

# E-IMPRO RAPORU

## ÇALIŞMA KOŞULLARININ DEĞİŞTİRİLMESİ İÇİN KATILIMCI YÖNTEMLERLE PSİKOSOSYAL RİSKLERİN ÖNLENMESİNDE YÜRÜTÜCÜLER VE ENGELLER

### Yönetici özeti

Ekim 2014

Avrupa Komisyonu'nun İstihdam, Sosyal İlişkiler ve Katılım Genel Direktörlüğü; Alt program II: Endüstri ilişkiler alanında uzmanlığın geliştirilmesi altında Sosyal Diyalog ve Endüstri İlişkileri Çağrısı (Referans: VP: 2013/001; Bütçe 04.03.03.01;VS/2013/0395-E-IMPRO (Improving methods of psychosocial risks anticipation in Europe).

[Yasal Uyarı: Bu raporda sunulanlar yazarlara aittir ve Avrupa Komisyonu'nun bakış açısını yansıtmak zorunda değildir.]



instituto sindical  
de trabajo, ambiente y salud



Co-funded by  
the European Union

**Koordinatörler:**

Clara Llorens ve Salvador Moncada (ISTAS-CCOO).

**Ekip:**

Daniele Di Nunzio ve Irene Delaria (Bruno Trentin Association ISF-IRES), Yücel Demiral ve Ceyda Sahan (DEU), Sophie Berlioz ve Pascale Gabay (Émergences), Malgorzata Milczarek (EU OSHA), Laia Ollé (GREDS UPF), Roger Nilsson (IF Metall), Diana Gagliardi ve Cristina Di Tecco (INAIL), Clara Llorens ve Salvador Moncada (ISTAS-CCOO).

**Yürütücü, partner ve ilişkili kurumlar:**

Yürütücü: ISTAS İspanya CCOO İş, Çevre ve Sağlık Sendikası Enstitüsü.

**Partnerler:**

Bruno Trentin ISF IRES ITALYA CGIL-Ekonomik ve Sosyal Araştırma Enstitüsü.

Dokuz Eylül Üniversitesi, (DEU) Türkiye.

Émergences Fransa. CGT'ye bağlı kurum.

GREDS. Pompeu Fabra Üniversitesi'nde Araştırma Merkezi.

INAIL (Kamusal İşçi Tazminatları Kurumu).

**Bağlı kurumlar:**

Avrupa İşte Sağlık ve Güvenlik Ajansı (EU-OSHA).

Avrupa İşçi Sendikaları Enstitüsü (ETUI) Avrupa İşçi Sendikaları Konfederasyonu (ETUC).

IF Metall: İsveç Metal Sendikası.

## İÇİNDEKİLER

Giriş .....	5
LİTERATÜR TARAMASI VE GÖZLEMLER .....	8
OLGULAR VE ÇALIŞTAY NOTLARI .....	11
ÇALIŞMA KOŞULLARINI DEĞİŞTİRMEDE KATILIMCI PSİKOSOSYAL RISK ÖNLEME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR .....	26
Yürütücüler .....	26
Engeller .....	28
KAYNAKLAR .....	30



## Giriş

İş yerlerinde sağlık ve güvenlikle ilgili 2007-2012 Avrupa stratejisine uygun olarak alınan Avrupa Birliği Parlamentosu Kararı çevresel risklerle baş ederken psikososyal çalışma ortamını geliştirmeye çabalamayı amaçlayan iki aşamalı bir stratejinin uygulanması gerektiği yönünde oldu. Kararda, iş kaynaklı stresin Avrupa'da üretkenliğin önünde önemli bir engel olduğuna vurgu yapıyordu. Ayrıca çalışanlarda psikososyal risklerle karşılaşmanın yol açtığı sorunların giderek büyümesi nedeniyle duyulan rahatsızlığı ve çalışanlar ve sosyal tarafların ulusal, yerel ve işyeri düzeyinde katılımının başarıda çok önemli olduğunu belirtiyordu (Avrupa Parlamentosu, 2011).

Avrupa Çalışma Koşulları Anketleri (EWCS) dizisinin sonuçlarına göre Avrupalı çalışanların yaklaşık dörtte biri iş stresi yaşamaktadır. Anket sonuçlarına göre Kuzey Avrupa refah devletleri (İsveç'te %13) en düşük riske sahipken, Güney Avrupa ülkeleri (Yunanistan'da %43) en yüksek riske sahiptir (Sultan-Taïeb ve ark., 2010). Bu eşitsizliklerin ötesinde, EWCS dizisi (Dublin'deki Avrupa Vakfı'ndan alınan verilere göre) açık bir tablo ortaya koymaktadır: Avrupa'daki psikososyal çalışma ortamının yüksek işyükü ve iş yoğunluğu nedeniyle kötüye gitmesi, duygusal taleplerin artması, bağımsızlığın olmaması, etik çatışmalar, zayıf sosyal ilişkiler, iş ve çalışma koşullarının güvensizliği ve zayıf iş-yaşam dengesi sorunları özellikle belirtilen konulardır (Eurofound, 2012). Ayrıca, iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcilerinin (İSG çalışan temsilcisi) sendikalar tarafından desteklenen katılımının hem çalışma koşulları ve iş sağlığını geliştirme de hem de psikososyal risklerin önlenmesinde anahtar bir unsur olduğuna dair çok sayıda kanıt vardır (Johansson ve Partanen, 2002; Milgate ve ark.,2002; Walters, 2011; Menendez, 2009, EU-OSHA (a) (b), 2012). Sistematik derlemeler de *katılımcı yöntemler* ve *kaynakta* önlemenin, çalışanların sağlığına en çok yarar sağlayan unsurlar olduğunu ortaya koymuştur (Egan ve ark., 2007; Lamontagne ve ark., 2007; Bourbonnais 2011).

AB yasal çerçevesi ve ulusal mevzuat, işverenlerin iş yerindeki psikososyal risklere karşı harekete geçmelerini (bu riskleri değerlendirmek ve ortadan kaldırmak ya da kaynağında azaltmak üzere) ve çalışan temsilcilerinin aktif katılımını zorunlu kılar. Aynı şekilde "Çalışma Yaşamında Stres ile ilgili Çerçeve Anlaşması'na" göre çalışma yaşamında stres ile ilgili bir sorun belirlendiğinde, işveren bu sorunu önlemek, ortadan kaldırmak ya da azaltmak için çalışanlar ve/veya temsilcilerinin katılımıyla birlikte harekete geçmek zorundadır. İşyerinde Taciz ve

Şiddete İlişkin Çerçeve Anlaşması'nda da aynı görüş benimsenmektedir. İşverenler ile çalışanlar ve/veya temsilcileri bu tür sorunları önleme ve onlarla baş etmede etkin olmak için prosedürler oluşturmalı, gözden geçirmeli ve takip etmelidir.

Yasal çerçeveye uygun olarak, katılımcı risk değerlendirmeleri ve önleyici girişimlerin geliştirilmesi zorunludur; ancak katılım konusunda mevzuat çerçevesine, endüstriyel ilişkilere ve asıl işverenin yönetim uygulamalarına göre ülkeler arasında farklılıklar vardır.

AB-OSHA tarafından yürütülen ESENER'çalışmasında (Çalışma, ülkelere göre büyük farklılık gösterse de şirketlerin %55, çalışanların %70'ini kapsamaktadır) Avrupalı işverenler, iş sağlığı ile ilgili yasal düzenlemelerin ve iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcilerinin taleplerinin olmasının psikososyal risk değerlendirmesi yapılmasında başlıca yürütücü unsurlar olduğunu ve bunun da Avrupa'daki işyerlerinde önleyici girişimleri artırdığını (sırayla %63 ve %36) belirtmişlerdir. Kuzey Avrupa ülkelerinde iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcileri daha önemliyken, Güney Avrupa ülkelerinde mevzuat daha önemli bulunmuştur (AB-OSHA, 2010).

Bununla beraber katılımı etkileyen spesifik faktörler ile ilgili yeterince bilgi yoktur. Özellikle psikososyal riskin önlenmesi konusu belirsiz kalmaktadır (Walters ve ark. 2012). Daha etkili psikososyal risk yönetimi sağlayacak katılımcı süreçler hakkındaki deneyim ve bilgi (AB-OSHA 2012 (a) (b)) Avrupa İşçi Sendikaları, iş sağlığı uzmanları ve Avrupa'daki sosyal temsilciler tarafından henüz ortaya konulmamıştır.

Bu bağlamda E-IMPRO projesinin amacı, katılımcı yöntemlerle psikososyal risklerin önlenmesi süreçlerindeki spesifik engel ve yürütücüleri belirlemektir. Böylece daha sağlıklı bir iş düzeni sağlanması, bunun tanıtımı ve yaygınlaştırılması ve çalışanların sağlık, refah ve haklarının geliştirilmesine olan etkilerini artırmak ve nihayetinde şirketlerin performansının artırılması hedeflenmiştir. Bu proje Fransa, İtalya ve İspanya olmak üzere üç Güney Avrupa ülkesine ve aday ülke olan Türkiye'ye odaklanmaktadır. Bu ülkelerin seçilmesinin nedeni, katılımcı yöntemlerle psikososyal risklerin önlenmesi süreçleriyle ilgili araştırma ve deneyimlerin çoğunun ekonomik ve sosyal ortamları çok farklı olan Kuzey ve Orta Avrupa ülkelerinde gerçekleşmiş olmasıdır. Bu üç Güney Avrupa ülkesi çalışma ilişkilerinde birçok benzerliğe sahiptir; iş anlaşmazlıklarının düzenleyici bir me-

kanizma olarak işlev görmesi ve sosyal aktörlerin (hem sendikalar hem işveren dernekleri) oldukça ideolojik ve siyasileşmiş olmaları özellikle dikkat çekicidir. E-IMPRO projesi AB-OSHA ESENER çalışmasının niceliksel sonuçlarına bütünsel bir yaklaşım getirmek, psikososyal risklerin önlenmesi ve çalışan temsilcilerinin işletme düzeyinde katılımının sağlanmasında ortaya çıkan engeller ve yürütücü unsurları öğrenmek amacıyla derinlemesine yapılan olgu incelemeleri ve sosyal taraflarla yapılan çalıştaylara dayanmaktadır. ISTAS-CCOO (İspanya) tarafından yürütülen ortaklaşa bir çaba oluşturma temeline dayanan bu proje Avrupa Komisyonu tarafından desteklenmiş ve Associazione Bruno Trentin – ISF- IRES (İtalya), Dokuz Eylül Üniversitesi (Türkiye), Émergences (Fransa), ETUI, EU-OSHA (EU), GREDS – EMCONET (UPF-İspanya), IF Metall (İsveç) ve INAIL (İtalya) ile birlikte yürütülmüştür.

Ayrıca bu proje 2014-2015 AB-OSHA'nın "Sağlıklı işyerleri stresi yönetir" kampanyasının ve işyerindeki psikososyal risklere ilişkin yeni kurulan Avrupa işçi sendikaları ağının gelişimine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Son olarak ve en önemlilerinden birisi olarak da, bu Proje stratejik bir alan olan sağlık ve güvenlik ile ilgili endüstriyel ilişkileri ve özellikle psikososyal risklerin önlenmesi konusunda bilgiyi de arttıracaktır.

Proje ortakları, sosyal tarafların endüstriyel ilişkiler konusunda aktif rol alan taraflar arasında bilgi ve deneyim paylaşımına katkı sağlayan etkinliklere büyük önem vermiştir. Avrupa Komisyonu'nun sosyal ortakların işle ilişkili stres ve stresin kaynakta (yani işyeri düzeyinde ve işveren, çalışan ve temsilcileri arasında) önlenmesiyle ilgili anlayış ve farkındalığı artırmak için çalışmaları yönündeki talebini yerine getirmişlerdir. Buna göre iş sağlığı, işçi haklarının korunması ve işyerinde sağlığa ilişkin Avrupa çerçevesinin güçlendirilmesine yol açmalı ve böylece Avrupa'daki işyerleri arasındaki rekabetin gelişmesine katkı sağlamalıdır.

Bu projede yer alan örgütler kendi ülkelerindeki önleyici uygulamaların (teknokratik ve bürokratik) değiştirilmesini savunmaktadır. Daha sağlıklı bir psikososyal çalışma ortamının Avrupa'daki şirketleri daha verimli ve etkili yapacağı ve böylece çalışanın refahının yanı sıra kurumsal performansın da gelişeceği yönündeki bulgulara dayanarak, iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcilerinin katılımının arttığı ve çalışma koşullarının iyileştirildiği daha sağlıklı işyerlerinin oluşturulmasına yönelik bir değişim istemektedirler.

## LİTERATÜR TARAMASI VE GÖZLEMLER

E-IMPRO projesinde 2003-2013 dönemine ilişkin, İngilizce ve İspanyolca metinlerle sınırlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama, çalışan temsilcisinin şirket düzeyindeki psikososyal risklerin önlenmesi ve iş sağlığına katılımının etkileri, yürütücü unsurları ve engelleri üzerinde durmaktadır. Ayrıca çalışan temsilcilerinin katılımını geliştirmeye yönelik politikaları belirleyici kimi unsurlara vurgu yapmaktadır. Literatür taraması, iş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcilerinin sağlıklı işyerlerinin oluşturulmasında önemli işlevleri olduğunu 202 belgeye dayanarak savunan EPSARE projesinin ortaya koyduğu değerlendirmeye dayanmaktadır. E-IMPRO projesi için yapılan literatür taraması akademik veri tabanlarını (PubMed, SSCI, PsycINFO, JSTOR) ve gri-kurumsal literatürden (Eurofound, EU-OSHA, WHO, ILO, ICOH) elde edilen belli konulara (çalışma koşullarına bağlı olarak psikososyal risklerin önlenmesine odaklanan konular) ve belli bir sürece odaklanmaktadır (2013 yılına kadar). Başlık ile özetlerin gözden geçirilmesi ve konu kriteri seçimi uygulanmasının ardından 124 belge daha okunmuştur.

Literatür taramasında belirlenen başlıca engeller:

- Üst ve orta düzey yönetimde kurumsal bağlılık ve kararlılığın eksik olması. Bu eksikliğin oluşmasında çalışma koşullarındaki eğretilik ve çalışma ilişkilerindeki otoriter geleneğe dayalı şirketin rekabet stratejileri etkin rol oynar (Dahl-Jørgensen ve Saksvik, 2005; Laing ve ark., 2007).
- Hem yönetim hem güvenlik temsilcilerinin ortak görüşü olan teknik destek, rehberlik ve kaynakların eksik olması (Mellor ve ark., 2011; Milzcarek, Irastorza, Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, 2012; Walters, Wadsworth, Quinlan, 2013).
- Örgütsel yeniden yapılanma, çalışma düzeni girişimlerinin engellenmesi ve çalışan ile çalışan temsilcilerinin gücüne zarar verilmesi. Yeniden yapılandırma senaryoları, üretim yapısındaki değişiklikler (ekonomik yapıda sendikaların düşüşüne yol açan ve temsil etme düzenlerini değiştiren geçişler) ve çalışma koşullarının kötüleşmesine (esnek çalışma) yol açan çalışma yönetimi uygulamalarıyla şekillenir. Sonuç olarak, istihdam ile çalışma koşullarındaki belirsizlikte bir artış söz konusudur ve psikososyal risk faktörleri daha kötüye gitmektedir (Egan ve ark., 2007; Walters, 2011).



- Çalışan temsilcilerinin kolektif güçlerinin kısıtlanması, özellikle psikosozal riskler ve iş düzeni alanlarındaki güvenlik temsilcilerinin eylem ve hareket alanlarının kısıtlı olması (Albanel, Lusson, Perusat, 2012; Moncada ve Llorens, 2007; Walters, 2011). Çalışan temsilcilerinin eylem alanlarını etkileyen diğer faktörler şöyle sıralanabilir: yönetimin zorluk çıkarmaya dönük tavırları, üretim yapısı ve çalışma yönetimi uygulamalarındaki değişiklikler, Avrupa ülkelerindeki iş sağlığı yasalarının sınırlı ve eşitsiz uygulanması, sektörel yapı, şirketin büyüklüğü ve çalışanların meslekleri.
- Psikosozal risklerin önlenmesi ile iş sağlığı konusundaki genel yaklaşımların (birey odaklı ve kaynağında önlem yerine zarara odaklanan yaklaşımlar) etkisi altında oluşan yanlış inançlarla örülüş psikosozal risk anlayışı (Albanel ve ark., 2012; Walters, 2011). Ayrıca psikosozal risk önlemlerinin sendikalar, iş sağlığı kamu kurumları ve işveren örgütleri tarafından eğitim ve araştırma sistemleri içinde yeterince işlenmeyen bir konu olması (Moncada, Llorens, Moreno, Rodrigo ve Landsbergis, 2011; Walters, 2011).
- Çalışanların genel olarak sağlık ve güvenlik girişimlerine güven ve inanç duymamaları. Bu güvensizlik, çalışma ilişkileri ve çalışan katılımının sınırlanmasına yönelik yönetim uygulamalarından veya yönetime güvenilmesinden (Lavoie-Trembley ve ark., 2005; Mikkelsen ve Gundersen, 2003), taraflar arasındaki zayıf iletişimden (Egan ve ark., 2007), çalışanların sağlık ve güvenlik konularında bilinçsiz olmalarından etkilenmektedir.
- Çalışanların güvenlik temsilcilerine destek olmamalarının nedenleri arasında misilleme korkusu, güvenlik temsilcilerinin varlığı ve görevleri konusunda yeterli bir farkındalığın gelişmemesi veya çalışan temsilcileriyle iletişim kurulmaması yer almaktadır (Gunningham, 2008; Ollé-Espluga ve ark., 2013).

Literatür taramasında belirlenen başlıca yürütücüler:

- Çalışanların veya temsilcilerinin talepleri sendikaların desteğinden etkilenmektedir ve güçlenmektedir. (Milczarek ve ark., 2012; Moncada ve Llorens, 2007). Öne çıkan unsurlardan bazıları şunlardır: çalışan temsilcilerinin katılımı (büyük şirketlerde, devlet sektöründe ve hizmet sektöründe daha yaygındır) (Coutrot, 2009; Walters, Wadsworth, Marsh, Davies ve Lloyd-Williams, 2012), mevzuatın ve toplu pazarlık yoluyla kolaylaştırılan/geliştirilen güvenlik temsilcilerinin hak ve kaynaklarının düzeyi (Hovden, Lie,

Karlsen ve Alteren, 2008; Menéndez, Benach ve Vogel, 2009; Yassi ve ark., 2013), güvenlik temsilcilerinin görev kapsamı (Gunningham, 2008; Walters ve ark., 2013). Bilgiye dayalı eylemler ve eğitim: yanlış inançlardan arındırılmış bir psikososyal risk vizyonu geliştirilmesini ve teknik, bilimsel, hukuksal bilgilerin toplanmasını ve stratejik kullanımını sağlamaktadır (Hall, Forrest, Sears ve Carlan, 2006; Moncada ve Llorens, 2007).

- Çalışanların işin organizasyonuna, girişimlere ve güvenlik temsilcilerine destek vermesi iletişim, bilgi ve temsilciler ile çalışanlar arasındaki ilişkiden etkilenmektedir. Çalışanların sağlık, ve güvenlik temsilcileri hakkındaki farkındalıkları bu desteğin oluşmasında etkilidir. (Carpentier-Roy, Ouellet, Simard ve Marchand, 1998; Moncada ve Llorens, 2007).
- Çalışan temsilcisinin psikososyal risklerin önlenmesini de kapsayan (riskin kaynağı olarak çalışma düzeni) sağlık ve güvenlik konularına katılımı ve müdahalelerini zorunlu kılan mevzuat çerçevesinin bulunması (Moncada ve Llorens, 2007; Milczarek ve ark., 2012; Walters ve ark., 2013).
- Üst ve orta düzey yönetimin, çalışma düzenine yönelik (örn. işe devamsızlıkla baş etmek) girişimlerle ilgili taahhüdü ve kararlılığı (Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı, 2013).
- Sosyal diyalogu güçlendiren çalışma ilişkileri (ulusal ve işletme düzeyinde) (Dahl-Jørgensen ve Saksvik, 2005; Stolk, Staetsky, Hassan ve Woo Kim, 2012).
- Adil ve demokratik bir çalışma düzeni sağlanmasını kolaylaştıran çalışma yönetimi uygulamaları (Llorens C ve ark., 2010).

Çalışan temsilcilerinin eylemlerinin etkisi incelendiğinde, literatür çalışan temsilcisinin olduğu her yerde sağlık ve güvenlik koşullarının daha olumlu olduğuna yönelik kanıtlar sunmaktadır. Sonuçlar, çalışan temsilcisinin iş sağlığı alanına katılımının, diğer unsurların yanısıra, sağlık ve güvenlik yönetiminin yüksek düzeyde olması; mevzuat standartlarıyla daha uyumlu olunması; çalışanların sağlık bilgisi ve farkındalığının yüksek düzeyde olması ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Coutrot, 2009; Istituto per il Lavoro, 2006; Walters ve Nichols, 2006; Walters ve ark., 2012). Psikososyal risklere maruz kalımın önlenmesi konusunda, çalışan temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen müdahalelerde maruz kalımın kaynaktan azalt-

maya yönelik önlemlerle sonuçlandırıldığı görülmektedir. Bu önlemler arasında işin yapı-şeklinin yeniden düzenlenmesi, çalışma sürelerinde yapılan çeşitlilikler, çalışma ekipmanlarını değiştirmek ya da yenilerini almak ve iletişimi geliştirmek sıralanabilir; ancak personeli artırmak yönünde bir öneri olduğunda zorluklar ortaya çıkmaktadır (R Bourbonnais ve ark., 2006; Moncada ve Llorens, 2007; Avrupa İş Güvenliği ve Sağlığı Ajansı, 2012; Gauderer & Knauth, 2004; Laing ve ark., 2007; Lavoie-Tremblay ve ark., 2005;). Bu girişimlerin bazıları için (çoğunlukla bilimsel literatürde yayınlanmış olan dökümanlar) kanıtlar çalışanların sağlığına olan etkileri için ölçülmüştür. Bu girişimlerin fiziksel sağlığa (işle ilişkili kas-iskelet sistemi rahatsızlıkları) (Dahl-Jørgensen ve Saksvik, 2005; Avrupa İş Güvenliği ve Sağlığı Ajansı, 2012, sf. 138–139; Laing ve ark., 2007); ruh sağlığına (R Bourbonnais ve ark., 2006; Renée Bourbonnais, Brisson, ve Vézina, 2011; Laing ve ark., 2007; Lavoie-Tremblay ve ark., 2005); veya tükenmişlik ve işe devamsızlığa (R Bourbonnais ve ark., 2006; Renée Bourbonnais ve ark., 2011; Lavoie-Tremblay ve ark., 2005) pozitif yönde etkileri olduğunu gösteren sonuçlar elde edilmiştir.

## OLGULAR VE ÇALIŞTAY NOTLARI

Eldeki bilgiler doğrultusunda, her ülke için 3 olgu seçilmesi öngörüldü. İlk uluslararası çalıştayda verinin toplanması ve analiz edilmesi için gereken ölçütler tartışıldı ve karara varıldı. E-IMPRO projesi literatür taraması (yukarıda özetlenen) ve AB-OSHA ESENER çalışması sonuçları (kaynaklar kısmında bulabilirsiniz) bu bağlamda değerlendirildi ve tartışıldı. Bundaki amaç katılımcı psikososyal risk önleme süreçleri, kaynakta önlem alma konularında ortak bir yaklaşım oluşturmak ve çalışma koşullarını geliştirmeye yönelik aktif katılımın önkoşulları, yürütücü unsurları ve engelleri üzerine ortak bir anlayış geliştirmektir.

Toplamda 12 olgu seçilmiştir. Her olgunun alan araştırması iki aşamada yapılmıştır:

1. İlgili belgeleri toplamak ve analiz etmek (psikososyal risk değerlendirme raporları, önlem planı ve çalışma koşulları değişikliklerinin uygulanma prosedürleriyle ilgili yazılı belgeler);
2. Psikososyal risk önlemi ile ilgili katılımcı sürecin anahtar aktörleri olan yönetim ve çalışan temsilcileriyle görüşmeler yapmak.

Katılımcı süreçlerin temel başlıklarını oluşturan psikososyal risk değerlendirmeleri, önlem planları, çalışma yönetimi uygulamalarındaki güncel değişiklikler

hakkında derinlikli bilgi edinmek amacıyla toplamda 62 kişi ile görüşüldü (girişime başlama nedenleri, hangi sosyal etkenler üzerinde karar alındığı ya da alınmadığı, bu etkenlerin önlem sürecinin farklı aşamalarındaki rolü, katılımcı psikososyal risk önleme etkinlikleri ve kaynakta psikososyal risk önleme aktiviteleri önündeki engeller ve yürütücüler). Türkiye dışındaki ülkelerde araştırmalar bu şekilde yürütüldü. Türkiye’de ise görüşmeler psikososyal risk değerlendirme çalışması yürütmeyen şirketlerde gerçekleştirildi, bu nedenle görüşmeler aktüel olaylara değil olasılıklara dayanmaktadır. Psikososyal tehlikeler ve riskler, Türkiye İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nda (2012, sayısı: 6331) ya da konuyla ilgili ikincil düzenlemelerde spesifik olarak ele alınmamaktadır. Ayrıca yöneticilerin, iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarının ve çalışanlarının çoğu işyerindeki psikososyal risklerin önemi konusunda bilinçli değildir.

**TABLO 1: ÜLKELER, OLGULAR VE GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER**

İSPANYA'NIN OLGULARI	
ŞİRKET	GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER (isim ve pozisyonları)
<b>Codorníu-Sant Sadurní</b> (217 çalışan, köpüklü kava üretici)	Jordi Larregola (İşyeri Düzenleme Müdürü) and Adelina Beneit (İSG müdürü) and Antonio Cruces (CCOO sendika konfederasyonuna üye olan bir İSG çalışan temsilcisi)
<b>Colón Otel</b> (96 çalışan, 4 yıldızlı otel)	Angel Vera (İK Müdürü) and Angélica Cárdenas (CCOO sendika konfederasyonuna üye olan bir İSG çalışan temsilcisi)
<b>FAE-Francisco Alberó</b> (135 çalışan; elektronik parça üreticisi)	Sergi Quemada (İK ve Finans Müdürü and Jordi Campamà (İK asistan müdürü <b>ve İSG müdürü</b> ) and Javier Sánchez (CCOO sendika konfederasyonuna üye olan bir İSG çalışan temsilcisive iş konseyinin başkanı)

TÜRKİYE'NİN OLGULARI	
ŞİRKET	GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER (isim ve pozisyonları)
<b>DELPHI</b> (2,200 çalışan, otomotiv endüstrisi için kablo üretimi)	1 İK Müdürü, 2 İK Uzmanları, 1 Üretim Müdürü, 1 Lojistik 1 Üretim Çalışanı, 1 Kesim Çalışanı, 1 Bakım Çalışanı 4 Takım lideri, 1 Sendika Temsilcisi
<b>NEKA</b> (157 çalışan, ev eşyaları için kalıp üretimi)	1 Çalışan, 1 Üretim Müdürü, 1 Finans Müdürü, 1 Mühendislik Müdürü, 7 Çalışan temsilcisi
<b>TUPRAG</b> (431 çalışan, altın madenciliği)	1 HK Müdürü, 3 Müdür 2 ÇSG temsilcisi, 2 Çalışan

## İTALYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER (isim ve pozisyonları)
<b>Centro Analisi Monza (CAM)</b> (204 çalışan, İnsan sağlığı ve işte sosyal aktiviteleri düzenleyen özel şirket)	Dr. Marco D'Orso (, işveren tarafından çalıştırılan İşyeri hekimi), Mrs. Stefania Fazzoni (ÇSG Çalışan temsilcisi)
<b>Cernusco sul Naviglio Municipality</b> (182 çalışan, yönetim ve destek sistemlerini düzenleyen bir kamu şirketi)	Dr. Fabio La Fauci (İK Müdürü), Mr. Michele Mazzone (CGIL sendikası tarafından çalıştırılan ÇSG Çalışan temsilcisi), Dr. Enrico Gallo (İşyeri hekimi)
<b>Telecom Italia</b> (65,623 çalışan, bilgi ve iletişim sistemlerini düzenleyen bir özel şirket)	Antonella Zolla (Ulusal Sağlık, Güvenlik ve Çevre Müdürü); Giulio Di Marco (İK'da Ulusal İnsani Değerler Müdürü); 3 Ulusal İkili Yapı üyesi olan Sağlık ve Güvenlik temsilcisi Alessandra Tommasini (SLC, CGIL), Francesco Mastrandrea (FISTEL, CISL), Ivano Griffone (UILCOM, UIL); 1 Yerel ÇSG Çalışan temsilcisi.

## FRANSA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	GÖRÜŞÜLEN KİŞİLER (isim ve pozisyonları)
<b>RATP- GIS</b> –Paris'te toplu taşıma sağlayan bir şirket	Geneviève ARRY (ÇSG Sekreteri), Alain RANDON ( <b>RATP'nin işyeri hekimi</b> )
<b>FRANCE TELECOM</b> –İletişim sektörü	Jean-Pierre HIPPIAS (ÇSG Sekreteri – <b>France Télécom AG-Pro Bordeaux</b> ); Anne DELAPORTE (ÇSG Sekreteri– <b>France Télécom AG Pro Paris</b> ), Danièle TEZIER (ÇSG Sekreteri- <b>France Télécom Annecy</b> )
<b>TROUSSEAU HASTANESİ</b>	Victor PECOME (ÇSG Sekreteri), Renaud PELLE (Başyönetici– <b>ÇSG Başkanı</b> ), Yves DUQUENNE (Müdür), Hélène FAUVIER, Frédérique SINET (İnsan Kaynakları Direktörü), Nathalie MOINE ( <b>Mesleksel risklerden korunmadan sorumlu iç danışman</b> )

**TABLO 2: ŞİRKET VE KATILIMCI SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

İSPANYA'NIN OLGULARI		
ŞİRKET	KATILIMCI SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	
<b>Codorníu-Sant Sadurní</b> (217 çalışan, köpüklü kava üretici)	Her 3 olguda, zorunlu risk değerlendirmesi COPSOQ ölçeğinin İspanyol versiyonu olan COPSOQ-Istas21 kullanılarak yapılmıştır.. Bu değerlendirme süreci ISG profesyonellerinin desteği ile işveren ve çalışanlardan oluşan özel bir grup tarafından yapılmalıdır..Risk değerlendirme süreci aşağıdaki konuları içermektedir:	
<b>Colón Otel</b> (96 çalışan, 4 yıldızlı otel)		
<b>FAE-Francisco Alberó</b> (135 çalışan; elektronik parça üreticisi)	<b>Aşama</b>	<b>Kimi kapsadığı</b>
	<b>RİSK DEĞERLENDİRMESİ</b>	
	<b>a) Yöntem kullanımı konusunda anlaşma sağlanması</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• CoPsoQ-istas21 yönteminin sunulması.</li><li>• Yönetim ve çalışan temsilcileri ile anlaşma imzalanması.</li></ul>	İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesi
	<b>b) Alan çalışmasının hazırlanması ve uygulanması</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Anketin uyarlanması.</li><li>• İletişim planlaması ve dağıtımın tasarlanması, anket yanıtlanın toplanması.</li><li>• Alan çalışmasının uygulanması.</li></ul>	Ortak görev grubu (ISG hizmetlerinin desteğinde işveren ve çalışan temsilcilerinden oluşan)  Anketi yanıtlayan çalışanlar
	<b>c) Sonuçları anlamak ve koruyucu önlemlere karar vermek için</b> Anket verisi bilgisayar veritabanına girilmeli ve raporlanmalı. <ul style="list-style-type: none"><li>• Maruz kalım lerin özelliklerinin ve kaynaklarının belirlenmesi ve lokalize edilmesi. Koruyucu önlemlerin tartışılması ve karar verilmesi.</li><li>• Personelin bilgilendirilmesi.</li></ul>	Ortak görev grubu  Koruyucu Halka (Toplu anlaşma,ortaklaşma ve doğrudan katılım)  İş sağlığı ve Güvenliği Komitesi tarafından Onaylanması
<b>KORUYUCU AKTİVİTELERİN PLANLANMASI</b>		
<b>d) Koruyucu önlemlerin uygulanması için:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Önlemlerin uygulamasının planlanması(öncelikler, zaman çizelgesi ve gerekli kaynaklar).</li><li>• Personelin bilgilendirilmesi.</li><li>• Uygulamaların takip edilmesi.</li><li>• Koruyucu önlemlerin değerlendirilmesi.</li></ul>	Ortak görev grubu  İş Sağlığı ve Güvenliği Komitesinin onayıyla	

## İTALYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	KATILIMCI SÜRECİN TEMEL ÖZELİKLERİ	
<b>Centro Analisi Monza (CAM)</b> (204 çalışan, İnsan sağlığı ve işte sosyal aktiviteleri düzenleyen özel şirket)	<b>Aşama</b>	<b>Kimi kapsadığı</b>
	<b>RISK DEĞERLENDİRMESİ</b>	
	<b>a) Ön değerlendirme-Durum saptama:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>işle ilişkili stresin altında yatan üç temel başlığın nesnel risk göstergelerinin analizi: başlangıç-uyarıcı olaylar (sentinel events), iş içeriği ve iş koşulları etmenleri (work content and work context factors (örneğin, işten kalma, dönüşüm hızı, kazalar, işyükü, rol, ilişkiler, iş-ev çatışması gibi)). Kontrol listesi INAIL'in işle ilişkili stresi değerlendirmek ve yönetmek için kullandığı metodolojik planından alınmıştır.</li></ul>	Ortak görev grubu: Önleyici ve Koruyucu Servislerden sorumlu bir yönetici, Şirket doktoru, İş sağlığı ve Güvenliği Çalışan temsilcisi, dahili bir psikoloğun desteği ile oluşmuş.
	<b>b) Derinlemesine değerlendirme:</b> <p>İkinci aşamada yapılan psikososyal içerik ve koşulların derinlemesine değerlendirilmesi odak grup görüşmeleriyle yapılmıştır.</p>	Ortak görev grubu: Önleyici ve Koruyucu Hizmetlerden sorumlu bir yönetici, Şirket doktoru, İş sağlığı ve Güvenliği Çalışan temsilcisi ve alan müdürleri.
<b>KORUYUCU AKTİVİTELERİN PLANLANMASI</b>		
<b>c) Koruyucu önlemlerin uygulanması:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Uygulanacak önlemlerin planlanması.</li><li>Uygulamaların izlenmesi.</li><li>Değerlendirme.</li></ul>	Ortak görev grubu: Alan müdürleri, İş sağlığı ve Güvenliği Çalışan Temsilcileri.	

## İTALYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	KATILIMCI SÜRECİN TEMEL ÖZELİKLERİ	
Cernusco sul Naviglio Municipality (182 çalışan, yönetim ve destek sistemlerini düzenleyen bir kamu şirketi)	Aşama	Kimi kapsadığı
	<b>RİSK DEĞERLENDİRMESİ</b>	
	<b>a) Ön değerlendirme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>işle ilişkili stresin altında yatan üç temel başlığın nesnel risk göstergelerinin analizi: başlangıç-uyarıcı olaylar (sentinel events),), iş içeriği ve iş koşulları etmenleri(örneğin, işten kalma, dönüşüm hızı, kazalar, işyükü, rol, ilişkiler, iş-ev çatışması gibi).</li></ul> <p>Kontrol listesi INAIL'in işle ilişkili stresi değerlendirmek ve yönetmek için kullandığı metodolojik planından alınmıştır.Tüm çalışanlar altı homojen gruba ayrılarak uygulandı.</p>	Ortak görev grubu: İşveren, İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürü, Şirket doktoru, İş sağlığı ve Güvenliği Çalışan temsilcisi ve İnsan Kaynakları Müdürü (Değerlendirme Grubu).
<b>b) Derinlemesine değerlendirme</b> <p>Sonuçlara göre, derinlemesine değerlendirme yerel polis memurları ve anaokulu öğretmenlerinden oluşan iki grup çalışana Minnesota Çok Aşamalı Kişisel Kayıt anketi uygulanmıştır. Bu özelolguda, çalışma koşulları ve psikososyal içerik ve şartları üzerine belirli bir yönetime odaklanmaktan ziyade, taciz olguları gibi çatışmaların özellikleri ile ilişkilendirilen erişkin kişilikleri ve psikopatoloji anketleri seçilmiştir ve gerçekte bu özel çalışanlar işlerinde silah kullanmaktadırlar.</p>	Ortak Görev Grubu: İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışan Temsilcisi ve Yerel Korumacı Ofisle bağlantılı Şirket doktorları.	



## İTALYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	KATILIMCI SÜRECİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	
Telecom Italia (65,623 çalışan, bilgi ve iletişim sistemlerini düzenleyen bir özel şirket)	<b>Aşama</b>	<b>Kimi kapsadığı</b>
	<b>RISK DEĞERLENDİRMESİ</b>	
	<b>a) Ön araştırma</b>	Ortak Görev Grubu: İnsan kaynakları ofisi, İSG ofisi, yöneticiler, İş Sağlığı ve Güvenliği çalışan temsilcileri
	<b>b) Yöntem kullanımında anlaşmak için:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Hedeflerin ve araçların tanımlanması.</li><li>Araçların özel iş düzenlemelerine göre uyarlanması.</li><li>Risk Değerlendirilmesinin Planlanması.</li></ul>	Ortak görev grubu: Araştırma ekibi: Roma "Tor Vergata" Üniversitesi ve SPRESAL'ın işle ilişkili stresi için olan bölgesel merkezinin desteğini alan BSD Şirketi, ASL Roma C. Pilot Komite: Araştırma ekibi: Sağlık, Güvenlik ve Çevre Müdürü, İşyeri hekimleri koordinatörü, İnsan Kaynakları müdürü, İnsan ilgi ve ilişkileri müdürü, İlgili servisleri ve açık erişim müdürü, İş sağlığı ve Güvenliğinin ulusal ayaklarının üyeleri (3 çalışan temsilcisi ve 3 sendika temsilcisi,- SLC-CGIL, FISTel-CISL, UILCOM-UIL).
	<b>c) Alan çalışması:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Yöneticilerle derinlemesine görüşme.</li><li>Rasgele seçilmiş temsiliyeti olan 2300 çalışanın üzerinde 3 aşamalı anketle derinlemesine araştırma.</li><li>Çalışma aktiviteleri esnasında gözlemsel araştırma.</li><li>2 aşamada 12 odak grup görüşmesi.</li></ul>	Ortak görev grubu: "Bamboo takımı" tarafından desteklenen araştırma ekibi: (12 çalışandan oluşan grup: büyük çoğunluğu eğitimi psikoloji ve sosyoloji olan psikolog ve sosyologlar)
	<b>d) Sonuçları anlamak ve koruyucu önlemler üzerinde anlaşmak için:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Analiz.</li><li>Toplantılar.</li></ul>	Pilot komitenin desteği ile araştırma ekibi tarafından veri analiz edilmiş, bulgular ve öneriler ortaya çıkmıştır.
<b>KORUYUCU AKTİVİTELERİN PLANLANMASI</b>		
<b>e) Koruyucu önlemleri uygulamak için:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>Koruyucu önlemlerin uygulanmasının planlanması (öncelikler, zaman çizelgesi ve gerekli kaynaklar)Personelin bilgilendirilmesi.</li><li>Uygulamanın takip edilmesi.</li><li>Koruyucu önlemlerin değerlendirilmesi.</li></ul>	Ortak Çalışma Grubu Pilot komitenin desteği ile araştırma ekibi. İş Sağlığı ve Güvenlik Temsilcileri önerilerin tanımlarında daha büyük katılım istemektedirler.	

## FRANSA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	KATILIMCI SÜRECİN TEMEL ÖZELİKLERİ	
RATP- GIS	Üç olguda da Fransa Cumhuriyeti Çalışma, İstihdam ve Sağlık Bakanlığı onaylı denetim (Audit) yetkisi olan Emergences tarafından çalışan temsilcileri için bağımsız audit yöntemi kullanıldı.	
FRANCE TELECOM		
TROUSSEAU HASTANESİ	<b>6 Aşama</b>	<b>Kimi kapsadığı</b>
	<b>RISK DEĞERLENDİRMESİ</b>	
	<b>Problemlerin tanımlanması ve çalışan temsilcileri ile yapılan ISG görüşmelerinin amaçları</b>	ISG sekreteri, ISG üyeleri, bağımsız uzman bilirkişi
	<b>Yönetim ve müdür temsilcileri ile görüşmeler ve bilgilendirme</b>	Bağımsız bilirkişi, ISG başkanı ve İnsan Kaynakları müdürleri
	<b>Döküman analizi</b>	Çalışma bilirkişi ekibi
	Şirketin organizasyon çizelgesi	
	İş görev tanımlaması	
	Risk değerlendirmesi dokümanı	
	İlgili ünitenin problemi ile ilgili tüm dökümanlar	
	<b>Çalışma koşullarının ve mesleki risk etmenlerinin analizi</b>	
	Ergonomik gözlem	
	İşyeri organizasyonunun sosyolojik analizi	
	<b>Örgütsel tanılar</b>	
	<b>Çalışma koşullarının geliştirilmesi ve işyerindeki risklerden korunma için öneri teklifi</b>	
	<b>ISG üyeleri ve yöneticilerine koruyucu önlemlerin sonuçlarının sunulması</b>	ISG sekreteri, ISG üyeleri, bağımsız bilirkişi
	<b>KORUYUCU AKTİVİTELERİN PLANLANMASI</b>	
	Koruyucu önlemlerin planlanması tek bir risk değerlendirmesi dökümanına yazılmalı (öncelikler, zaman çizelgesi ve gerekli kaynaklar)	ISG üyeleri ve yönetim
Her ISG toplantısında koruyucu önlemler izlemi		
Koruyucu önlemlerin değerlendirilmesi		

**TABLO 3: ŞİRKET, TEMEL MARUZİYETLER VE ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ DEĞİŞİMLER**

İSPANYA'NIN OLGULARI		
ŞİRKET	TEMEL MARUZİYETLER	ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ TEMEL DEĞİŞİMLER
<b>Codorníu-Sant Sadurní</b> (217 çalışan, köpüklü kava üretici)	Üretim bölümünde: iş kontrolü oranının ove gelişme olanaklarının düşük olması, liderlik kalitesinin kötü olması, düşük saygınlık ve iş güvencesizliği.	İş organizasyonunda değişiklikler yapılması konusunda sosyal taraflar anlaşmaya vardı. Kabul edilen değişiklikler: 1. Üretim işçilerinin ortaklaşa temsiliyeti ile doğrudan katılımın sağlandığı ve üretimin nasıl yönetileceğinin tartışılması ve karar almak için haftalık toplantılar yapılması (göreve atama ve görevlerin belirlenmesi, kullanılan yöntemler .. ). 2. Yeni teknolojiler , makine değişiklikleri ve ekipman alımları üzerine karar vermede ortaklaşa ve danışılarak doğrudan katılım. 3. Düzenlemeler sonrasında çalışanların ödemelelerinde azalma olmadan çoklu görev (polivalans) alması. Uygulanan tüm önlemler farklı izlem süreçlerine sahiptir ve gerçek uygulamaların analizi için başlıca yöntem olarak çalışma grubu toplantıları yapılmıştır.
<b>Colón Otel</b> (96 çalışan, 4 yıldızlı otel)	Garson ve resepsiyon görevlilerinin duygularını gizleme gereksinimi, işe etkilerinin düşük olması, liderlik kalitesinin yönetim görevleri dışındaki tüm alanlarda düşük olması, tüm iş alanlarında yüksek iş güvencesizliği bulunması.	Sosyal tarafların anlaşmaya vardığı konular: 1. Müşterilerle karşılaşan çalışanlarla bir protokolün uygulanması (koruyucu halka yoluyla çalışanların doğrudan katılımı ile geliştirilen) ve bunu destekleyen ölçümler: çalışanlar ve orta düzey yöneticiler için açık iletişim (asertivite), gerginlik ve çatışmaların çözüm teknikleri eğitimi. 2. Çalışan temsilcileriyle anlaşılarak oluşturulan günlük çalışma süreci üzerine ortaklaşa ve danışılarak doğrudan katılımı bölümlerin katıldığı toplantılar ve bunu destekleyen ölçümler: orta düzey yöneticiler için grup yönetimi üzerine eğitim verilmesi. 3. Şirketin ekonomik durumu hakkında bilgilendirme yapmak için üst düzey yönetim ve çalışanlar arasında, ihtiyaçlara göre değişen sıklıkta (her 6 ayda bir) toplantılar düzenlenmesi. Uygulanan tüm önlemler farklı izlem süreçlerine sahiptir ve gerçek uygulamaların analizi için başlıca yöntem olarak çalışma grubu toplantıları yapılmıştır.

## İSPANYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	TEMEL MARUZİYETLER	ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ TEMEL DEĞİŞİMLER
<b>FAE-Francisco Alberó</b> (135 çalışan; elektronik parça üreticisi)	Üretim bölümünde: iş-ev çatışması, iş güvencesizliği, işe düşük etki, liderlik kalitesinin düşük olması, saygınlığın düşük olması.	Sosyal tarafların üzerinde anlaştığı konular: <ul style="list-style-type: none"><li>• yeni çalışma saati düzenlemeleri (ailesinin sağlığı ile ilgili nedenlerden (doktora götürme) dolayı yılda 16 saat ücretli izin verilmesi; iş ve aile yaşamını düzenlemek için tatillerinin 15 gününü bölerek kullanabilmesinin olanaklı hale getirilmesi)</li><li>• aylık şirket dergisinin yeni ürünlerle ilgili bilgiler, şirketin ticari ve bütçe durumunu içerecek şekilde yeniden düzenlenmesi</li><li>• Ara yöneticiler (supervisorlar) için yeni görevler tanımlanması: üretim çalışanlarını desteklemek (hammaddelerin kalitesinin, makina gereksinimlerinin kontrol edilmesi, ürün göstergeleri ve çalışanların önerilerini tartışmak için kısa toplantılar düzenlenmesi -mühendislerin ve plan yöneticisinin girişimini, ; ve raporda yer alan olaylar ile ilgili gerektiğinde çalışma kurallarını değiştirmesine izin vermeyi) ve önlemlerin desteklenmesi için orta düzeydeki müdürlere grup yönetimiuygulama eğitimi.</li></ul>

## İTALYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	TEMEL MARUZİYETLER	ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ TEMEL DEĞİŞİMLER
<b>Centro Analisi Monza (CAM)</b> 204 çalışan, İnsan sağlığı ve işte sosyal aktiviteleri düzenleyen özel şirket	Ön değerlendirme bulgularında tüm homojen gruplarda işle ilişkili stresin konu ile ilgili olmadığı gösterilmiştir. İtalya yasalarına göre, bu hedefe yönelik girişimlerin ne gerekli ne de zorunlu olduğu anlamına gelmektedir.	Odak grup görüşmeleri sırasında İSG çalışan temsilcileri ve alan yöneticileri tarafından öne çıkarılan kaygıları hesaba katılarak, ayarlanan vardiyalar üzerine örgütsel bir girişim planlandı.

## İTALYA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	TEMEL MARUZİYETLER	ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ TEMEL DEĞİŞİMLER
<b>Cernusco sul Naviglio Municipality</b> 182 çalışan, yönetim ve destek sistemlerini düzenleyen bir kamu şirketi	Anaokulu öğretmenleri ve polis memurlarından oluşan homojen gruplardaki ana maruziyetler (atama ile değişim ve meslektaşlar arasında çatışmaların artması).	Hedef grupta bulguların işle ilgili stres için risk oluşturmadığı görüldüğü için genel girişim uygulanmadı. Bununla beraber, işle ilişkili risk düzeylerinin değişimin sorgulanması için 2 yıllık gözlem; ayrıca çalışanlar üzerinde bireysel düzeyde girişimde bulunuldu, özellikle memurların dahil olduğu çatışmalar için kullanılan silahların geçici olarak kullanım dışı bırakılması gibi.
<b>Telecom Italia</b> 65,623 çalışan, bilgi ve iletişim sistemlerini düzenleyen bir kamu şirketi	<b>Müşteri Tüketici Desteği, Müşteri Hizmetleri Ofisi ve açık erişilen alanlardaki teknisyenlerde "Orta" düzeyde risk</b> ; Müşteri Hizmetleri Teknisyenleri ve Müşteri Hizmetlerinde çalışan diğerlerinde "sınırdaki" risk (düşük ve orta arası) Temel Riskler: ISG konusundaki eğitim eksikliği, iş-yetenek uyumsuzluğu, görevlerin bireyselleşmesine bağlı iş izolasyonu, iş yükü ve yüksek baskı, performans hedeflerinde çalışanların kontrol eksikliği.	Sosyal taraflar iş örgütlenmesi üzerindeki değişikliklerin sunumu hakkında ortak karara vardılar, ve işle ilişkili strese baş etmek için bir takım değişiklikler yaptı. <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Şirket stratejileri konusunda iletişimin geliştirilmesi;</b></li><li>• <b>İşyerinde stres konusunda özel bilgilendirme ve eğitim yapılması</b> çalışma becerisi ve yeterliliği için eğitim verilmesi</li><li>• <b>İş düzeni, vardiya , iş-yaşam dengesi göz önünde bulundurularak iş örgütlenmesinin geliştirilmesi</b></li><li>• Kullanılabilirlik, basitlik, çalışma ortamı göz önünde bulundurularak araç ve teknolojilerin geliştirilmesi.</li></ul> <p>Ancak ISG çalışan temsilcilerinin daha ileri talepleri bulunmaktadır. ISG çalışan temsilcilerinin talepleri şunları içermektedir:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>özellikle vardiya düzenlenmesi, molalar, yeteneklerin göz önünde bulundurularak iş örgütlenmesinin geliştirilmesi;</b></li><li>• birey tabanlı şirket karının psikolojik baskı üzerine etkisinin azaltılması;</li><li>• işin düzenlenmesi yoluyla iş yükünün azaltılması, bunu yanında bunun işgücünün artırılması için fırsat olarak göz önünde bulundurulması.</li></ul>

## FRANSA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	TEMEL MARUZİYETLER	ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ TEMEL DEĞİŞİMLER
<b>TROUSSEAU HOSPITAL</b> Tıbbi kayıt çalışanları	Tıbbi kayıt birimi: Yönetim sisteminin ve doğrudan gözetmenlerin eksikliği, sağlıksız ve kalabalık çalışma koşullarında ve ortamında zorunlu olarak çalışma; sonucunda işten kalmanın artışı, kendine saygının kaybedilmesi, sözel ve fiziksel şiddet.	CHSCT adına yapılan bağımsız denetim, tıbbi kayıt çalışanlarının çalışma durumlarının objektif olarak değerlendirilmesini ve onların çalışma koşullarının iyileştirilmesi için öneriler geliştirilmesine olanak sağladı. Ek olarak, devamındaki denetimlerde, hastane yönetimi psikososyal risklerin önlenmesi için yapılandırılmış bir politika uygulamaya karar verdi. Bununla sağlananlar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Üst yönetimin inisiyatifli psikososyal risklerin önlenmesi için proje düzenlenmesi- Trousseau Hastanesinin tamamını kapsayan kriz durumlarına verilecek yapılandırılmış bir yanıt sağlayan tek bir doküman üretilmesi için sendikalarla çalışmak - iletişimi kolaylaştırmak için odak noktalar belirleme yoluyla yerel yönetim kurulu geliştirmek - üç hastane kuruluşu için psikososyal risk koordinatörü atanması</li><li>• İş psikoloğuna destek olacak risk önleme memuru sağlanması</li><li>• onlarla ilgili olmadığı düşünüldüğünden doktorların katılmadığı farklı uzmanlık dallarından temsilciler içeren bir psikososyal yönetim kurulu oluşturuldu.</li></ul>
<b>RATP-GIS</b>	Çalışma koşullarında bozulma, ekipler arasında uyum kaybı, Çalışanlar arasında klan benzeri gruplaşma ve işte zorluklar çıkarılması bulguları, Yönetimin belirsiz idaresi, yaygın güven eksikliği ve farklı ekipler arasında destek eksikliği. Çalışanların sıkıntıları, şirketin yasal durumunun değişmesi gibi işte organizasyon değişikliği ve İK yönetimindeki değişimler ile ilgiliydi. Bu durum çalışanları yalnızca belirsizliğe sürüklemekle kalmamış, aynı zamanda işleri için endişelenmelerine neden olmuştu.	CCAS biriminin bağımsız denetimi, psikososyal korumayı kolaylaştırmak için yönetim tarafından direk olarak kullanılmasa da çalışma koşullarını geliştirmek için öneriler geliştirmiş.

## FRANSA'NIN OLGULARI

ŞİRKET	TEMEL MARUZİYETLER	ÇALIŞMA KOŞULLARINDAKİ TEMEL DEĞİŞİMLER
<b>FRANCE TELECOM</b>	<p>Şirketin değişen durumuna bağlı olarak çalışma koşullarının bozulması , alanların kapanması, mesleki değişiklik ve coğrafi hareketliliğe zorlanma, şirketi bırakması için sürekli baskı uygulanması ve tüm iş alanlarında yüksek iş güvencesizliği.</p> <p>Yüksek düzeyde sorunlar yaşanması: şirket içinde intihar ve intihar girişimleri, hastalık nedeniyle uzun süreli işten uzak kalma, çalışan temsilcilerine ayrımcılık.</p>	<p>2009'da, Fransa telekomdaki sosyal kriz, çalışanların sıkıntılarıyla ilgili alınan ölçümlere ilişkin Fransa telekoma verilen resmi bildirimle iş müfettişlerinin girişimde bulunmasına sebep oldu. Üç yıldır, toplumsal sözleşme ve anlaşmalarla çalışanların daha iyi çalışma koşullarına sahip olması sağlanmıştır.</p> <p>“Hareketlilik-Esneklik (Mobility)” Anlaşması Madde 2.4 gereğince sosyal taraflarca istenmeyen hareketliliğin zararları etkilerinden korunmak için imzalanmıştır. Buna göre ” iyi düzeyde istihdam işte zararların elimine edilmesinde önlemlerden birisidir ve işgücünün azaltılmasına limit getirir. Açık pazara bağlı olarak işteki daralma ve aşırı rekabet yeni endişelerin artışına ve şirkette sorunlara yol açar.</p> <p>2010'dan 2013'e kadar, Fransa Telekom yönetimi tarafından uygulanan yeni toplumsal sözleşme ile şirkette insani boyutun yeniden yerleştirilmesi amaçlanmıştır. Yönetim çalışanların kariyer gelişimine daha çok destek sağlamak ve çalışma yaşam kalitelerini geliştirmek için özellikle (2012'de 10000'den fazla kişiyi işe alarak) istihdamı geliştirmeye söz verdi.</p>

Ulusal çalışmaların tamamlanması için her ülkede çalıştaylar düzenlendi. Çalışmaya katılan tarafların kendi deneyimlerini sunmalarıyla psikososyal risklerin önlenmesi için çalışma koşullarının değiştirilmesinde yürütücüler, engeller ve öneriler konularında anlaşmaya varıldı.

**TABLO 4: OLGULAR VE PAYDAŞLARA GÖRE ULUSAL ÇALIŞTAYLARIN KATILIMCILARI**

İSPANYA ÇALIŞTAYI		
ŞİRKET	KATILIMCILAR	PAYDAŞLAR
<b>Codorníu-Sant Sadurní</b> (217 çalışan, köpüklü kava üretici)	Jordi Larregola (İşyeri operasyon müdürü) and Adelina Beneit (ISG müdürü) and Antonio Cruces (CCOO'ya bağlı ISG çalışan temsilcisi)	İspanya çalıştayı iki oturumda yapılmıştır. Birincisi, ISTAS (CCOO tarafından desteklenen kendi kendini yöneten teknik kuruluşu) 37 kişinin, sosyal taraflardan ve kamu yöneticilerinin temsilcisinin işyeri düzeyinde katılımıyla: İspanyol sendika konfederasyonlarının ulusal, sınıfsal ve bölgesel düzeyde en güçlü temsiliyeti olan: CCOO ve UGT; Katalunya bölgesinde işveren organizasyonlarının en güçlü temsiliyeti olan: Foment del Treball Nacional; bölgesel yönetim (Katalunya): Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, İspanyol İş Sağlığı ve Güvenliği İdaresi: INSHT ve bir üniversite: UPF. Diğer oturum ISTAS'ın farklı sektörlerden şirketlerde çalışan 40 CCOO işçi sendika temsilcisinin katılımıyla yapıldı.
<b>Colón Otel</b> (96 çalışan, 4 yıldızlı otel)	Angel Vera (İK müdürü) and David Martí (CCOO'ya bağlı ISG çalışan temsilcisi)	
<b>FAE-Francisco Alberó</b> (135 çalışan; elektronik parça üreticisi)	Sergi Quemada (İK ve Finans Müdürü) and Jordi Campamà (İK asistan müdürü ve ISG müdürü) and Javier Sánchez (CCOO'ya bağlı ISG çalışan temsilcisi ve çalışma konseyi başkanı)	

TÜRKİYE ÇALIŞTAYI		
ŞİRKET	KATILIMCILAR	PAYDAŞLAR
<b>DELPHI</b> (2,200 çalışan, otomotiv endüstrisi için kablo üretimi)	Gozde Can (İK uzmanı) Ada Baskaya (İK uzmanı)	Türkiye çalıştayı bir defa düzenlendi. 20 katılımcı vardı. İki katılımcı Türkiye Cumhuriyeti Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'ndandı. Günümüzde Türkiye'de psikososyal risklere karşı korunma ve bu konuda yaptıklarını anlatan bir sunumları oldu. Türkiye'nin E-IMPRO raporu sunuldu ve tüm katılımcıların tartışmasına açıldı ve rapor buna göre revize edildi.
<b>NEKA</b> (157 çalışan, ev eşyaları için kalıp üretimi)	Nezih Kayabas (İşveren), Nuray Ezer (ISG Mühendisi), Bedri Bilge (İşyeri hekimi), Ahmet Demirel (Çalışan temsilcisi)	
<b>TUPRAG</b> (431 çalışan, altın madenciliği)	Göksel Alpaslan (ISG Müdürü) Bülent Coşkun (İşyeri hekimi)	



## İTALYA ÇALIŞTAYI

ŞİRKET	KATILIMCILAR	PAYDAŞLAR
<b>Centro Analisi Monza (CAM)</b> 204 çalışan, İnsan sağlığı ve işte sosyal aktiviteleri düzenleyen özel şirket	Associazione Bruno Trentin: Daniele Di Nunzio, Irene Delaria  INAIL: Diana Gagliardi; Cristina Di Tecco; Marco Mirabile  Sebastiano Bagnara (Sassari Üniversitesi; SBD)	Araştırmacılar, sendikacılar, işverenler ve bakanlıktan yönetici temsilcileri.
<b>Cernusco sul Naviglio Municipality</b> 182 çalışan, yönetim ve destek sistemlerini düzenleyen bir kamu şirketi	Marco Bottazzi (İşyeri hekimi, INCA)  Telecom: Antonella Zolla (Sağlık ve Güvenlik Müdürü); Giulia Di Marco (İnsan Kaynakları Müdürü);	
<b>Telecom Italia</b> 65,623 çalışan, bilgi ve iletişim sistemlerini düzenleyen bir özel şirket	Marco Turbati (Telecom, işyeri hekimi)  Marco D'Orso (Milano Üniversitesi), Bicocca (İşyeri hekimi -Centro Analisi di Monza Spa, Cernusco sul Naviglio Municipality)	

## FRANSA ÇALIŞTAYI

ŞİRKET	KATILIMCILAR	PAYDAŞLAR
<b>France Telecom</b>	Danièle TEZIER (ISG sekreteri)	Çalıştay 9 katılımcı ile yapıldı. Her üç olgunun ISG sekreterinin yanında, Maurice DEMUYNCK, sendikanın bölgesel iş sağlığı ve güvenliği temsilcisi. Françoise GAMBIER, bağımsız iş sağlığı ve güvenliği danışmanı.
<b>RATP</b>	Alain Randon (Şirket hekimi)	Michel MINE, şirket avukatı ve üniversitede okutman, sektör yasaları ve Avrupa'daki düzenlemeler konusunda uzman.
<b>Hospital Trousseau</b>	Victor PECOME (ISG sekreteri)	Zaigouche ABDERRAFIK, sendikacı, sağlık ve güvenlik temsilcisi.

## ÇALIŞMA KOŞULLARINI DEĞİŞTİRMEDE KATILIMCI PSİKOSOSYAL RISK ÖNLEME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN SONUÇLAR

İkinci uluslararası çalıştayda Fransa, İtalya, İspanya ve Türkiye'deki örnek olguların özelliklerine ve her bir ülkenin temel yapısına dayanarak, Güney Avrupa ülkelerindeki çalışma koşullarını değiştirmeye yönelik işyerlerinde katılımcı yöntemlerle psikososyal risklerin önlenmesi süreçlerinde rol oynayan yürütücü unsurlar ve engellere ilişkin varılan sonuçlar tartışıldı ve anlaşmaya varıldı.

### Yürütücüler

- Risk değerlendirmesi ve çalışma koşullarının geliştirilmesi süreçlerinde psikososyal riskin ele alınmasını zorunlu kılan bir düzenleme olması (mevzuat çerçevesi). Bu düzenlemenin çalışan temsilcilerinin katılımını zorunlu kılınması (bilgileri geliştirmek, danışmak, birlikte karar almak ve haklarla ilgili pazarlık yapmak); yasal yetkililer tarafından izlenmesi (örn; spesifik iş müfettişliği programları, iş sağlığı ve güvenliği kamu kurumlarının genel yaklaşımları, bunlara paralel farkındalık kampanyaları ve farkındalık oluşturmak için kullanılacak araçların geliştirilmesi) Katılımcı süreçleri güçlendiren yeterli ve standartlaştırılmış ölçüm araçları teminde psikososyal risk önlemesine yönelik yaklaşım.
- Önlem süreçleri (resmi ve yazılı belgelerle) adım adım tanımlanmış bir protokole göre yürütülmelidir. Ölçüm gereçleri önlemler konusunda katılımcı prosedürleri de içermelidir. Katılımcı süreçler iletişim odaklı olmalı ve çatışmalara yol açmamalıdır. Bu tür süreçleri her şirket için yeniden oluşturulması gerekmez, ancak uyarlanabilir. Şirket düzeyinde önlem almak bir araştırma süreci değildir.
- Önlem sürecini baştan sona yönetmek için ortak (iki taraflı: çalışan temsilcileri + yönetim temsilcilerinden oluşan) bir görev birimi oluşturmak. Bu tür bir grup oluşturulması sosyal tarafların koruyucu önlemlerin her aşamasında oluşabilecek direncin kırılmasında anahtar rol oynamaktadır. Katılım her aşamada titilikle vurgulanmalıdır. Ortak görev birimi üyeleri karar alma ve uygulama yetkilerine sahip olmalıdır. Bu anlaşmayı güçlendirmektedir. Üyeler, iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarının denetleyicisi veya takipçisi gibi davranmak yerine (ki bu ikincil derecede kalan destekleyici

bir rol anlamına gelir), çok daha pozitif ve aktif bir doğaya sahip olmalıdırlar.

- Sağlık ve güvenlik profesyonellerinin rolleri bu tür bir işbirliğini başlatmak olmalıdır. Koruyucu uzmanlar uygun bir diyalog ortamı sağlanması durumunda (yasal dayaklara bağlı olarak-Fransa dışında) kolaylaştırıcı olabilmektedir ve her iki tarafa da öneriler sunabilmektedir.
- Büyük şirketlerde bu ortak görev birimi, farklı birim ve meslek profillerinden olmak üzere çalışan ve yönetici temsilcilerinden oluşmalıdır; böylece bilginin ve temsiliyetin çeşitliliği sağlanmış olur.
- Bir takvim (her aşamanın bitiş süresi) üzerinde kararlınması gereklidir.
- Risk değerlendirmesi sonuçları sosyal taraflarca kolayca anlaşılabilir olmalıdır ve maruz kalım sorunlarını olabildiğince net bir biçimde saptayarak ve konumlandırarak ortaya koymalıdır (nerede?: hangi iş yeri/iş birimi vb.). Böylece çalışma koşullarına ilişkin değişikliklerde daha kolay anlaşmaya varılacaktır.
- Ortak görev biriminin önlem sürecine ilişkin aldığı her kararın düzenli olarak bütün şirket üyelerine bildirilmesi için iletişimin geliştirilmesi şarttır.
- Çalışan/orta düzey yönetimin doğrudan katılımı ele alınan konusu aşamaya göre zorunlu veya isteğe bağlı olmalıdır: 1. Değerlendirme aşamasında zorunlu olmalı ve bireye özel standartlaştırılmış, isimsiz ölçüm gereçleri ile geliştirilmelidir, 2. Önlemlerin alınması aşamasında isteğe bağlı olmalıdır; grup yaklaşımını kullanarak önlemlerin belirlenmesi ve uygulanmasını içeren aşamada ortak görev birimi tarafından karar verilip gerekli görüldüğünde grup yaklaşımı uygulanacaksa (koruma çemberleri) kullanılmalıdır.
- Çalışma koşullarıyla ilgili küçük/basit değişiklikler daha “devrimsel” değişimlerin tetikleyicisi olabilir.
- Çalışma koşullarında değişiklikler yapılması güven ve inandırıcılık yaratır, böylece daha sonraki değişikliklerin daha kolayca uygulanmasını sağlar.

- Koruyucu önlemlerin ve değişikliklerin açık ve kesin olarak tanımlanması ve izlem ölçütlerinin geliştirilmesi gereklidir.
- Çalışma koşullarındaki değişim ile ilgili işlemler her iki tarafın deneyim ve bilgisini içerdiği zaman çok daha etkilidir. Eđer anahtar kişiler çalışma koşullarının değişimi ile ilgili karar süreçlerine katılırlarsa uygulama çok daha kolay ve direnç daha az olacaktır.
- Psikososyal risk önlemleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile sağlanacak olumlu ekonomik etkilerin görselleştirilmesinden yararlanılmalıdır.
- Şirketin rekabet eğilimi kalite, yenilik, gelişim, iş birliği ve güvene dayalı olmalıdır.

## Engeller

- Yüksek orandaki işsizlik / kayıt dışı, istihdam olması.
- Mevzuat çerçevesinin olmaması (özellikle Türkiye’de).
- Çalışan temsilcileri ile işverenler arasındaki güç dengesizliği (hakların olmayışı ya da hakların uygulanma imkanının olmayışı, sendikalaşmanın yetersiz düzeyde olması, sendikanın kapsamının düşük olması, otoriter çalışan ilişkilerinde hüküm süren gelenekler).
- Psikososyal risklere ilişkin genel yaklaşımın zarara/hastalığa (psikososyal risklerin medikalizasyonu) ve bireysel niteliklere (örneğin kişisel konular) odaklı olması, birincil önlem almaya ve çalışma koşullarını değiştirme odaklı bir bakış açısının yokluğu.
- Kurum ya da şirket düzeyinde, psikososyal risklere ilişkin genel yaklaşımlar arasındaki karşıtlık: risk önlenmesi mi risk yönetimi mi?
- Bilimsel ya da yasal standartlarla uyumlu olmayan psikososyal risk değerlendirme araçlarının kullanılması.
- Şirketin mali durumunun kötü olması.

- Üreticiler arasında oluşan aşırı rekabet (ulusal veya uluslararası) ve başta işgücü maliyeti olmak üzere maliyeti düşürmeye yönelik uluslararası şirketlerden gelen baskılar.
- Belirsiz (eğreti) çalışmaya neden olan çalışma yöntemleri (iş miktarı, düşük ücretler, planlanan zamanda gerçekleşmesi istenen taleplerin artışı, işçi bulma merkezleri, bireyselleştirme, dış kaynak kullanımı) ve çalışanlar arasında eşitsizliğe yol açan çalışma yönetimi uygulamaları.
- Çalışma koşullarının kötüleştirerek ve/veya çalışanlar arasında bireyselleşmeye ve rekabete yol açarak işgücü maliyetinin azaltılmasını hedefleyen şirket rekabetçiliği.
- Yönetimin iş düzenlemesine ilişkin konularında iktidarı paylaşmak istememesi ve çalışma yönetimindeki otoriter uygulamalar.
- İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin teknokratik yaklaşımı (sosyal kurumların katılımı olmadan korunma) ve/veya bürokratik tarzı (çalışma koşullarında fiili değişiklikler yapmadan sadece belge ve formalitelere dayandırmak); psikososyal risklerin önlenmesinin ticari istismarı.
- İş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcileri ile iş sağlığı uzmanları arasındaki işbirliği eksikliği (çalışan temsilcilerinin uzmanları seçebildiği Fransa hariç).
- İş müfettişliği kurumunun öngörülemez olması (ideoloji, psikososyal risklere dair eğitim eksikliği, bölgesel kurum düzenlemelerinden kaynaklanan farklar).
- İş sağlığı ve güvenliği çalışan temsilcilerinin bağımsız bir biçimde sendikalaşmasının engellenmesi / “sarı” sendikalaşma.
- Sendika içinde koordinasyonun olmaması (aynı işçi sendikadaki çalışan temsilcilerinin farklı komisyonlarda görev alması).
- Farklı işçi sendikalarının ulusal düzeyde ve şirket düzeyinde eylem birliği yapmaması.

- Orta düzey yönetimin yeni olan şeylere karşı direnci, sorgulandıklarını ve güçlerini kaybettiklerini hissetmeleri, yeni yönetim tarzına hazırlıklı olmamaları (yeni yönetim tarzı, yeni beceriler ve bilgiler gerektirir).
- Çalışanların misilleme ile karşılaşma korkusu.
- Çalışanların, çalışma koşullarında değişiklikler yapılacağını inandırıcı bulmamaları.
- Katılımcı sürece yönelik engelleyici tavırlar ve bu tavırların neticesinde çalışma koşullarında hiçbir değişiklik yapılmaksızın devam eden uzun sürelerin oluşması.

## KAYNAKLAR

Albanel, X., Lusson, J., & Perusat, D. (2012). Les actions de prévention des risques psychosociaux de la SNCF Nord-Pas-de-Calais. Un état des lieux - 2008-2012. Montreuil: Émergences.

Bourbonnais R, Brisson C, Vézina M. Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occup Environ Med* 2011; 68:479-486.

Bourbonnais, R., Brisson, C., Vinet, A., Vézina, M., Abdous, B., & Gaudet, M. (2006). Effectiveness of a participative intervention on psychosocial work factors to prevent mental health problems in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*, 63(5), 335–342. doi:10.1136/oem.2004.018077.

Carpentier-Roy, M.-C., Ouellet, F., Simard, M., & Marchand, A. (1998). L'appui des travailleurs aux Comités paritaires de santé et de sécurité du travail (CPSST): une analyse psychodynamique. *Le Travail Humain*, 61(2), 171–185.

Coutrot, T. (2009). Le rôle des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail en France: Une analyse empirique. *Travail et Emploi*, (117), 25–38.

Cox T, Griffiths A, Rial-González R. Research on work-related stress. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities; 2000.

Dahl-Jørgensen, C., & Saksvik, P. O. (2005). The impact of two organizational interventions on the health of service sector workers. *International Journal of Health Services: Planning, Administration, Evaluation*, 35(3), 529–549.

Egan M, Bambra C, Thomas S, Petticrew M, Whitehead M, Thomson H. The psychosocial and health effects of workplace reorganisation. 1. A systematic review of organisational-level interventions that aim to increase employee control. *J Epidemiol Community Health*. 2007 Nov;61(11):945-54.

EU-OSHA. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). *Managing safety and health at work*. European Agency for Safety and Health at Work. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010.

EU-OSHA (a). *Worker representation and consultation on health and safety: An analysis of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*, Luxembourg: publications Office of the European Union, 2012.

EU-OSHA (b). *Drivers and barriers for psychosocial risk management: An analysis of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*, Luxembourg: publications Office of the European Union, 2012.

Eurofound (2012), *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

European Agency for Safety and Health at Work. (2012). *Worker participation practices: a review of EU-OSHA case studies*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Agency for Safety and Health at Work. (2013). *European Good Practice Awards 2012–2013. Awarded and commended examples*. Luxembourg: Publications Office.

European Parliament resolution of 15 December 2011 on the mid-term review of the European strategy 2007-2012 on health and safety at work (2011/2147(INI)).

ETUC resolution on the EU health and Safety strategy 2013-2020 (5-6 March 2013).

Gauderer, P. C., & Knauth, P. (2004). Pilot study with individualized duty rotas in public local transport. *Le travail humain*, 67(1), 87–100. doi:10.3917/th.671.0087.

Gunningham, N. (2008). Occupational Health and Safety, Worker Participation and the Mining Industry in a Changing World of Work. *Economic and Industrial Democracy*, 29(3), 336–361. doi:10.1177/0143831X08092460.

Hall, A., Forrest, A., Sears, A., & Carlan, N. (2006). Making a Difference: Knowledge Activism and Worker Representation in Joint OHS Committees. *Relations Industrielles*, 61(3), 408–436.

Hovden, J., Lie, T., Karlsen, J. E., & Alteren, B. (2008). The safety representative under pressure. A study of occupational health and safety management in the Norwegian oil and gas industry. *Safety Science*, 46(3), 493–509.

Istituto per il Lavoro. (2006). The Role of the Safety Representative in Italy. Istituto per il Lavoro.

Iavicoli S, Rondinone B, Marinaccio A, Fingerhut M. Research priorities in occupational safety and health: a review. *Industrial Health* 2006; 44:169-78.

Laing, A. C., Cole, D. C., Theberge, N., Wells, R. P., Kerr, M. S., & Frazer, M. B. (2007). Effectiveness of a participatory ergonomics intervention in improving communication and psychosocial exposures. *Ergonomics*, 50(7), 1092–1109. doi:10.1080/00140130701308708.

Lamontagne AD, Keegel T, Louie AM, Ostry A, Landsbergis PA: A systematic review of the job stress intervention evaluation literature: 1990-2005. *Int J Occup Environ Health*. 2007; 13 (3): 268-280.

Lavoie-Tremblay, M., Bourbonnais, R., Viens, C., Vézina, M., Durand, P. J., & Rochette, L. (2005). Improving the psychosocial work environment. *Journal of Advanced Nursing*, 49(6), 655–664. doi:10.1111/j.1365-2648.2004.03339.

Leka S, Jain A. Health impact of psychosocial hazards at work: an overview. World Health Organization: Geneva 2010.

Llorens, C., Alós, R., Cano, E., Font, A., Jódar, P., López, V., , Navarro, A., Sánchez, A., Utzet, M., Moncada, S. (2010). Psychosocial risk exposures and labour management practices. An exploratory approach. *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3 Suppl), 125–136. doi:10.1177/1403494809354363.

Mellor, N., Mackay, C., Packham, C., Jones, R., Palferman, D., Webster, S., & Kelly, P. (2011). “Management Standards” and work-related stress in Great Britain: Progress on their implementation. *Safety Science*, 49(7), 1040–1046. doi:10.1016/j.ssci.2011.01.010.



Menéndez M, Benach J, Vogel L. The impact of safety representatives on occupational health. A European Perspective. Brussels: ETUI 2009.

Mikkelsen, A., & Gundersen, M. (2003). The Effect of a Participatory Organizational Intervention on Work Environment, Job Stress, and Subjective Health Complaints. *International Journal of Stress Management*, 10(2), 91–110. doi:10.1037/1072-5245.10.2.91.

Milczarek, M., Irastorza, X., & European Agency for Safety and Health at Work. (2012). Drivers and barriers for psychosocial risk management an analysis of the findings of the European survey of enterprises on new and emerging risks (ESENER): report. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Retrieved from <http://bibpurl.oclc.org/web/47835> <http://osha.europa.eu/en/publications/reports/drivers-barriers-psychosocial-risk-management-esener>.

Moncada, S., & Llorens, C. (Eds.). (2007). *Organización del trabajo. Factores Psicosociales y Salud. Experiencias de prevención*. [Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud.

Moncada S, Llorens C, Moreno M, Rodrigo R, Landsbergis P. CC.OO. (“Comisiones Obreras”) – ISTAS (Union Institute of Work, Environment and Health) participatory action plan for a healthier work organization: A case study. *Safety Science* 2011; 49:591-598.

Ollé-Espuga, L., Menéndez-Fuster, M., Muntaner, C., Benach, J., Vergara-Duarte, M., & Vázquez, M. L. (2013). “Safety representatives’ views on their interaction with workers in a context of unequal power relations: An exploratory qualitative study in Barcelona (Spain)”. *American Journal of Industrial Medicine*. [Epub ahead of print]. doi:10.1002/ajim.22220.

Stolk, C. van, Staetsky, L., Hassan, E., & Woo Kim, C. (2012). *Management of psychosocial risks at work: an analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Sultan-Taïeb, H., Sauze, D., Vieillard, B. and Niedhammer, I., ‘Differences in job strain exposure between countries and welfare state regimes in Europe’, in proceedings of the 4th International Conference on Occupational Health (ICOH-WOPS), Amsterdam, 14–17 June 2010.

Takala J, Urrutia M, Hämäläinen P. The global and European work environment – numbers, trends, and strategies . SJWEH Suppl 2009;(7):15–23.

Walters, D. Worker representation and psycho-social risks: A problematic relationship? Safety Science 2011, 49: 599–606.

Walters, D., Wadsworth, E., Marsh, K., Davies, R., & Lloyd-Williams, H. (2012). Worker representation and consultation on health and safety. An analysis of the findings of the European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER). Luxembourg: European Agency for Safety and Health at Work.

Walters, D., Wadsworth, E., & Quinlan, M. (2013). *Analysis of the determinants of workplace occupational safety and health practice in a selection of EU Member States*. Luxembourg: Publications Office.

Yassi, A., Lockhart, K., Sykes, M., Buck, B., Stime, B., & Spiegel, J. M. (2013). Effectiveness of joint health and safety committees: A realist review. American Journal of Industrial Medicine, 56(4), 424–438. doi:10.1002/ajim.22143.