsuzlukları zayıflatmaktadır. Psikososyal risk faktörlerinin temel iki tetikleyicisi olan stres ve tükenmişliğin zayıflaması da, önleyici risk değerlendirme politikasının temel adımıdır. (Çelik, 2010)

Esnek İş Programları

Esnek çalışma biçimleri günümüzde çalışanların zamanını ve iş programlarını başarılı şekilde yönetebilmesinde önemli bir araçtır. Diğer taraftan da, işverenler açısından maliyet kalemlerinde tasarruf yapabilecekleri önemli bir istihdam imkanı olarak da görülmektedir. Çalışanlar açısından zamanı etkili kullanama imkanı sunan esnek çalışma imkanları, bireylerin sosyal hayatı ve iş hayatında stres ve tükenmişlik unsurunun hafiflemesini sağlayan önemli araçlardan birisidir. Esnek iş düzenlemeleri, çalışanlarda gerginlik, korku ve kaygı gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasını önlemekte ve daha dengeli bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Bu bağlamda, etkin zaman yönetimi ve esnek iş uygulamalarının, çalışanların stres düzeylerini azaltarak verimliliği artırdığı söylenebilir.

Kariyer Gelişim Merkezi

Bireylerin çalışma hayatında temel kaygı ve stres unsurlarının başında kariyeri ile ilgili duyguları endişeler yer almaktadır. Başta, bireylerin kariyer planları ilgili belirsizlikler, işyerinde stresin temel faktörü olarak görülebilmektedir. Bu kapsamda işletmeler, çalışanlarına kariyer planlaması konusunda rehberlik ederek; beklentilerini değerlendirmelerine, ulaşılabilir hedefler belirlemelerine ve gelişim süreçlerini netleştirmelerine katkı sağlayacak kariyer gelişim merkezlerini faaliyete geçirmelidir. Bu amaçla yürütülecek faaliyetler, çalışanların kariyer belirsizliklerinden kaynaklanan stres düzeylerini

azaltarak hem bireysel iyilik hâline katkı sağlayarak psikososyal risklerin azalmasını sağlayacaktır.

Sosyal Destek

İşyerinde psikososyal riskleri kaynağında çözmenin yöntemlerinden birisi de çalışanlara sosyal destekler vermektedir. Sosyal destek, bireylerin kişilerle veya gruplarla olan ilişkilerinde duygusal ya da bireysel olarak yardım almasını ifade eder. (Bekçi, Ömürbek, & Tekşen, 2007) Çalışma hayatında kurulan arkadaşlık ilişkileri, yönetici ilişkileri ve çeşitli sosyal kurum veya kuruluşların sunduğu imkanlar bireylerin sosyal destek mekanizmalarını oluşturmaktadır.

Sosyal destek hizmetleri işletmeler tarafından oldukça geniş yelpazede sunulabilir. Örnek vermek gerekirse; sigarayı bırakma programları, fiziksel egzersiz etkinlikleri veya sağlıklı beslenme alışkanlıklarını geliştirmeye yönelik eğitimler bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu hizmetler, klinik düzeyde bireysel olarak yürütülebileceği gibi, tüm personelin katılımına açık grup etkinlikleri şeklinde de uygulanabilmektedir. Sosyal destekler işyerinde psikososyal risklerin kaynağında belirlenmesi boyutunda büyük önem arz eden önleyici iş sağlığı ve güvenliği yaklaşımları arasında yer alması gerekmektedir. Bu nedenle sistemli şekilde takip edilen politikalar sonucunda çalışan stres düzeylerini artmasını engellenerek, iş tatmini ve verimliliğin artması sağlanır.

İş Genişletme ve İş Zenginleştirme

Çalışanlar benzer becerilerini kullanarak birden fazla görevi yerine getirmesi durumunda iş genişletme faaliyetini gerçekleştirmiş olur. İş zenginleştirme ise, çalışanın mevcut işinin niteliğinin artırılarak daha fazla iş yapmasını ve yetkinliklerini daha yoğun biçimde kullanmalarını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu çalışma yöntemleri işyerinde benimsenmesiyle birlikte çalışanların öz yeterlilikleri güçlenir, iş doyumları ve motivasyonları artar ve olası psikososyal riskleri azaltır.

Toplumsal Mücadele Yolları

Psikososyal riskler sadece strese, tükenmişliğe veya depresyona neden olan bireysel sorunlar olarak görülmemesi gerekmekte; aynı zamanda toplumların genel refahını, üretkenliğini ve dayanıklılığını etkileyen yapısal zorluklar olarak tanımlanmaktadır. Bu kapsamda, risklerle mücadele etmek, bireysel ve organizasyonel mücadele yöntemlerinin dışında kolektif, toplumsal hareketi de içeren çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir. Psikososyal risklere karşı etkili bir toplumsal mücadele, hem kurumsal politikaların entegrasyonu hem de kültürel dönüşüme bağlıdır.

İlk olarak, ulusal politika oluşturmak, psikososyal risklerin yönetilmesinde kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda da yol gösterici kurumların rehber programları, hem Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) hem de Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO), psikososyal risklerin fiziksel

riskler kadar sistematik bir şekilde ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. (WHO, 2020) (ILO, 2023) Türkiye'de ise, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Psikososyal Faktörler Bilgi Kılavuzu (2020) ve İşyerlerinde Psikososyal Riskler İş Sağlığı ve Güvenliği Kılavuzu (2024) yayınlarak önemli adımlar atılmıştır. Ancak, gerek ulusal gerekse de uluslararası kılavuzların pratikte uygulanması büyük ölçüde işverenlerin farkındalığına ve çalışanların aktif katılımına bağlı olduğu unutulmamalıdır. Bu kapsamda, psikososyal riskler konusunda toplumsal farkındalık oluşturmak için sadece yasal girişimler değil, aynı zamanda geniş kapsamlı eğitim ve iletişim stratejileriyle sağlanabilir.

İkincisi, örgüt kültürü ve liderlik unsuru psikososyal risklerle mücadelede belirleyici faktörlerdir. Casey, Griffin, Harrison ve Neal (2017) tarafından geliştirilen güvenlik kültürü modeline göre, psikolojik ve sistemik yaklaşımları bütünleştirerek organizasyonlarına entegre eden kuruluşlarda çalışanların güvenli ve destekleyici davranışların artış gösterdiği vurgulanmaktadır. Bu modele göre, iş güvenliği kültürünün yaygınlaştırılmasıyla; çalışanlar arasında güven, dayanışma ve güçlü iletişimin artacağı savunulmaktadır. (Casey, Griffin, Harrison, & Neal, 2017) Bu nedenle, toplumsal düzeyde mücadele, katılım şeffaflığı ve açık iletişimi artıran örgütsel normların teşvik edilmesine ihtiyaç duymaktadır.

Son olarak, toplumsal dayanışma ve sosyal diyalog sistemlerinin güçlendirilmesi, psikososyal risklere karşı toplumsal mücadelenin

sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. Aile, sosyal çevre ve sivil toplum kuruluşlarının psikososyal riskler hakkında bilinç ve farkındalığının artmasıyla bireylerin stresle başa çıkma kapasitesi artacaktır. Avrupa'da geliştirilen PRIMA-EF (2008) çerçevesi, sosyal diyalogun işyeri politikalarına entegre edilmesinin psikososyal riskleri azaltarak çalışma refahını artırdığını göstermektedir. Türkiye bağlamında da, sendikalar, yerel yönetimler ve üniversite-toplum işbirlikleri sağlanarak sosyal diyalogun güçlendirilmesi, bireysel stres yönetiminden kolektif dayanıklılığa geçişi teşvik edecektir. (WHO, 2020)

Bireysel düzeyde yürütülen çabaların kurumsal sistemlerle desteklenmesi gerekliliği, psikososyal risk yönetiminde bütüncül bir çerçevenin önemini ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, Avrupa komisyonu bir çerçeve ortaya koymakta ve uygulanması için teşvik edilmesini istemektedir. Kurumların sistematik müdahale kapasitesini güçlendiren bir yaklaşım olduğu savunulmaktadır.

2.2. Psikososyal Risklerin Değerlendirilmesi ve Yönetimi: PRIMA-EF Çerçevesi

Çalışma hayatında psikososyal risklerin yönetilebilmesi amacıyla 6. Çerçeve programında Avrupa Komisyonu tarafından 2004-2008 yılları arasında Psikososyal Risk Yönetimi – Avrupa Çerçevesi (PRIMA-EF) modelini oluşturmuştur. Oluşturulan bu modelde, psikososyal risklerin yalnızca bireysel faktörler nedeniyle değil, aynı zamanda verimlilik ve sürdürülebilirlik boyutlarıyla ele alınmasını

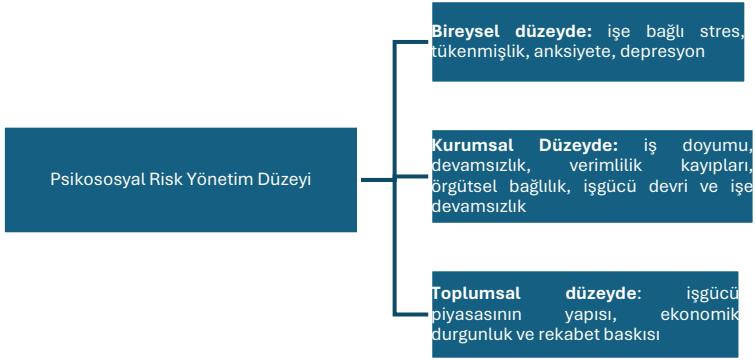
sağlamıştır. PRIMA-EF modeli temelinde makro bir perspektif sunmakta; iş sağlığı ve güvenliği alanındaki psikososyal risk yönetim döngüsünün geliştirilmesine odaklanmaktadır. Cox ve ark. Bu modeli merkeze alarak risklerin yönetimi sürecinde kontrol döngüsünü altı adımda aşamalandırmıştır. Buna göre;

- I. Tehlikelerin tanımlanması,
- II. Bağlantılı risklerin değerlendirilmesi,
- III. Uygun kontrol planlarının uygulanması,
- IV. Kontrol planlarının etkinliğinin izlenmesi,
- V. Riskin yeniden değerlendirilmesi,
- VI. Tehlikelere maruz kalan çalışanların eğitim ihtiyacı başta olmak üzere tüm eksikliklerinin gözden geçirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

Bu yaklaşım sürekli iyileştirme prensibiyle psikososyal risklerin dinamik ve önleyici bir perspektiften değerlendirmesine imkân sağlar. PRIMA-EF modelinde psikososyal riskler üç temel düzeyde gruplandırılmıştır. (Şekil-6) Bireysel düzeyde, işe bağlı stres, tükenmişlik, anksiyete, depresyon gibi sonuçlar gruplandırılmıştır. Kurumsal Düzeyde, iş doyumu, devamsızlık, verimlilik kayıpları, örgütsel bağlılık, işgücü devri ve işe devamsızlık gibi sonuçlar gruplandırılmıştır.

Toplumsal düzeyde ise, işgücü piyasasının yapısı, ekonomik durgunluk ve rekabet baskısı gibi faktörler yer almıştır. (Leka & Cox,

PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management A Resource for Employers and Worker Representatives, 2008) Modelin işlevselliğinin izlendiği aşamada, önleme, müdahale ve değerlendirme süreçlerinin bütüncül bir şekilde birlikte yürütüldüğü vurgulanmıştır.



Şekil – 6: Psikososyal Risk Yönetim Düzeyi (Leka & Cox, PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management A Resource for Employers and Worker Representatives, 2008)

PRIMA-EF modeli psikososyal risklerin değerlendirmesi sürecinde tüm aktörlerin ve sosyal tarafların aktif katılımını esas almaktadır. Başarılı bir psikososyal risk yönetim sürecinin sosyal diyalog temelinde kurulması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Aynı

zamanda tüm paydaşların karşılıklı güven ve problem çözme kültürü içerisinde ilişki kurması gerektiğini vurgulamaktadır. Leka ve Cox'un hazırladığı Dünya Sağlık Örgütü'nün raporunda psikososyal risk yönetiminin üç temel ilkedен oluşturulmasını vurgulamaktadır.

Önleyicilik: Risklerin ortaya çıkmadan kaynağında fark edilerek kontrol altına alınması gerektiği,

Katılımcılık: Çalışanların ve temsilcilerinin etkin bir katılım sürecinde risk yönetim sürecinin her aşamasına katkı vermesinin sağlanması,

Entegrasyon: Psikososyal risk yönetiminin ayrı bir konu olarak ele alınmak yerine mevcut iş sağlığı ve güvenliği sistemlerine entegre edilmesini sağlanmasıdır.



Şekil – 7: Psikososyal Risk Yönetiminin Temel İlkeleri

Bu ilkelerin, organizasyonel faydaların ötesine geçerek, etkili psikososyal risk yönetiminin halk sağlığını, verimliliği ve sosyal diyaloga katkı vereceği kabul edilmektedir. PRIMA-EF yönetim sistemi, işyerinde psikososyal riskleri yönetmek için bilimsel temelli, etik odaklı ve sosyal diyalog merkezinde bir çerçeve sunmaktadır. Sistematik bir değerlendirme imkanı sunarak, genel risk değerlendirme sürecinde olduğu gibi proaktif bir değerlendirme imkanının psikososyal riskler içinde yapılabileceği perspektifini sunmaktadır. Model, önleyici tedbirler ve sürekli iyileştirmeyi teşvik ederek iş sağlığı politikaları ile işyeri uygulamaları arasındaki boşluğu doldurmaktadır. Bu nedenle PRIMA-EF, psikososyal risk yönetiminde kanıta dayalı yönetişimin bir modeli olarak öne çıkmakta ve hem çalışanların refahını hem de sürdürülebilir kurumsal gelişimi desteklemektedir.

2.3. Psikososyal Risk Değerlendirme ve Kullanılan Ölçekler

Risk değerlendirmesinin temel faaliyeti risk ve tehlikelerin kaynağında tespit edilmesi ve ortadan kaldırılması için yöntemler oluşturulmasıdır. Psikososyal risklerde de benzer yol haritası izlenmesi gerekmektedir. Her ne kadar psikososyal risklerin çoğunun kaynağı somut bir risk ve tehlikeye dayanmasa da, burada amaç işletmede dolaylı olarak görüldüğü düşünülen bireysel, kurumsal ve toplumsal risklerin varlığının işletme içerisinde gerçekleştirilecek anket, görüşme

veya etkili iletişim ile somutlaştırmaya çalışmaktır. Psikososyal risk değerlendirme sürecinde atılması gereken temel adımlar arasında;

- Psikososyal risk önleme politikası belirlenerek, risk değerlendirme ekibinde görev alacak kişiler belirlenir,
- Görev alacak kişiler gönüllük esasına göre belirlenmelidir.
- Risklerin tanımlanması yapılarak, kategorize edilir,
- Kullanılması düşünülen risk değerlendirme ölçeğinin belirlenmesi,
- Gerekli analiz, gözlem ve ölçümler yapılır,
- Tespit edilen risklere yönelik önlemler geliştirilir,
- Önlemlerin yeterli olup olmadıkları takip edilir,
- Alınan önlemlerin risklerin ihtimalini ve tehlikelerin şiddetini indirdiği makul seviyeye kadar risk değerlendirme süreci tekrarlanması gerekir.

İşyerinde psikososyal risklerin değerlendirilmesinde farklı risk değerlendirme araçları geliştirilmiştir. Bu araçlar risklerin kaynağında tespit edilmesi, azaltılması ve önlemler geliştirilmesi bakımından önemli ölçeklerdir. Tabanelli ve arkadaşlarından aktaran Yabasun (2024), Tablo – 2’de yaygın olarak kullanılan psikososyal risk ölçekleri ve ölçtüğü değişkenler derlemiştir. (Tabanelli, ve diğerleri, 2008)

Tablo - 2: Risk Değerlendirme Araçları

Risk Değerlendirme Aracı	Ölçülen Değişkenler
Mesleki Stres Ölçeği	<i>İş kompleksliği, özerklik, rollerin net olması, kurum kültürü, yöneticilerinden destek, haberleşme, işin kıymeti, işyerindeki tehlike farkındalığı, dönüt, zaman kısıtlılığı</i>
Yönetim Baskısı Belirteci	<i>İş tatminsizliği, kurumsal tatmin, iş güvencesi, kurumsal uygunluk, ruhsal durum, dayanıklılık, fiziksel çıktılar, enerji varlığı, iş yükü, sosyal bağlar, kurumsal organizasyon kültürü, bireysel mesuliyet, idarenin rolü, ev/iş dengesizliği, günlük zorluklarla baş etme, kişisel ayrımlar</i>
Psikososyal Çalışma Koşulları Ölçeği	<i>İş talepleri, iş denetimi, sosyal dayanım</i>
Stres Belirleme Araştırması Anketi	<i>Görevdeki muğlaklık, iş tanımı, iş için ayrılan sürenin kısıtlılığı, gelişim, mesuliyet, iş yükü, kurum politikası, ödüllendirme, yönetime politikası, kurumun doğası, insan kaynakları olanakları</i>
Stres Organizasyonu Ölçeği	<i>İş yükü, rol kapsamı, mesuliyet, rol çatışması, işyerinin sabit olmaması, serbest karar verebilme, işe bağlılık, üstlerden ve iş arkadaşlarından destek, iş tatmini, ruhsal/bedensel sağlık</i>
Stres Profili	<i>Psikososyal iş ortamı, görev kapsamı, iş yükü, yönetim kabiliyeti, fiziki iş ortamı, özel hayat bağları, iş tatmini, kişisel bakış, elverişlilik, sorunlarla baş edebilme, stres dönütleri</i>
Stres Riski Değerlendirmesi Ölçeği	<i>İşletme kültürü, denetim, bağlar, kurum değişikliği, görev, sosyal dayanım, bireysel sağlık, iş performansı, işyeri zorbalığıyla baş etme, kurumsal değişim gerekliliği</i>
İş ve Sağlık	<i>Görev kapsamı, iş düzeni, fiziksel şartlar, donanım güvenliği, bağlar, iş ve özel yaşam çatışması, gelişim, sağlık</i>

TRIPOD SIGMA Ölçeği	<i>Yol/metot, birikim/tecrübe, organize etme, haberleşme, yetenek, uyumsuz hedefler, sosyal dayanım, kişisel güvence</i>
Soru ve İş Tecrübesi Değerlendirme	<i>İş nitelikleri, farklılık, otonomi, sosyal bağlar, rol açıklığı, haberleşme, maaş, gelişim, iş güvencesizliği, tatmin</i>
İş Çevresi Ölçeği	<i>İşe bağlılık, iş arkadaşları ile ilişki, yöneticilerle ilişkiler, iş uyumu, iş için ayrılan sürenin kısıtlılığı, hakimiyet, fiziksel rahavet</i>
İş Şartları ve Kontrolü Ölçeği	<i>İş şartları, sistemsal işleyiş, riskler, iş planlaması, iş için ayrılan sürenin kısıtlılığı</i>
Kopenhag Psikososyal Risk Değerlendirme Ölçeği (COPSO)	<i>Nicel, bilişsel ve duygusal talepler, duyguları saklama gereksinimini duyma, işe etki, gelişme olanakları eksikliği, işte özgürlük, çalışanda işin anlamlılığı, işe bağlılık, öngörülebilirlik, görev netliği, rol çatışması, liderlik, sosyal destek, tükenmişlik, sosyal ilişkiler, iş güvencesi, iş tatmini, zihinsel ve fiziksel sağlık</i>
Çaba ve Ödül Dengesi Ölçeği	<i>Nicel, nitel ve fiziksel iş yükü, finansal, güvence, saygı, kariyer, sorumluluk alma</i>
Genel NORDIC Ölçeği	<i>İş talepleri, rol beklentileri, iş ve bireysel tahmin edilebilirlik, sosyal etkileşim, liderlik, iletişim, kurum kültürü, iş grubu, organizasyon bağlılığı, yetkinlik, rekabet, gayret isteği, işe motive olma, iş ve özel yaşam çatışması</i>
Sağlık ve Güvenlik Belirteci	<i>Talep, değişim, destek, sosyal ilişkiler, görev, kontrol</i>
İş Nitelik İndeksi	<i>Beceri çeşitliliği, özgürlük, geri bildirim, işyerinde akran etkileşimi, görev, işyeri akran ilişkileri</i>
İş Konteksi Ölçeği	<i>Karar verilebilirlik, psikososyal ve fiziksel talepler, sosyal dayanakların varlığı, iş güvencesizliği</i>
İş Teşhis Anketi	<i>Beceri, özerklik, iş anlamlılığı, iş tanımı, dönüt</i>
İş Stresi Anketi	<i>Stres, baskı, sosyal dayanım eksikliği</i>
Çok Kapsamlı Organizasyonel Sağlık Ölçeği	<i>Çevresel rekabet, rekabetin önemi, dinlenme, bilgi ve birikimin kullanılabilirliği, çatışma, ilişkiler, sorun</i>

	<i>çözme, talepler, güvenlik, etkinlik, adalet, görevin belirli olması, sosyal fayda, yenilikçilik, amaç</i>
NIOSH Kapsamlı İş Stresi Ölçeği	<i>İş yükü, mesuliyet, görev talepleri ve zihinsel talepler, rol çarpışması, var olan yeteneklerin kullanım durumu, çalışma olanakları, iş üzerinde kontrol sağlama, kişisel stres, sosyal dayanım varlığı, itibar</i>
NOVA WEBA Ölçeği	<i>Hakimiyet, iş arzuları, zaman yetersizliği, muğlaklık, işte bilgi kullanılabilirliği, duygusal tükenme</i>
Mesleksel Stres Dizini	<i>Hissi girdiler, karar verme, iş performansı, düşük iş yükü, taleplerin fazlalığı, disiplin, zaman baskısı, vazgeçmeye çalışılması, farkındalık, çatışma, muğlaklık</i>
Mesleksel Stres Belirteci	<i>Şirket içi faktörler, yöneticilik rolleri, ilişkiler, gelişim, ev ve iş ilişkisi, iş memnuniyetsizliği, zayıf mental ve bedensel sağlık, problemlerle baş edebilme, strese meyillilik</i>
Mesleki Stres Belirteci	<i>Mesleki roller, gerilme, bireysel sebepler</i>

Kaynak: Tabanelli'den aktaran Yabasun (2024)

Psikososyal risklerin iş sağlığı ve güvenliği açısından ortaya çıkardığı etkilerini inceleyen birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların genelinde kabul gören araştırma ölçekleri; Karasek ve arkadaşlarının İş Yükü–Kontrol–Sosyal Destek Modeli ile Siegrist'in Çaba–Ödül Uyumsuzluğu Modeli'dir. Bu iki çalışmada referans aldıkları iki ölçeğin genişletmeye çalışılması odaklıdır. Karasek tarafından geliştirilen İş Yükü–Kontrol–Sosyal Destek Modeli, yüksek iş yükünün çalışanlar üzerinde psikososyal baskı yaratarak, uzun vadede psikososyal açıdan sağlık sorunlarına yol açabileceğini ileri sürmekte; bu kapsamda ölçeğini şekillendirmektedir. Ölçekte iş kontrol düzeyi ve sosyal destek mekanizmalarının psikososyal riskler

üzerindeki hafifletici etkileri araştırılmak istenmektedir. Siegrist’in Çaba–Ödül Uyumsuzluğu Modeli’nde ise, çalışanların gösterdiği çaba ve neticesinde elde ettikleri kazanımlar sonucunda ortaya çıkan olası motivasyon bozucu sonuçların psikososyal riskler açısından değerlendirilmesi amacıyla ölçek oluşturulmuştur. (Şahan & Demiral , 2020) Bu iki model psikososyal risk değerlendirme çerçevelerinde temel oluşturmuştur. Aynı zamanda, modellerin temeli Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ) ölçeğine dayanmaktadır.

Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ), Kristensen ve Borg tarafından 1995 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin temel tasarım amacı, işyerinde fiziksel, kimyasal ve ergonomik olarak tehlike ve risklerin tespit edilmesine yönelik bir değerlendirme amacı oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma çalışmaları devam ederken, risk değerlendirme çalışmalarında psikososyal risklerin ölçülmesinde yeterli aracın olmadığı fark edilmiştir. 2000 yılına kadar bu eksikliği gidermek amacıyla ölçek genişletme çalışmaları yapılmıştır. (Welcome to the network for scientific research and risk assessment with the Copenhagen Psychosocial Questionnaire, 2025) Kristensen ve arkadaşları, COPSOQ ölçeğiyle işyerinde psikososyal risk faktörlerini tespit edebilen kapsamlı bir ölçüm aracı geliştirmek istemişlerdir. Aynı zamanda, psikososyal risklerin uluslararası düzeyde karşılaştırılabilmesine olanak sağlayarak, bu risklere yönelik etkili müdahale stratejileri geliştirmek, iş sağlığı ve güvenliği profesyonelleri ile işyerleri arasındaki iletişimi güçlendirmek ve karmaşık teorik

temelleri sade ve anlaşılır bir biçimde uygulamaya aktarmak amaçlanmıştır. (Kristensen, Hannerz, Høgh, & Borg, 2005)

Bu ölçüm araçları, yalnızca risklerin saptanmasına değil, aynı zamanda işyerlerinde güvenlik kültürünün kurumsal düzeyde inşa edilmesinin de temelini oluşturmaktadır. Ölçüm araçlarının örgüt kültürüne yerleşmesi de uzun vadeli başarı için gereklidir. Güvenli davranışların devamlılığı ancak güçlü bir güvenlik kültürüyle gerçekleşir. Bu nedenle, üçüncü bölümde güvenlik kültürünün kavramsal çerçevesi ve yönetim süreci ele alınacaktır.

3. BÖLÜM:

GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜ ANLAMAK VE YÖNETMEK

3.1. Güvenlik Kültürü: Nedir? Ne İçindir?

Bir örgütün “kültürü”, genellikle “biz burada işleri böyle yaparız” biçiminde tanımlanabilmektedir. Bu kapsamda kültür, kurumsal hedeflerin peşinde, örgütsel sistemin farklı bileşenlerini bir arada tutan ve faaliyetlere yön vermeyi amaçlar. Başarılı örgütler, güçlü yapısal temeli olan ve beşeri ilişkilerle sistemlere nüfuz eden, baskın ve güçlü kültürlere sahip olma eğilimindedir. Bu tür örgütlerde hiçbir şey ne “önemsiz” ne de gereğinden fazla değerli olarak görülür; her üye, tüm faaliyetlerin “doğru” biçimde yürütülmesini sağlamak için çaba göstermelidir. Bu bağlamda, güçlü örgüt kültürü, üyelerin günlük iş yaşamındaki davranışlarını da yönlendiren güçlü bir kaldıraç görevi görmelidir. Örgütün üyeleri, doğal, kendinden emin ve sorgulanmaya mahal vermeyecek şekilde davranmaya devam ettikçe, kültür daha baskın hâle gelecektir. Kültürün durağanlaşma riski her zaman kendini hissettirmekte; ancak, başarılı örgütler bu riski, kültürün dinamik yönünü güçlendirerek bertaraf edebilmektedir.

Örgütün kültürü, iş faaliyetlerinin tamamını etkileyebilmekte hem bireysel hem de grup davranışlarını, işyerinin tüm düzeylerinde biçimlendirmektedir. Günümüzde örgütün kültürünün en güçlü yönlerinden birisi kurum içi güvenliği değilse, (özellikle tehlikeli ve çok tehlikeli risk grubuna dahil olan işlerde bu anlayış olmazsa olmaz

konumdadır); güvenlik kültürü, örgüt kültürünün bir alt bileşeni olarak konumlandırılması gerekmektedir. Bu kapsamda düşünülen alt bileşen; bireysel, iş temelli ve kurumsal özelliklerin sağlık ve güvenliğini nasıl şekillendireceğini yapılandırması gerekir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde hâkim örgüt kültürü, güvenlik anlayışı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bir örnekle açıklamak gerekirse; çalışanlarının tamamını güvenlik kültürü sürecinin her aşamasına dâhil edilerek bir kültür inşa etmeye çabalayan organizasyonlar, daha başarılı ve yüksek etkiye sahip bir yapı ortaya çıkaracaktır. Diğer taraftan, “kalite” kavramını yalnızca bir pazarlama aracı olarak gören (örneğin yalnızca BS5750 veya ISO 9000 sertifikasyonunu belge düzeni üzerinden elde eden) ya da maliyet düşürme bahanesi hâline getiren kurumlar, güvenlik meselelerini görmezden geleceklerdir. Bu durumda çalışan davranışlarını şekillendiren en önemli ayırım olacaktır.

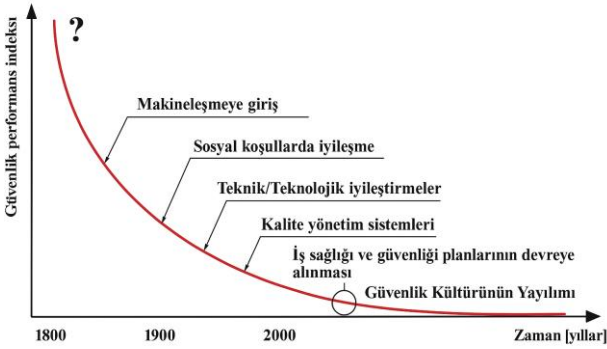
İlk verilen kültür temelinde, güvenliğin bir performans ölçütü olarak önemi, kurumun tüm üyeleri tarafından kabul edilmekte ve kalite sürecinin her yönüne entegre etmek yer almaktadır. İkinci durumda ise güvenlik, “ek bir unsur” olarak görülmekte; genel giderleri ve üretim maliyetlerini artırdığı düşünüldüğünden, iş performans göstergesi olarak reddedilmesi olası hale gelmektedir. Oysa iyi bir güvenlik kültürünün, organizasyon kalitesine, güvenilirliğine, rekabet gücüne ve kârlılığına olumlu katkı sunduğu kabul edilmektedir.

Sanayileşmenin başlangıcından bu yana İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) koşulları dikkate alındığında, dikkat çekici bir ilerlemenin

gerçekleştiği açıkça görülmektedir. Bu ilerleme; makineleşme, sosyal koşulların iyileşmesi, teknik ve teknolojik ilerlemeler, epidemiyolojik araştırmaların sonuçları, kalite sistemlerinin uygulanması ve Avrupa’nın İş Sağlığı ve Güvenliği yaklaşımlarının benimsenmesi sayesinde mümkün olmuştur.

İş sağlığı ve güvenliği alanında yasal ve yapısal anlamda atılan olumlu adımlara ait devamlılık oldukça önem arz etmektedir. Ülkeler reformlarla çalışma hayatını dizayn etmeye devam ederek, bu çabayı göstermektedir. Bu gelişmelere katkı sunması beklenen, yakın geçmişte ortaya çıkan iş güvenliği kültürü anlayışı, iş sağlığı ve güvenliği sürecinin ilerlemesine büyük katkıları olacağı düşünülmektedir. (Cillis, 2019)

Güvenlik Kültürü, etik ve ekonomik açıdan sürdürülebilirliğin sağlanmasında etkili politikalarından biri olarak değerlendirilmelidir. İş güvenliği kültürü, İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) uygulamalarının ihtiyacına karşılık veremeyen pasif yaklaşımların yerine sürece dahil edilmektedir. Çalışanlar genellikle, İSG’yi hâlen “*üretimden ayrı, ancak sistemin parçası (Safety–Production)*” olarak görme eğilimindedir ve bu nedenle güvenlik süreçlerine aktif biçimde katkı sunmamaktadırlar.



Şekil – 8: Güvenlik Performans Endeksi – Azalan Eğilimi (Cillis, 2019)

Şekil-8’de çalışmanın profesyonelleşmesi sonrası güvenlik performansı endeksinin değişimi yer almaktadır. Cillis (2019) tarafından yapılan çalışmada, güvenlik performansının güvenlik kültürünün yayılımıyla doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal koşullarda iyileşme, teknolojik gelişmeler, kalite yönetim sistemlerinin uygulamaya başlanması ve iş sağlığı ve güvenliği planlarının devreye alınması gibi faaliyetlerle iş sağlığı güvenliği anlamında halen istenen noktaya gelinememektedir. Hayata geçirilen uygulamalar güvenlik performansını en güvenilir noktaya getirecek seviyeye getirememektedir. Bu bağlamda güvenlik kültürünün benimsenmesi önem arz ettiği düşünülmekte; güvenlik performansının en optimum noktaya geleceği öngörülmektedir.

Güvenlik kültürü kavramı ilk kez 1986 Çernobil felaketi ardından, 1987 tarihli OECD Nükleer Ajansı Raporu’nda kullanılmıştır. (Cooper, 2000) Ajans raporunda Çernobil felaketinin nedenleri arasında

“zayıf güvenlik kültürü” kavramını vurgulamıştır. Ertesi yıllarda başta Londra’daki petrol platformu patlaması sonrası hazırlanan rapor ve sonrasında meydana gelen büyük endüstriyel kazalarda güvenlik kültürü kavramı daha sık kullanılmaya başlanmıştır.

Uluslararası literatürde en sık alıntı yapılan tanımlardan biri de Health and Safety Executives (HSE)’e aittir. Tanıma göre güvenlik kültürü: *“bir organizasyonun sağlık ve güvenlik yeterliliklerii, organizasyonun yönetim tarzı, paydaşlarının değerleri, tutumları, algıları, yetkinlikleri ve bağlılıklarıyla oluşan davranışlar bütünü”* olarak tanımlamaktadır. Ulusal literatüre göz atıldığında ise, Demirbilek (2005) alan çalışmalarının öncüsü olarak görülmektedir. Demirbilek, uluslararası literatürde “Safety Culture” olarak yer alan kavramı iş sağlığı ve güvenliği kapsamında kavramsallaştırarak “İş güvenliği Kültürü” olarak kullanmıştır. İlerleyen yıllarda da ulusal literatüre “İş Güvenliği Kültürü” kavramı birçok farklı bilim insanı tarafından kullanılarak, literatüre kazandırılmıştır. (Demirbilek, 2005) (Dursun, 2012) (Akalp & Yamankaradeniz, 2013)

Dursun (2012), uluslararası literatüre atıf yaparak güvenlik kültürünü örgüt kültürünün bir alt boyutu olduğunu belirtmektedir. Demirbilek’in aksine Dursun eserinde “Güvenlik Kültürü” kavramını esas aldığı görülmektedir. Ancak, eser incelendiğinde “İş Güvenliği Kültürü” kavramının detaylı şekilde anlatıldığı, tekrardan kaçınmak ve ifade kolaylığı olması adına “güvenlik kültürü” kavramı kullanıldığı

ifade edilmiştir. Sonuç olarak, “Güvenlik Kültürü” terimi “İş Güvenliği Kültürü” anlamında kullanılmıştır.

Tablo – 3: Uluslararası Literatürde İş Güvenliği Kültürü’nün Tanımlar

Kaynak	Tanım	Yaklaşım
Deal & Kennedy (1982)	<i>Burada işleri böyle yaparız.</i>	Somut
Cox & Cox (1991)	<i>Güvenlik kültürü çalışanların güvenlik konusunda paylaştıkları tutumlar, inançlar, algılar ve değerleri yansıtır.</i>	Öz
INSAG (1991)	<i>Güvenlik kültürü örgütlerin ve bireylerin paylaştıkları tutum ve özelliklerin birleşimidir ve başta gelen bir öncelik olarak nükleer santraller ile ilgili tüm konular önem derecelerinin gerektirdiği dikkate ele alınır.</i>	Öz
Pidgeon (1991)	<i>Güvenlik kültürü çalışanlar, yöneticiler, müşteriler ve toplumun diğer üyelerinin tehlikeli ve yaralanmaya neden olabilecek koşullardan en az derecede etkilenmelerini sağlamayı amaçlayan inançlar, normlar, tutumlar, roller ile sosyal ve teknik uygulamalar bütünüdür.</i>	Bütüncül
ACSNI (1993)	<i>Bir örgütün güvenlik kültürü, o örgütün sağlık ve güvenlik yönetiminin tarzı ve uzmanlığı ile bu yönetime bağlılığı belirleyen bireysel ve gruba ait değerler, tutumlar, algılar, beceriler ve davranış kalıplarının ürünüdür. Pozitif güvenlik kültürüne sahip örgütlerin karakteristik özellikleri karşılıklı güven üzerine kurulu iletişim, güvenliğin önemine dair paylaşılan</i>	Bütüncül

	<i>algılar ve önleyici faaliyetlerin etkinliğine duyulan inançtır.</i>	
Ostrom, Wilhelmsen & Kaplan (1993)	<i>Örgüt kültürü örgütlerin faaliyetleri, politikaları ve işlemlerinde kendini gösteren inançları ve tutumlarının güvenlik performansını etkilediği anlayışıdır.</i>	Bütüncül
Geller, E. S. (1994)	<i>Toplam güvenlik kültüründe (TSC- Total Safety Culture) herkes güvenlik konusunda kendini sorumlu hisseder ve günlük hayatında bunu uygular.</i>	Somut
Berends (1996)	<i>Güvenlik konusunda bir örgütün üyeleri arasında geçerli paylaşılan zihinsel bir programlamadır.</i>	Öz
Guldenmund (2000)	<i>Örgüt kültürünün riski artırma veya azaltma ile ilgili davranış ve tutumları etkileyen özellikleridir.</i>	Öz
Hale (2000)	<i>Doğal grupların risk ve risk kontrol sistemleri ile ilgili durumlarda nasıl davranacaklarını ve tepkiler vereceklerini belirleyen tanımlayıcı normlar ve değerleri olarak paylaştıkları tutumlar, inançlar ve algılardır.</i>	Öz
Richter & Koch (2004)	<i>İnsanların riskler, kazalar ve bunların önlenmesi ile ilgili davranışlarında onlara rehberlik eden, kısmen sembolik bir şekilde ifade edilen, güvenlik ve iş hakkındaki paylaşılan ve öğrenilmiş anlamlar, deneyimler ve yorumlardır.</i>	Öz
Westrum (2004)	<i>Bir örgütün karşılaştığı fırsatlar ve problemler karşısında verdiği kalıplaşmış tepkilerdir.</i>	Somut

Literatürde sıklıkla yapılan tanımlar Guldenmund (2010)'dan aktaran Akdeniz,(Akdeniz, 2018) tarafından derlenmiştir. (Tablo-3) Yapılan tanımlara göz atıldığında öz ve somut başlıklı iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Somut olarak gruplanan tanımlar, güvenlik kültürünün somutlaşan ve gözlemlenebilen özelliklerine yoğunlaştıkları görülmektedir. Öz başlığında gruplanan tanımlar ise, kavramsal olarak tanımın özüne odaklanmaktadır. Yapılan tanımların ortak özellikleri dikkat çekmektedir. Göze çarpan ortak yönler arasında; iş güvenliği kültürünün sadece çalışanlar açısından ihtiyaç olmadığı, organizasyon yönetiminden toplumun tüm paydaşlarına dokunacak dolaylı maliyetler ortaya çıkarabileceği ve kültür oluşturma'nın toplumsal değerler ve geleneklerden başlayan adımlarla gerçekleşebileceği ifade edilmektedir.

İş Güvenliği Kültürü Ne İçindir?

Günümüzde geline nokta İş güvenliği kültürü, yasal gelişmelerin yetersiz kaldığı noktalarda fayda sağlamaktadır. Sadece kazaların önlenmesine yönelik uygulanmamakta; aynı zamanda organizasyonel bütünlüğün, çalışan refahının ve sürdürülebilir üretkenliğin temel dayanaklarından biri olarak fayda sağlamaktadır. İş Güvenliği kültürü, çalışanların güvenliğe ilişkin ortak değer, inanç ve davranış kalıplarının kurumsal yapıyla bütünleşmesini sağlamakta; aynı zamanda da iş kazalarının azaltılmasının ötesinde, öğrenme sürecini, güveni ve etik sorumlulukları güçlendirmektedir. (Cooper, The Safety Culture Construct: Theory and Practice, 2018)

Güvenlik kültürünün temel amacı, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) alanında reaktif bir anlayıştan proaktif bir yaklaşıma geçişi sağlamaktır. Geleneksel güvenlik yönetim sistemleri geçmişten günümüze mevzuata uyum ve kontrol odaklı bir yapı üzerine kurulmuştur. Ancak sadece “yasal uyum” odaklı sistemlerin sürdürülebilir güvenlik performansı oluşturamadığı, aksine yüzeysel bir “uyum kültürü” metoduyla işleri yürüttüğü görülmektedir. (Cunningham & Kovacic, 2025) Tam anlamıyla, iş güvenliği kültürü, çalışanların güvenli davranışları içselleştirmesini, yöneticilerin güvenliği stratejik bir değer olarak sahiplenmesini ve kurum içinde güvene dayalı açık bir iletişim ortamının oluşmasını hedeflemelidir.

Genel olarak, İş güvenliği kültürünün organizasyonlar açısından üç temel faaliyet üzerinde katkı sağlaması düşünülmektedir. Bunlar;

- **Örgütsel Öğrenme ve Sürekli iyileştirme:** Örgütler hayatta kalma süresini arttırmak istiyorlar ise, “öğrenen organizasyon” olma kapasitesini geliştirmeleri gerekmektedir. Ödül ve ceza sistemi içerisinde, hataların cezalandırılması yerine, hatalardan ders almaya dayalı öğrenme temelli bir anlayış geliştirilmesi, örgütsel öğrenmeyi destekleyerek ve hataların tekrarlanma olasılığını azaltacaktır. (EU-OSHA, Occupational safety and health culture assessment: A review of main approaches and selected tools, 2011) Bu kapsamda iş güvenliği kültürü, yalnızca kazalardan sonra yapılan telafi edici faaliyetleri değil, potansiyel risklerin önceden belirlenmesini ve sürekli iyileştirme süreçlerinin gelişmesini hedeflemektedir.

Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA, 2011), güvenlik kültürünü ölçmek için geliştirdiği modellerde “**öğrenme kültürü**”nü temel bir faktör olarak tanımlamaktadır. Bu anlayış, geri bildirim mekanizmalarının etkinliği, yönetimin desteği ve çalışan katılımı gibi göstergeler üzerinden değerlendirilen bir sistematik iyileştirme döngüsüne dayanmaktadır. Bu nedenle iş güvenliği kültürü, yalnızca güvenli davranışın yaygınlaşmasını teşvik etmekle yetinmez; ek olarak risk farkındalığını, bilgi paylaşımını ve ortak sorumluluk bilincinin de kurumsallaşmasını sağlamayı amaçlar.

• **İşletme Performansı ve Sürdürülebilirlik**: Güvenlik kültürünün bir temel faaliyeti, güvenliğin işletme performansının ayrılmaz bir parçası haline getirilmesini sağlayacak proaktif bir yaklaşım benimsenmesini sağlamasıdır. Cooper (2001) güvenlik kültürünü kısaca “işletme başarısının görünmeyen kalbi” olarak tanımlamaktadır. Bu kapsamda güvenli bir iş ortamının kurulması, yalnızca çalışanların korunmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda üretkenliği, kaliteyi ve maliyet tasarrufunu artıracaktır. Goetsch, modern iş güvenliği kültürünün ekonomik bir değer yaratacağını savunmakta; bu duruma kaynak olarak da, sağlanacak güvenli çalışma ortamlarının işgücü devir oranlarını düşüreceğini ve çalışan bağlılığını arttıracığını savunmaktadır. (Goetsch, Occupational Safety and Health For Technologists, Engineers, and Managers, 2015) Shah ve Godambe’nin editörlüğünde, Gutzeit ve arkadaşları güvenlik

kültürünün sağlık sektöründe güvenlik kültürünün, sadece hasta güvenliği değil, çalışan güvenliği ve kurumsal itibarı da koruma eğiliminde olan geniş bir kapsamı olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, “sıfır zarar” yaklaşımının yalnızca idealist bir hedef değil, aynı zamanda işletme performansının sürdürülebilirliği için stratejik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymaktadır. (Gutzeit, O’Brien, & E. Valentine, 2021)

• **Etik Sorumluluk ve İnsan Merkezlilik**: İş güvenliği kültürü temeli insan davranışlarıyla şekillenmesi nedeniyle merkezinde etik sorumlulukların önem kazandığı bir yaklaşımdır. İş güvenliği kültürü sadece teknik anlamda alınacak önlemlerle kurulabilecek bir anlayış değildir. Temelinde kültür, değerler, inançlar ve örgütsel adalet algısı yer alan insanı merkezine alan bir yapısı vardır. Bu kapsamda konuya yaklaşıldığında, insan yaşamının korunmasını kurumsal karar alma süreçlerinin merkezine yerleştirilmesini savunmaktadır.

Cunningham ve Kovacic’in (2025) vurguladığı, “uyum odaklı güvenlik” yaklaşımı genellikle çalışan davranışlarını yüzeysel olarak düzenlerken, “kültür temelli güvenlik” yaklaşımı güvenliği kurumsal kimliğin bir parçası haline getirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu açıdan güçlü bir güvenlik kültürü, iş kazalarını önlemenin ötesinde, işyerinde etik davranışların, karşılıklı saygının ve psikolojik güvenliğin güçlenmesine hizmet etmektedir.

İş güvenliği kültürünün ne için bu kadar önemli olduğu sorusu hakkında verilecek cevabı özetlemek gerekirse; iş kazalarının azaltılmasının ötesinde bütüncül bir kurumsal dönüşümün hedeflendiği bir anlayışın oluşturulmasını hedeflemektir. Temel amacı, güvenliği “yönetim sisteminin bir fonksiyonu” olmaktan çıkarıp “örgütsel değerlerin bir bileşeni” haline getirerek; etkin bir güvenlik kültürünü hayata geçirmektir. Bu kapsamda, bireysel farkındalıkla organizasyonel sistemleri bir araya getirerek, hem çalışan refahını hem de işletme performansının optimizasyonu hedeflemektedir. Bu kapsamda, kültürü ne içindir?” sorusuna verilecek en anlamlı yanıt, şu olabilir: **iş güvenliği kültürü, insanların ve kurumların birlikte güven içinde çalışabilmesi içindir.**

3.2. İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşturulması

3.2.1. Sürecin Tasarımı ve Zorluklar

Güvenlik kültürünün oluşturulma süreci oldukça önemli bir husustur. Üst yönetimin görünür, sürekli ve tutarlı desteğini almış; şeffaf, detaylı ve anlaşılabilir şekilde hazırlanmış; çalışan ekibin de önerileriyle desteklenmiş süreçler, güvenlik kültürünün oluşumu açısından temel kabul edilir. (Güven, 2014) Ancak bu sürecin oluşturulmasında çeşitli zorluklar olduğu da muhakkaktır. Bu zorluklar birbirinden farklı başlıklar altında ortaya çıkmaktadır. Söz konusu temel konunun iş güvenliği olması nedeniyle işten etkilenen tüm taraflar bu süreçlere destek olan aktörler olabileceği gibi engel çıkarma

noktasında da görünebilmektedirler. Bu noktada sadece insan faktörü değil insan dışı etkilerin de zorlayıcılar arasında yer aldığı söylenebilir. Örneğin her ne kadar plan program eğitim gibi süreçler belirlense de bu atılımlar beraberinde maddi yükleri beraberinde getirmektedir. Bilindiği gibi güvenlik ile ilgili bu atılımların maddi yükleri de zorlayıcı olabilmektedir. Bu kaynakların güvenlik ile ilgili atılımları tam anlamıyla karşılayabilecek nitelik ve nicelikte olması gerekmektedir. Maddi imkanların yetersizliği nedeniyle oluşan kalitesiz ya da yetersiz fiziki şartlar ya da eğitimler (bilinçlendirme ve nitelik kazandırma çalışmaları) hem güvenlik kültürünün oluşmasını sağlamayacak hem de bireylerin güvenlik kültürüne yönelik algılarını pozitif hale getiremeyecektir. Dolayısıyla ifade edilmelidir ki bir organizasyonda güvenlik kültürü inşa edilme sürecinden önce, o kurumun maddi imkan ve kaynakları iyi değerlendirilmeli bu kaynakların sağladığı imkan dahilinde hareket edilmelidir.

Bunun yanı sıra kapsamlı ve yerleşmiş bir güvenlik kültürü için en önemli noktalardan bir diğeri de ekip ve lider uyumunun sağlanmasıdır. Etkin bir lider sayesinde çalışanlar üretim hedefleri ile güvenlik arasında kaldıklarında güvenliği öncelerler (EU-OSHA E. A., 2011). İşletmenin oluşturduğu ya da oluşturmak istediği güvenlik kültürünün işçiler düzeyinde sahiplenilmemesi ya da liderin bu güvenlik kültürünü hem ekibine hem de üst yönetimine kapsamlı ve anlaşılır şekilde aktaramaması güvenlik kültürünün oluşturulma sürecini olumsuz etkileyen başlıklardan biridir (Başdemir, 2016). İş

güvenliğine dair genel çerçeve ve kültür, lider tarafından ekibe detaylı ve anlaşılır şekilde aktarıldığında işçiler tarafından benimsenen bu sürecin çıktıları daha olumlu olacaktır. Böylece işçiler sorumluluklarını bilerek hareket edecek risk ve tehlikelere karşı daha temkinli bir şekilde görevlerini yerine getirecektir. Bu noktada kültürün inşa edilmesinde kurumun ölçeği ve organizasyonel yapılanması da bir diğer önemli husustur. Bazı çalışmalara göre hiyerarşik yapılar yerine daha yatay örgütlenmelerin ve iletişim yapısının olduğu işletmelerde iş güvenliği kültürü daha kolay ve olumlu çıktı şeklinde inşa edilir. Bu tip yapılarda korku ve stresin minimum düzeyde olması, motivasyonun daha birebir şekilde sağlanması ve iletişim kanallarının ulaşılabilir düzeyde olması güvenlik kültürünün oluşturulması için bir artı değerdir (Güven, 2014).

3.2.2. Yönetmelik Bağlılık ve Temel İlkeler

İş kazalarının önlenmesine yönelik birçok adımın atıldığı, politikanın uygulandığı günümüz çalışma hayatında iş güvenliği kültürünün oluşturulması elzem bir noktadır. Etkin bir iş güvenliği kültürünün oluşturulabilmesi için iş süreçlerinin tüm taraflarının katılım sağladığı bir birliktelik önceliklidir. Tarafların birbirlerine sevgi ve saygı besleyerek ortak bir hedef doğrultusunda şeffaf ve hesap verilebilir bir sistemi, süreci geliştirmesi ve bu noktadan sonra eksiklikleri ya da düzeltilmesi gerekenleri katılımcı bir tavırla dayanışma içerisinde gerçekleştirmesi gerekmektedir (Güven, 2014). Dolayısıyla yönetmelik bağlının kararlılıkla sergilendiği, işgören

katılımının süreçlerde hassasiyetle sağlandığı, kaza ve meslek hastalıklarına yönelik verilerin toplanılarak eksiksiz bir analiz yapıldığı süreçlere bağlılığın ve farkındalığın ödüllendirildiği, düzenli periyotlara bağlanmış kendini değiştirip geliştiren ancak kurallarından taviz vermeyen bir mekanizmanın kurulduğu kültür işin ve işçinin sağlığı açısından da doğru bir kültürdür.

3.2.3. İnsan Kaynakları Sisteminin Rolü

Güvenlik kültürü oluşturma sürecinde insan kaynakları sisteminin de üzerine düşen önemli sorumluluklar vardır. İnsan kaynaklarının fonksiyonları kapsamında yer alan işe alım süreci, eğitim planlama gibi başlıklar iş güvenliği kültürünün inşasında çalışanların kuruma adım attıkları ilk andaki durumlarını ve sonrasındaki gelişim süreçlerini de inceler ve geliştirir. İnsan kaynakları organizasyonun güvenlik kültürüne, felsefesine uygun nitelikteki insanları işe alım sürecinde değerlendirebilir. Bunun dışında mevcut insan kaynağının güvenlik kültürüne dair süreçlere ve çerçeveye hâkim olabilmesi için bir eğitim süreci planlayabilir (Cooper D. , Improving Safety Culture - A Practical Guide, 2001).

İnsan kaynakları departmanları güvenlik kültürü inşa ve sürekliliğini sağlama süreçlerinde yukarıda ifade edilen fonksiyonları üzerinden hareket ederken üst yönetim ve iş güvenliği profesyonelleriyle de iletişimde olmak durumundadır. Organizasyonun güvenlik kültürü felsefesinin insan kaynakları departmanları tarafından

da açık ve net şekilde anlaşılması departmanın uygulamalarını daha etkin şekilde kullanmasını sağlayacaktır.

3.2.4. Sosyal Diyalog ve Katılımcı Güvenlik Ortaklığı

Güvenlik kültürünün kapsamlı ve sürekli bir hale getirilmesi için sosyal diyalog olmazsa olmazdır. Çalışanların da güvenlik oluşturma süreçlerine katılması, güvenlik hedeflerini, risk değerlendirmelerini lider ve yönetimle birlikte belirlemesi ile hem kapsamlı bir güvenlik kültürü inşa edilecek hem de sosyal diyalog sağlanmış olacaktır. Çeşitli çalışmalarda buna katılımcı güvenlik ortaklığı denilse de buradaki temel ifade tarafların her birinin süreçlerine dahil olması, katkı sağlaması ve özgürce fikirlerini ifade edebilmesidir. Bunun sağlanmasıyla birlikte yönetimin tek yönlü ve dar perspektifi ile oluşturulmuş kapsamı yetersiz bir güvenlik kültürü yerine tarafların tecrübelerini ve fikirlerini aktardığı ölçeği ve kapsamı geniş bir güvenlik kültürü inşa edilir. (Cunningham & Kovacic, Safety Culture or Compliance?, 2025) (Safety Cultures, Safety Models Taking Stock and Moving Forward, 2018)

Sosyal diyalogun iş güvenliği kültürü süreçlerinde uygulanması hiç şüphesiz hem çalışma barışını sağlayacak hem de iş kalıcı bir kültür oluşturulmasında destek sağlayacaktır. Bu noktada ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği alanında mikro ve makro düzeyde sosyal diyalogun sağlandığı kurullar da mevcuttur. (Başdemir, 2016)

Sosyal diyalogun sağlandığı, tarafların fikir ve tecrübeleri ile süreçlere katıldığı bir kültürün oluşturulması ve misyonunda da güvenlik kültürünün yer almasıyla birlikte Simard'ın da literatürde sınıflandırdığı “*Bütünleştirilmiş Güvenlik Kültürü*” nü temsil etmektedir. İfade edilmelidir ki başarılmak istenen güvenlik kültürü de budur. Türkiye’deki uygulamalara bakıldığında mevzuat odaklı uygulamalar ve yoğun bürokratik süreçler işleyişi zorlaştırmaktadır (Güven, 2014).

3.3. İş Güvenliği Kültürünü Etkileyen Faktörler

3.3.1. Eğitim ve Yetkinlik

Eğitimin önemi açısından bakıldığında kalıcı ve işleyen bir iş güvenliği kültürünün inşa edilebilmesi için eğitim kaçınılmazdır. Özellikle bilginin hızlı ve kümülatif şekilde devinim gösterdiği günümüzde iş güvenliğine yönelik de eğitimlerin süreklilik arz etmesi ve içerik olarak devam güncellenmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu noktada ifade edilmelidir ki oluşturulan eğitimlerin gerek ulusal ve uluslararası mevzuata ve gerekse iş hayatının hızla değişen paradigmalarına uyumu dikkat edilmesi gereken en önemli husustur.

İşgörenlerin, iş güvenliği hakkındaki bilgi düzeyi açısından heterojenliği süreç açısından bir engeldir. Bu noktada işgörenlerin bu alan hakkında bilgi, algı ve önem düzeylerinin olabildiğince yükseltilmesi ve homojen hale getirilmesi için eğitim verilmesi

gerekmektedir. (Başdemir, 2016) Üst yönetimin, iş güvenliği profesyonellerinin ya da insan kaynaklarının güvenlik kültürünü inşa ederken kitlelerini eksiksiz farksız bir bütün olarak kabul etmesi süreci başından başarısız hale getirecektir. Gerek insan yapısının bireysel farklılığı ve gerekse işletme dahilindeki görevlerin birbirinden farklı tehlike düzeyi nedeniyle bu heterojen yapı kabul edilmeli ve yol haritası da buna göre çizilmelidir.

Gerçekten de iş kazalarının sebepleri arasında çalışanların eğitimsizliği ve bilinçsizliği ilk sıralardadır. Özellikle uzun yıllardır işini herhangi bir iş güvenliği önlemi ve kural süreci olmadan yapan çalışanların “yıllardır bu işi yapıyorum hiçbir kaza olmadı” “bu kurallar sadece işi yapmak açısından yük” gibi bilinçsiz düşünceleri hem kaza ihtimalini artırmakta hem de iş güvenliği kültürünün oluşturulması sürecinde ciddi sıkıntılar ortaya çıkarmaktadır. Bunun yanı sıra uzun yıllar aynı işi yapan çalışanların yanı sıra işe yeni başlamış kişilerin de hem iş hem de tehlike ve risk gibi durumlara karşı olan yabancılığı ve bilgisizliği de kazaların daha fazla yaşanmasına sebep olmaktadır.

İyi planlanmış ve süreklilik arz eden bir eğitim programı bu tür önyargıları ve bilinçsizliği ortadan kaldırabilir. Bu noktada ifade edilmesi gereken bir diğer önemli husus sadece işgörenlerin eğitimi değil iş sağlığı ve güvenliği profesyonellerinin de eğitimidir. Teori, mevzuat ve pratiği bilen, iş sağlığı ve güvenliği konusunda yetkin kişilerin eğitilmesi oldukça önemlidir. Zira eğitim alan bu profesyonellerin sayıca yeterli olması sayesinde çalışma hayatında da

bu eğitim sürekliliği sağlanabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak üst yönetimin, patronların ya da süreçlerden sorumlu kişilerin de iş güvenliğini önceleyen bir zihin yapısında olmaları gerekmektedir. Zira ticari ve ekonomik kaygılarla üretim ya da hizmet süreçlerinin bir an önce gerçekleştirilerek kazanç sağlama odaklı bakış açısı risk ve tehlikelerin daha da artmasına sebep olacak ve işgörenleri zorda bırakacaktır.

3.3.2. İletişim ve Çalışan Katılımı

Güvenlik kültürünün en kritik başlıklarından biri de iletişimdir. İşyerinde çalışanların gerek kendi arasında ve gerekse üstleri ile olan sağlıklı çift yönlü iletişimleri beraberinde başarılı bir güvenlik kültürünün inşasını getirir. İletişimin etkin şekilde kullanılmadığı bir ortam ya da süreçte iş güvenliği kültürünün benimsetilemeyeceği açıktır. Planlanan eğitimler, iş sağlığı ve güvenliğinin önemini gösteren panolar, duyurular, alınan geri bildirimler ve bu geri bildirimlere yönelik dönüşler iyi bir iletişimin ağının önemli unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Yukarıda ifade edildiği gibi özellikle uzun yıllardır aynı işi yapan çalışanların “yıllardır bu işi yapıyorum hiçbir kaza olmadı” gibi kalıp düşüncelerine karşılık kurallara uymalarına yönelik uyarı aldıklarında tepki ya da direnç göstermekte hatta demotive olmaktadır.İSG profesyonellerinin bu kuralların, uyarıların ve dikkat çekmelerin şahsi bir hedef içermediğini tamamen çalışanların

kendi sağlığı ve iyiliği için var olduğunu sağlıklı bir iletişim yoluyla anlatmaları gerekmektedir. (Başdemir, 2016, s. 107)

Yönetim kademeleri arasındaki iletişim eksikliği, iş güvenliğine yönelik sorumluluk ve yetkilerin belirsizliği iş güvenliğinden sorumlu liderlerin, profesyonellerin bu konudaki bilgi ve farkındalık yetersizliği hiç şüphesiz kültürü zayıflatmaktadır. Bu tarz bir sorunun ortaya çıkmaması yahut ortadan kaldırılması için liderlik davranışlarına ilişkin tanımlamalar yapılmalı, yetkinlik ve sorumluluk matrisi gerçekleştirilmelidir (Safety Cultures, Safety Models Taking Stock and Moving Forward, 2018).

Sosyal diyalog kısmında da değinilen çalışan katılımı iletişim açısından da önemlidir. Zira çalışanların güvenlik süreçlerine aktif olarak katılması sadece farkındalığı değil aynı zamanda aidiyeti de artırır. Süreçlerde kendi fikirlerinin önemsendiğini gören çalışanlar hem iyi bir iletişim kanalı oluşturacaklar hem de daha önce de ifade edilen güvenlik kültürüne yönelik bilinçsiz ve önem vermeyen tavırları sona erdireceklerdir. Çalışanların katılımının da sağlandığı bir güvenlik sürecinde etkili bir iletişim ağı hem yatay hem de dikey şekilde inşa edilir (Cooper D. , Improving Safety Culture - A Practical Guide, 2001).

3.3.3. Liderlik ve Yönetim Taahhüdü

Güvenlik kültürünü en çok etkileyen değişkenlerden biri üst yönetimin kararlılığıdır. Yöneticilerin “söylem–eylem tutarlılığı”, kaynak tahsisi, sahadaki görünürlüğü ve örnek davranışları çalışanların

güvenlik algısını belirler. FonCSI raporunda “management commitment” eksikliğinin kültürün en sık zayıf halkası olduğu belirtilir. Liderlik aynı zamanda “caring and controlling” dengesini kurmalıdır: yalnızca denetleyen değil, aynı zamanda çalışanların iyiliğiyle ilgilenen bir yaklaşım güvenli davranışı içselleştirir. Dolayısıyla gerek üst yönetimin tutarlı ve destekleyici tavrını ve gerekse liderin sadece denetlemekle kalmayıp, süreçlere dahil eden, fikirlerine önem veren tavrını gören işgörenler iş güvenliği kültürüne yönelik bakış açılarını da daha pozitif bir alana çekecek ve aidiyetlerini sağlamlaştıracaklardır (Cooper D. , Improving Safety Culture - A Practical Guide, 2001) (Safety Cultures, Safety Models Taking Stock and Moving Forward, 2018).

3.3.4. Teknolojik Altyapı ve Çalışma Koşulları

İş güvenliği kültürünü teknik sistemlerin yeterliliği ve çalışma ortamının fiziksel koşulları da doğrudan etkiler. Otomasyon düzeyi, bakım uygulamaları, ergonomik tasarım, kişisel koruyucu donanımın kalitesi gibi etkenler çalışan davranışlarını şekillendirir. Cunningham’ın vurguladığı gibi, teknolojik önlemler yalnızca uyum aracı değil, kültürün davranışa dönüşmesini kolaylaştıran “yapısal destek” olmalıdır (Cunningham & Kovacic, Safety Culture or Compliance?, 2025).

Hawthorne Araştırmalarının sonuçları da bu konuya verilebilecek örneklerdendir. Dolayısıyla teknolojik gelişmelere ve

fiziki şartlara uygun olarak çalışanların biyolojik, fizyolojik ve ruhsal yapılarına göre dizayn edilmiş altyapı ve çalışma koşulları hem çalışan memnuniyetini sağlayacak hem de güvenlik kültürüne fayda sağlayacaktır. İfade edilmelidir ki bu tarz fiziki koşulları iyileştirilmiş ve gelişmelere uygun şekilde güncellenmiş işletmelerde çalışanlar hem aidiyet ve motivasyonları gereği hem de çalışma koşullarının onlara sağladığı güvenli alan sayesinde güvenlik kültürünü benimseyip destek olacaklardır.

3.4. Güvenlik Kültürü Konsepti

Güvenlik kültürü kavramının ortaya çıkışıyla, endüstriyel güvenliğin algılanması evrim geçirdi. 1980'lerden önce, kazaların başlıca nedenleri arasında sistem tasarım kusurları veya bireysel hataları vurgulayan mühendislik hatası ve insan hatası modelleri yaklaşımlarıyla konu daha çok ele alınmaktaydı. Endüstriyel ortamlarda kullanılmaya başlanan “güvenlik kültürü” kavramı, bir işyerindeki tüm çalışanların güvenlik anlayışının hangi derecede olduğunu, verdiği önem derecesini ve hayata geçirebilme seviyesini temsil etmeye başlamıştır.

Güvenlik temelli bir anlayış, işletmenin yönetim felsefesinde öncelikli değer olarak yer almadıkça, tüm paydaşların katılımıyla güçlü bir güvenlik kültürünü oluşturmak mümkün olmayacaktır. Bu yaklaşım, güvenlik kültürünü kurumsal kültürün bir alt boyutu olarak görmekten öteye geçemeyecektir. İşyerinde hakim olan organizasyon kültürünün,

güvenlik kültürü üzerinde mutlaka büyük bir etkisi olduğu bilinmelidir. Güvenlik kültürü, sürecin her aşamasında tüm paydaşların dahil edilerek bütüncül bir kalite anlayışı temelli bir yönetim felsefesi oluşmasını sağlamaktadır. Organizasyonun kültürüyle uyumlu ve sürdürülebilir güvenlik kültürü konsepti dört başlıkta değerlendirilmektedir. Bunlar; (Cooper D. , 2001)

○ **Güvenlik Kültürünün Kalite üzerine Etkisi:** Amerika’da 626 firma üzerinde yapılan bir çalışmada güvenlik kültürünün kalite üzerindeki etkisi kapsamlı şekilde incelenmiştir. Güvenlik kültürünün çalışanlar tarafından varlığının bilindiği işletmelerde, çalışan performanslarının yüksek ve işgücü devir oranının düşük olduğu gözlenmiştir. Uluslararası literatürde, güvenlik kültürünün özellikle yüksek riskli işlerde çalışanlar üzerinde güven duygusunu güçlendirdiği sıklıkla vurgulanmaktadır. Özellikle Britanya’da faaliyetlerini sürdüren Shell, güvenlik kültürü üzerine yürüttüğü çalışmalar sonrasında çalışanlardan başarılı geri dönüşler aldığını raporlarında belirtmektedir.

○ **Güvenilirlik Üzerine Etkisi:** Güvenlik kültürünün, organizasyonel süreçler aracılığıyla teknolojik sistemlerin güvenilirliği üzerinde dolaylı etkisi vardır. Bunun temel nedeni, işyeri organizasyonları gibi karmaşık sistemlerin hizmet faaliyetlerinin kalitesinin, insan unsuruna bağlı olmasıdır. İnsan unsurunun hatası ve ona duyulan güven arasındaki ilişki güvenlik kültürünün güçlendirmeye çalıştığı temel unsurların başında gelmektedir. Diğer taraftan da, kalite süreci işletildiğinde güven unsurunun 3 ile 10 kat arasında yükseldiği

görülmüştür. Ancak, bu iyileştirmelerin bazıları muhtemelen üretim sürecinin basitleştirilmesi ve iyileştirilmiş izleme ve geri bildirim sistemlerinin uygulanmasının bir sonucudur ve her ikisi de güvenlik kültürünün temel bileşenleridir.

○**Rekabet Üzerine Etkisi:** Güçlü bir güvenlik kültürünün rekabet gücünü farklı açılardan desteklemesi beklenmektedir. Tedarikçi, müşteri ve rakibi olan tüm dış paydaşlar, güçlü güvenlik kültürüne sahip bir organizasyon ile rekabet ederken zorlanacaktır. Güçlü güvenlik kültürü, insanların temel değerlerine dokunması ve tüm paydaşlara sunduğu imkanlar nedeniyle, bir tercih faktörü olarak ön plana çıkmaktadır. Güvenlik kültürü geleceğin temel pazarlama araçlarından biri olarak görülmektedir. En basit örneği de dijital çağda insanlar bu kadar teknoloji bağımlısıyken, teknolojiye en değer verilen unsurun siber güvenlik diğer bir ifadeyle veri güvenliği haline gelmesidir.

○**Karlılık Üzerine Etkisi:** Güvenliğe odaklanması genellikle yasal zorunluluklar kapsamında yapılması gereken bir görev olarak görülmektedir. Güvenlik kültürü ise bu kapsamda işverenlerin uzun vadede yaptıkları zorunlu güvenlik yatırımlarını azaltacak bir alternatif olarak ön plana çıkmaktadır. Örneğin çok tehlikeli veya tehlikeli bir iş kolunda faaliyet gösteren bir işletmede, doğrudan işçilik maliyetlerinin %2,5'inin etkili bir güvenlik kültürü yapısının inşa edilmesine ayrılmasıyla birlikte, iyimser bir tahminle, %6,5'lik (net %4,0) bir brüt işçilik maliyeti tasarrufu sağlayabileceğini göstermektedir.

İngiltere’de güvenlik kültürü bağlamında çalışan davranışlarının geliştirilmesi, bilinç ve farkındalık oluşturulması amacıyla yapılan bir güvenlik kültürü yatırımında ise, iş kaybına neden olan kazalarda %82 oranında azalma görülmüş; bu da yalnızca bir yıl içinde 180.000 ila 360.000 sterlin arasında tazminat maliyeti tasarrufu sağlamıştır. Bu rakamlar çıkarılırken tedbirli değerlendirmeler yapılmakta; zira söz konusu tasarruflar küçük yaralanmalardaki %55’lik azalmayı kapsamadığı belirtilmektedir. Normal koşullarda bu düzeyde bir kâr elde edilmesi için üretim kapasitesinin %30 ila %40 oranında artırılması beklenir. Bu durum, iş kazalarının işletmelere getirdiği maliyetlerin ne kadar ciddi olduğunu göstermektedir.

Güvenlik kültürünün eksikliği veya yeterli iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin alınmaması sonucu yaşanan iş kazaları sonrası işverenleri sigorta ve kasko sistemi de güvence altına almamaktadır. Uluslararası boyutta bakıldığında en güçlü İSG sistemlerinden birine sahip olan İngiltere’de İş Sağlığı ve Güvenliği Yürütme Kurumu’nun (HSE) Kaza Önleme Danışma Birimi (APAU) tarafından altı sektör üzerinde yapılan bir araştırmada, iş kazalarından kaynaklanan kayıpların yalnızca her 11 sterlinden 1 sterlininin sigorta kapsamında karşılandığı görülmüştür. Bu durum da, kaza maliyetlerinin derinlemesine düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Gerçekte iş kazalarıyla ilişkili doğrudan ve dolaylı yer alan maliyetler arasında; (Cooper D. , 2001)

- Üretim kaybı:
 - Yaralanan kişi ve birlikte çalışanların işten uzak kaldığı süre,
 - İlk yardım görevlilerinin yaralıyla ilgilenmek için harcadığı süre,
 - Üretim sürecinin olası duraklaması,
 - Ürüne, tesise veya ekipmana olası zararlar,
- Tesis ve ekipman onarımıyla ilgili zaman ve maliyetler,
- Artan sigorta primleri,
- Hukuki masraflar,
- Tıbbi giderler,
- Yaralanan çalışanlara yapılan tazminat ödemeleri,
- Devamsızlık,
- Çalışan moralinde düşüşe bağlı olarak düşük performans ve verimlilik,
- İş ilişkilerinde memnuniyetsizlik,
- Motivasyon düşüklüğü.

Bu değerlendirmeler ışığında, etkili güvenlik kültürünün iş stratejisinin temel unsurlarından biri olması gerektiği ve işletme performansının diğer birçok alanında da olumlu etkiler yaratacağı öngörülmektedir. Diğer taraftan, güvenlik kültürünün tek başına fayda göstermesinin beklenmemesi gerektiği; bütüncül bir bakış açısıyla tüm örgütsel süreçleri ve sistemleri etkilediği ve aynı zamanda onlardan etkilendiği de açıkça görülmektedir.

3.5. Başarılı Güvenlik Kültürüne Sahip Organizasyonlar

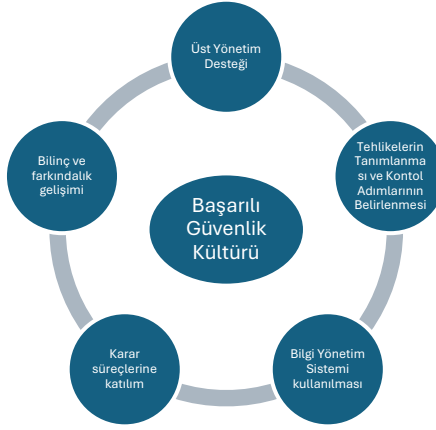
Kaza neden teorilerinin gelişim süreci akabinde, araştırmacılar güçlü güvenlik kültürüne sahip olmanın temelinde düşük kaza oranına sahip olmanın yer aldığı kanaat getirmişlerdir. Bu nedenle düşük kaza oranına sahip şirketleri, yüksek kaza oranına sahip şirketlerden ayıran belirli organizasyonel özellikleri belirlemek için çalışmalar yapılmıştır. Başta Amerika ve İngiltere’de yürütülen araştırmalar sonucunda bazı özelliklerin belirgin şekilde ön plana çıkmıştır. Bu özellikler arasında; (Cooper D. , 2001)

- Üst yönetimin güvenlik konusundaki güçlü taahhüdü, liderliği ve katılımı,
- Tüm organizasyonel düzeyler arasında daha yakın temas ve daha iyi iletişim,
- Daha fazla proaktif yaklaşım temelli tehlike ve risk yönetimi,
- Tecrübeli ve istikrarlı bir işgücü,
- İyi personel seçimi, iş yerleştirme ve terfi prosedürleri,
- İyi oryantasyon ve güvenlik eğitimi,
- “Kaza kıl payı” raporlaması da dahil olmak üzere, güvenliğin önemini pekiştiren sürekli güvenlik programları.

1990’ların başında İngiltere’de Sanayi Konfederasyonuna bağlı firmalarda yapılan araştırmalar da başarılı güvenlik kültürü

uygulamalarında bulunması gereken özellikleri ortaya koymaktadır. Buna göre;

- İşletmeler, güvenlik kültürüne ait uygulamaları uzun vadeye yaymalıdır,
- Yeterli uygulama kuralları ve güvenlik standartları belirlenmeli, desteklenen resmi bir sağlık ve güvenlik politikası benimsenmelidir.
- Organizasyona güvenlik kültürünün yaygınlaşmasına ait belirlenen hedeflerin, diğer iş hedefleriyle eşit olduğunun vurgulanması,
- Tüm kazaların ve ramak kala olayların kaza olay incelemelerinde standartların belirlenmesi,
- Sürekli iyileştirme felsefesi belirlenmeli, katılımcılık ve geri bildirim uygulamalarıyla güvenlik kültürü tüm paydaşların bilinç ve farkındalık yaratmasına katkı sağlanmalıdır.



Şekil – 9: Başarılı Güvenlik Kültürü, Cooper’ın Güvenlik Kültürü’nün Geliştirilmesi Kitabından esinlenilerek oluşturulmuştur. (Cooper D. , 2001)

Güvenlik kültürü, üst yönetimin daimi desteğiyle sürdürülebilir başarı elde edebilir. Öncelikle organizasyondaki lider kimlikler tarafından yasal bir gereklilikten ziyade şirketin performansını ve sürdürülebilirliğini artıran stratejik bir öncelik olarak görülmelidir. Karar verme, kaynakların kullanımı, performans değerlendirmeleri ve iletişim prosedürleri, bu bağlılığı göstermektedir. Böylece, liderlik, güvenlik değerlerinin organizasyon genelinde entegrasyonunu destekleyerek bilincin yayılmasına hizmet edecektir. Güvenlik temelli davranışları, uygulamayı ve denetlemeyi içeren proaktif katılımının, paydaşlar açısından nasıl çıktıları olacağının anlatılması farkındalığı arttıran en önemli faktördür.

Başarılı bir güvenlik kültürü anlayışının temelinde tehlikelerin tanımlanması ve kontrol adımlarının belirlenmesi aşamalarının başarısı

yer almaktadır. Risklerin sürdürebilir şekilde takip edilmesi, kaynağında yok edilebilmesi veya riskin gerçekleşme ihtimalinin azaltılmasına yönelik yaklaşımlar başarılı güvenlik kültürünün temel adımlarıdır. Güvenlik kültürünün başarısı, dinamik süreç yönetimiyle gerçekleşmektedir.

Değişen çalışma koşulları, fiziksel faktörler, çevresel koşullar ve istihdam edilen yeni çalışanlar gibi beraberinde risk unsuru taşıyan tüm faktörler sürekli takibi yapılması gereken unsurlardır. Güvenlik kültürünün ulaşılması gereken bir hedef olarak belirlenmemesi gerekmektedir. İçerisinde sürekli öğrenme ve uyum sağlama yeteneklerinin geliştirildiği bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu bakış açısı sayesinde risk ve tehlike faktörlerine yaklaşım reaktif metotlardan proaktif metotlara evrilecektir.

Güvenlik kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılmasında başarılı sonuçlar elde edilmesinde bilgi yönetim sistemi kurulması da yer almaktadır. Bilgi yönetim sistemleri karar verme süreçlerinin hızlanmasına, geliştirilmesine ve eksikliğin tespitinin hızlanmasına katkı sunmaktadır. Bilgi akışının güvenliği ve hızı güvenlik kültürünün olgunlaşma düzeyini de ortaya koymaktadır.

Çalışanların karar süreçlerine katılımı, sorumluluk ve yetkinin liyakatli biçimde dağıtılması da güvenlik kültürünün başarısını destekleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Güvenliğin sağlanabilmesi için çalışanların risklerin belirlenmesi, olayların

raporlanması ve önleyici tedbirlerin önerilmesi süreçlerine aktif olarak katılmaları önem arz etmektedir. Hiyerarşik kontrol sistemi oluşturulmak istenen güvenlik kültürü anlayışını zedelediği düşünülmektedir. Çalışanlardan, güvenlik talimatlarını pasif olarak almak yerine, çalışma koşullarının iyileştirilmesine aktif olarak katılması beklenir. Ortak sorumluluk ve sahiplenme duygusunu teşvik eden bu katılımcı yaklaşım, güvenlik ilkelerinin rutin çalışma prosedürlerine yerleşmesini sağlayacaktır.

Güvenlik kültürünü besleyen en önemli unsurların başında çalışanların iş sağlığı ve güvenliği konusundaki, bilinç ve farkındalık odaklı davranışları yer almaktadır. Bilinç ve farkındalığı yükseltilmesi, operasyonel kurallar, günlük rutinler ve güvenlik ilkelerinin gücüne bağlıdır. Bilinç ve farkındalığın güçlenmesiyle çalışanlar, denetim altında oldukları için değil, bunun “doğal” bir davranış biçimi olarak içselleştirdikleri için sürekli olarak güvenli davranacaktır. Kurumsal güven ve kültürel olgunluğun en belirgin işaretinin, çalışanların belirlenen güvenlik standartlarını tutarlı şekilde takip ettikleri, davranış tutarlılığı olduğu unutulmamalıdır.

Politika Önerileri

Psikososyal riskler hakkında bilgi ve bilincin arttırılması; güvenlik kültürünün tüm paydaşlar tarafından benimsenmesi, bireysel ve toplumsal boyutta bilinç ve farkındalığın oluşturulması için bazı somut politikaların önerilmesi uygun görülmüştür. Öneriler dört başlık

altında ele alınmıştır. Bunlar, politika düzeyinde, kurumsal düzeyde, eğitim düzeyinde ve geleceğe yönelik önerilerdir.

Güvenlik kültürünün benimsenmesi ve toplumun tüm fertleri tarafından içselleştirilmesi sadece yasal mevzuat geliştirmek veya kural odaklı politikalar üretmekten geçmez. Güvenlik kültürüne yönelik atılan adımlar sonrası sürecin kurumsallaşması aşamasında **sosyal diyalog mekanizmasıyla desteklenmesi** önem arz edecektir. Katılımcı, güvenlikte ortaklık anlayışının zenginliği, karar süreçlerinde güçlü iletişim ve kapsayıcı bir yönetim felsefesiyle sosyal diyalog, güvenlik kültürünü sürekli besleyecektir. İkinci politika adımı olarak ise, psikososyal risklerin yasal mevzuatlarda yer verilmesi bu kapsamda atılacak en önemli adımlar arasındadır. Psikososyal risklerin tanımlanmasıyla birlikte, işveren ve çalışan sorumlulukları hakkında net çerçeveler ortaya konulabilecektir. Böylelikle psikososyal riskler, somut risklerle eşdeğer öneme sahip olacaklardır. Bir diğer politika adımı olarak ise, psikososyal verilerin takip edilebilmesi için ulusal düzeyde bir koordinasyon sistemi kurularak; veri tabanları, risk haritaları ve sektör bazlı raporlama sistemlerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Güvenlik kültürünün toplumda bireylere, işyerinde çalışanlara yayılmasını sağlamak temel hedeftir. Güvenlik kültürünün çalışma hayatındaki uygulanacağı organizasyonlara yönelik bazı önerilerin önem arz edeceği düşünülmektedir. Bunların başında güvenlik kültürünün insan kaynakları yönetim süreçleriyle entegrasyonu

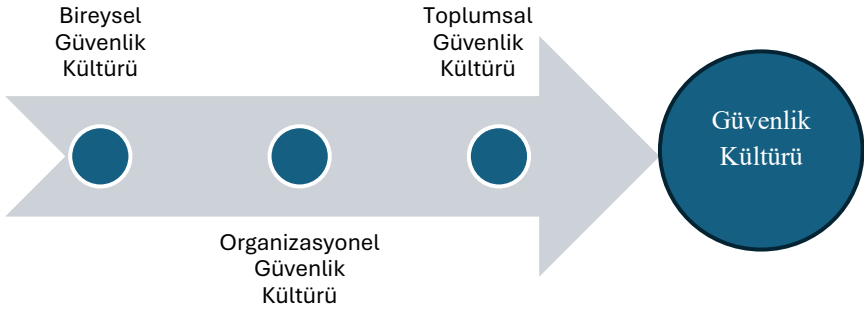
gelmektedir. İnsan kaynakları faaliyetlerinde güvenlik kültürünün ve psikososyal risklere ait bilgi, bilinç ve farkındalığı geliştiren faaliyetler geliştirmeleri gerekmektedir. Diğer taraftan, çalışanların risk tespiti süreçlerinde ve karar alma süreçlerine katılımıyla örgütsel aidiyetin güçleneceği görülecektir.

Günümüzde psikososyal riskler hakkında bilgi sahibi olan organizasyon sayısı da oldukça sınırlıdır. Bu kapsamda kurumların sadece fiziksel, kimyasal ve biyolojik riskler hakkında bilgi sahibi olması yetersiz risk değerlendirmelerin yapılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle öğrenen organizasyon misyonuyla psikososyal risklerin öğrenilmesi ve risk değerlendirme süreçlerine eklenerek psikososyal risk değerlendirme faaliyetlerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

Psikososyal riskler hakkında bilincin artırılması ve güvenlik kültürü farkındalığının yükseltilmesinin temelinde güçlü bir eğitim desteği önem arz etmektedir. Organizasyonların kurumsal yapısı içerisinde sürekli eğitim faaliyetleri en güçlü destek mekanizmalarından birisi olarak ön plana çıkmaktadır. Güvenlik kültürünün sürdürülebilirliği için periyodik ve uygulamalı eğitim programları hazırlanmalı, tüm çalışanların katılımı teşvik edilmelidir. Aynı zamanda psikososyal risklere ait bilgi ve bilincin artırılması amacıyla eğitimler düzenlenmelidir. Kitap içerisinde sıkça anlatıldığı üzere psikososyal riske maruz kalmanın en belirgin zaafı mağdurun konu hakkında bilgisinin az olmasıdır.

Toplumsal anlamda ise eğitim faaliyetleri MEB, Çalışma Bakanlığı, Üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarının desteğiyle

tasarlanarak öncelikle temel eğitim, akabinde yüksek öğretim ve sivil toplum kuruluşları gücüyle de toplumun tüm paydaşlarının bilgi, bilinç ve farkındalığı arttırılmalıdır. Güvenlik kültürünün inşa edilmesinde ve psikososyal risklere ait bilincin geliştirilmesinde toplumun temel iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine bakış açısı önem kazanmaktadır. Toplumun fertleri yapılması gereken sağlık ve güvenlik tutum ve davranışlarına bir zorunluluk gözüyle bakması durumunda, fırsat bulduğu ilk anda vazgeçme eğilimine girecektir. Ancak, güvenli tutum ve davranışlar toplumsal bir öğreti olarak temel eğitimden destekli şekilde gelişimi sağlanırsa toplumsal bir kültür oluşturulması sağlanacaktır.



Şekil – 10: Güvenlik Kültürü

Organizasyonel süreçlerde yöneticilerin, mentörlerin ve liderlerin de güvenlik kültürüne bakışı kurumsal gelişimin belirleyicilerindendir. Çalışanlar organizasyonlardaki lider ve yöneticilerin temel tutumlarını yansıtırlar. Bu kapsamda yönetici, lider ve mentörlerin başta psikososyal güvenlik farkındalığı ve güvenlik kültürü süreci hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

Güvenlik kültürünün geleceği sadece iş kazalarının önlenmesini amaçlayan ve bu kapsamda faaliyetler içeren bir çerçeveden oluşmayacaktır. Politika düzeyinde güvenlik kültürünün önceliği, işletmelerin etik, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak algılanmasıdır. Bu nedenle politika yapıcılar ve kanun koyucu, güvenlik kültürünü ve psikososyal risklerle olan sorumluluklarını performans göstergesi olarak ölçülebilir ve denetlenebilir bir hale getirmeleri gerekmektedir. Ek olarak da teşvik mekanizmalarıyla ulusal düzeyde destekler verilmelidir.

Dijitalleşmenin hızlanmasıyla günümüzde çalışmanın geçirdiği dönüşümle, veri temelli güvenlik sistemleri, yapay zeka destekli erken uyarı modelleri ve sürekli geri bildirim döngüleri güvenlik kültürünün dönüşümünde rol oynayacaktır. Bu nedenle geleceğin güvenlik kültürü, öğrenen güvenlik ekosistemleri kurmayı amaçlamaktadır.

Psikososyal risklerin yönetilmesi gelecekte kurumsal sağlık politikalarının temel eksenlerinden biri olması beklenmektedir. Politika yapıcılarının, psikososyal riskleri sadece bireysel stres veya

tükenmişlik olarak değil, organizasyonel yapının bir uzantısı ve sosyal ilişkilerin bir yansıması olarak görmesi gerekmektedir. Bu nedenle, ulusal mevzuatta psikososyal risklerin açık biçimde tanımlanması, özgün risk değerlendirme yöntemlerinin belirlenmesi ve kurumlara yönelik rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

SONUÇ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve sosyoekonomik gelişmeler çalışma hayatının prensiplerini önemli ölçüde değiştirmiş ve bu durum da iş sağlığı ve güvenliği perspektifinde köklü değişiklikler yaşanmasına neden olmuş, özellikle çalışma hayatında insan unsurunun artan önemiyle birlikte psikososyal risklerin önemini artmıştır. Günümüzde, iş kazalarına ve meslek hastalıklarına neden olan faktörlerin sadece somut faktörlerden oluştuğu düşünülmemektedir. Organizasyonel süreçlerin tamamı insan unsuru açısından risk taşıdığına tüm paydaşlar tarafından algılanması gerekmektedir. Bu kapsamda, modern iş güvenliği kavramı, teknolojik önlemlerin ötesine geçen ve çalışanların zihinsel ve sosyal sağlığını korumayı amaçlayan kapsamlı bir strateji gerektirmektedir.

Günümüz çalışma şartları düşünüldüğünde, psikososyal risklerin yönetimi; stres, tükenmişlik, işe yabancılaşma ve aşırı işyükü gibi risklerin yanı sıra üretkenlik sorunu, motivasyon düşüklüğü ve çalışan bağlılığının sağlanması açısından büyük önem arz etmektedir. Psikososyal risklerin etkin olmayan bir şekilde yönetilmesi, genellikle işgücü motivasyonuna zarar vermekte, devamsızlığı arttırmakta, çatışmaların artmasına, iş kazalarına ve verimlilik kayıplarına yol açmaktadır.

Psikososyal risklerin etkin şekilde yönetilmesinde güvenlik kültürü proaktif bir yaklaşım gelişmesini sağlamaktadır. Güvenlik

kültürü, yasalarla veya politikalarla denetimi ifade eden bir yapı değil; çalışanların, yöneticilerin ve örgüt liderlerinin güvenlik konusundaki ortak değer, inanç ve davranışlarının toplamıdır. Çalışanların güvenli davranışları içselleştirmesi, yöneticilerin sağlık ve güvenliğe dayalı stratejik politikaları hedef olarak benimsemesi ve işyerlerinde açık iletişim sağlanması güçlü bir güvenlik kültürünün temel yapıtaşlarıdır. Bu durum, sağlık ve güvenlik politikalarının uygulanmasında ve uygulayıcıların bilgi, bilinç ve farkındalıklarında proaktif bir yaklaşımın gelişmesini sağlayacaktır.

Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan çalışmalarda psikososyal risklerin yönetiminde güvenlik kültürünün yalnızca bireysel değil, aynı zamanda toplumsal refahın da bir bileşeni olduğunu göstermektedir. Güvenlik kültürünün oluşturulması, olgunlaştırılması ve topluma yayılması sosyokültürel ve ekonomik açıdan gelişimi destekleyen temel bir anlayışın inşa edilmesi demektir. İş Sağlığı ve güvenliği alanındaki yasalar, politika gelişimine katkı sunmakta; ancak toplumdaki tüm paydaşlar tarafından sağlık ve güvenlik bilincinin geliştirilmesine katkı sunma boyutunda yetersiz kalmaktadır. Toplumun tüm paydaşları tarafından benimsenen iş güvenliği kültürü anlamındaki bilgi, bilinç ve farkındalığın güçlendirilmesine yönelik politikalar, somut olmayan tüm risk faktörlerinin kaynağında ortadan kaldırılmasına katkı sunacaktır. Öğrenme süreci, çalışanların iş güvenliği süreçlerine aktif katılımına, psikososyal risk farkındalığının artırılmasına ve kurumların öğrenen organizasyon kimliğinin geliştirmesine katkı sunacaktır.

Güvenlik kültürü, organizasyonların risk yönetim süreçlerine katılım esaslı yaklaşım ve iletişim merkezli çözüm üretme boyutunda dönüşüm yaratmasının anahtarıdır. Güvenlik kültürü bir organizasyonda güçlenmesiyle çalışanlar iş sağlığı ve güvenliği boyutundaki yaklaşımları bir zorunluluk boyutundan çıkarmakta kurumsal bir değer olarak algılanmasını sağlamaktadır. Güvenlik kültürü çalışanlara, öğrenmeye, sorumluluk almaya ve açık iletişime dayalı bilinç ve farkındalıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Güvenlik kültürünün başarıya ulaşması sadece kurumsal düzeyde uygulamalarla gerçekleşmez. Toplumsal güven ve sosyal sermayenin güçlendirilmesine dolaylı olarak bağlıdır. Güvenlik bilinci, yalnızca eğitim ve denetim faaliyetleriyle değil, toplumsal değerler, etik sorumluluklar ve adalet duygusunun pekiştirilmesiyle kalıcı olacaktır.

Güvenlik kültürünün geleceğe yönelik kurumsallaşmasını makro ve mikro düzeyde değerlendirmek gerekirse; mikro düzeyde, organizasyonlarda psikososyal risklerin değerlendirilmesi, çalışan farkındalığı, etkili iletişim ve geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Orta vadede ise, güvenlik kültürü uygulamalarının ölçülebilirliği önem taşıyacaktır. Makro düzeyde ise, ulusal politika belgelerinde ve yasal mevzuatlarda güvenlik kültürüne yer verilmesi gerekmektedir. Paydaşların ve sosyal tarafların katılımıyla bir güvenlik yönetim sistemine geçilmesi önerilmektedir.

Bu eserde, güvenlik kültürü psikososyal risk yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak ele alınmaya çalışılmıştır. Çalışma hayatında güvenlik kültürünün bilgi, bilinç ve farkındalığı güçlendiren bir katkı sunacağı düşünülmektedir. Temel eğitimin ve yüksek öğretiminde katkılarıyla iş sağlığı ve güvenliği anlamında insan merkezli bir güvenlik vizyonu oluşturulması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- (WHO), W. H. (2020). *Mental health in the workplace: Information sheet*. Geneva: WHO Press.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akalp, G., & Yamankaradeniz, N. (2013). İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 96-109.
- Akdeniz, B. (2018). *Örgüt Kültürü ile Güvenlik Kültürü İlişkisinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından İncelenmesi: Bir Maden İşletmesinde Uygulama*. Kütahya, Türkiye: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başdemir, H. (2016, Nisan). YAPI İŞLERİNDE MEYDANA GELEN İŞ KAZALARININ ÖNLENMESİNDE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.
- Bekçi, İ., Ömürbek, V., & Tekşen, Ö. (2007). Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 145-161.
- Casey, T., Griffin, M., Harrison, H., & Neal, A. (2017). Safety climate and culture: Integrating psychological and systems perspectives. *ournal of Occupational Health Psychology*, 341-356.
- Cillis, E. D. (2019, August 27). *Criteria for improvement and dissemination of Occupational Safety and Health - OS&H Culture in critical NACE sectors*. Torino, İtaly: Politecnio Di Torino.

- Cooper, D. (2001). *Improving Safety Culture - A Practical Guide*. Hull: Applied Behavioural Sciences.
- Cooper, D. (2001). *Improving Safety Culture: A Practical Guide*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Cooper, D. M. (2000). Towards a Model of Safety Culture. *Safety Science*, 111-136.
- Cooper, D. M. (2018). The Safety Culture Construct: Theory and Practice. C. Gilbert, B. Journé, H. Laroche, & C. Bieder içinde, *Safety Cultures, Safety Models Taking Stock and Moving Forward* (s. 47-62). Cham: Springer.
- Couch, S. R., & Coles, C. (2011). Community Stress, Psychosocial Hazards, and EPA Decision-Making in Communities Impacted by Chronic Technological Disasters. *American journal of public health*, 140-148.
- Cox, T., Amanda, G., & Rial-González, E. (2000). *Work-related Stress*. Bilbao: European Agency for Safety and Health at Work.
- Cunningham, K., & Kovacic, M. (2025). Safety Culture or Compliance? *Electrical Safety Workshop (ESW)*. New Jersey: IEEE.
- Cunningham, K., & Kovacic, M. (2025, Ekim 14). *Safety Culture or Compliance?* Electrical Safety Workshop: <https://electricalsafetyworkshop.org/wp-content/uploads/sites/255/IEEE-ESW-Book-2025.pdf> adresinden alındı
- Demirbilek, T. (2005). *İş Güvenliği Kültürü*. İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Dursun, S. (2012). *İş Güvenliği Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- EASHW. (2007). *Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- EU-OHSA. (2007). *European Agency for Safety and Health at Work. 'Research on work-related stress'*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities,.
- EU-OSHA. (2011). *Occupational safety and health culture assessment: A review of main approaches and selected tools*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EU-OSHA. (2012). *European Agency for Safety and Health at Work. Drivers and Barriers for Psychosocial Risk Management: An analysis of findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EU-OSHA, E. A. (2011). *Occupational Safety and Health culture assessment - A review of main approaches and selected tools*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Güven, B. (2014). *İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Güzel, H. (2024, Temmuz). *İŞ YERİNDE PSİKOSOSYAL RİSKLER, PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK VE İYİ OLUŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER*. Bolu, Bolu, Türkiye: BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM

ENSTİTÜSÜ PSİKOLOJİ ANABİLİM DALI (Yayınlanmamış Doktora Tezi).

Goetsch, D. L. (2015). *Occupational Safety and Health For Technologists, Engineers, and Managers* (8. Ed.). England: Pearson.

Goetsch, D. L. (2015). *Occupational Safety and Health For Technologists, Engineers, and Managers*. Edinburgh: Pearson.

Gutzeit, M. F., O'Brien, H., & E. Valentine, J. (2021). Organizational Safety Culture: The Foundation for Safety and Quality Improvement. R. K. Shah, & S. Godambe içinde, *Patient Safety and Quality Improvement in Healthcare* (s. 15-36). USA: Springer.

Håvold, J. I. (2007). National cultures and safety orientation: A study of seafarers working for Norwegian shipping companies. *Work & Stress*,, 173-195.

Health, L. R. (2021). Long working hours and health . *National Lib. of Medicine*, 11.

HSE. (2010, Eylül 24). *What Are Psychosocial Risk Factors?* Health and Safety Executive: <http://www.hse.gov.uk/msd/mac/psychosocial.htm> adresinden alındı

İlhan, M. N., Özaydın, M., & Ölmezoğlu, N. (2018). İş Sağlığı ve Güvenliği Politikaları. D. Tengilimoğlu içinde, *Sağlık Politikası* (s. 395-406). Ankara: Nobel Yayınları.

ILO. (2023, 11 29). *Module 14: Ensuring compliance with legislation on psychosocial risks*. ILO Web Site: <https://share.google/2tIo5Kxf75bk3wmY8> adresinden alındı

- İri, N. İ. (2020, Mart). Doktora Tezi. *ÇALIŞMA YAŞAMINDA PSİKOSOSYAL RİSK FAKTÖRLERİ: KAPALI VE AÇIK CEZA İNFAZ KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ BAĞLAMINDA PSİKOSOSYAL RİSK MARUZİYETİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ*. Ankata, Türkiye: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İSGGM. (2024). *Psikososyal Risk Faktörleri Bilgilendirme Rehberi*. Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.
- Kalyoncu, A. F., & Sandal, A. (2020). Psikososyal Riskler. E. A. Yıldız, & A. Sandal içinde, *İş Kazaları ve MEslek Hastalıkları* (s. 377-387). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Kivimäki, M. e. (2015). Long working hours and risk of coronary heart disease and stroke: a systematic review and meta-analysis of published and unpublished data for 603 838 individuals. *The Lancet*, 1739 - 1746.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 438-449.
- Leka, S., & Cox, T. (2008). *PRIMA-EF Guidance on the European Framework for Psychosocial Risk Management A Resource for Employers and Worker Representatives*. United Kingdom: World Health Organizations.
- Leka, S., & Houdmont, J. (2010). *Occupational Health Psychology*. UK: John Wiley & Sons.

- Leka, S., Jain, A., Widerszal-Bazy, M., Żołnierczyk-Zreda, D., & Zwetsloot, G. (2011). Developing a standard for psychosocial risk management: PAS 1010. *Safety Science*, 1047-1057.
- Mościcka-Teske, A., Sadłowska-Wrzesińska, J., Najder, A., & Butlewski, M. (2018). Relationship between psychosocial risks and occupational functioning among miners. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 1-12.
- Ofluoglu, G. (2013). New Psychosocial Risks Human Resources Executives Face With: Psychological Agreements, Ageing Workforce, Instability Between Work – Private Life And Mobbing. *European Scientific Journal*, 393-405.
- Safety Cultures, Safety Models Taking Stock and Moving Forward*. (2018). Cham: Springer.
- Şahan, C., & Demiral , Y. (2020). *Kopenhag psikososyal risk değerlendirmesi rehberi*. İzmir: İş Hijyenistleri Derneği.
- Tabanelli, M. C., Depolo, M., Cooke, R., Sarchielli , G., BonWglioli , R., Mattioli, S., & Violante, F. (2008). Available instruments for measurement of psychosocialfactors in the work environment. *Int Arch Occup Environ Health*, 1-12.
- Welcome to the network for scientific research and risk assessment with the Copenhagen Psychosocial Questionnaire*. (2025, Ekim 7). Psychosocial Questionnaire Website: <https://www.copsoq-network.org/> adresinden alındı



IKSAD
Publishing House