



**İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN  
PERFORMANS YÖNETİMİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Sedef Mutlu ÖZ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı**

**Danışman: Prof. Dr. Ertuğrul Recep ERBAY**

**2021**

**T.C.**  
**TEKİRDAĞ NAMIK KEMAL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİNİN PERFORMANS YÖNETİMİ**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Sedef Mutlu ÖZ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**  
**DANIŞMAN: PROF. DR. Ertuğrul Recep ERBAY**

**Tekirdağ-2021**  
**Her hakkı saklıdır.**

## **BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ**

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda enstitü yazım kılavuzuna uygun davranıldığımı taahhüt ederim.

25/01 /2022

Sedef Mutlu ÖZ



## ÖZET

Kurum, Enstitü, : Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
ABD : Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı  
Tez Başlığı : İş Sağlığı Ve Güvenliğinin Performans Yönetimi Üzerindeki Etkisi  
Tez Yazarı : Sedef Mutlu ÖZ  
Tez Danışmanı : Prof. DR. Ertuğrul Recep ERBAY  
Tez Türü, Yılı : Yüksek Lisans Tezi, 2021  
Sayfa Sayısı : 96

Bu araştırma iş sağlığı ve güvenliği ve performans yönetimi hakkında bilgi vermek ve iş sağlığı güvenliğinin performans yönetimine etkisini ifade etmek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın tamamlanması aşamasında yöntem olarak literatür taraması yönteminden yararlanılmıştır. Literatürde iş sağlığı ve güvenliği ve performans yönetimi kavramlarıyla ilgili yayınlar incelenerek çalışmaya aktarılmıştır. Araştırma sonucunda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının performansı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Sağlığı, İş Güvenliği, Performans Yönetimi

## ABSTRACT

Institution, Institute : Tekirdağ Namık Kemal University, Institute of Social Sciences,  
Department : Department of Healthcare Management  
Thesis Title : Impact Of Occupational Health And Safety On Performance  
Management  
Thesis Author : Sedef Mutlu ÖZ  
Thesis Adviser : Prof. Dr. Ertuğrul Recep ERBAY  
Type of Thesis,Year : MS Thesis, 2021  
Total Number of : 96  
Pages

This research has been prepared to give information about occupational health and safety and performance management and to express the effect of occupational health and safety on performance management. At the completion of the research, the literature review method was used as a method. In the literature, publications related to the concepts of occupational health and safety and performance management were examined and transferred to the study. As a result of the research, it has been determined that occupational health and safety practices affect performance positively.

**Keywords:** Occupational Health, Safety, Performance Management

## ÖNSÖZ

Tez süreci içinde benden desteğini esirgemeyen, zorlu bir yolun başından sonuna kadar yanımda olan aileme ve herkese teşekkür etmek isterim. Bu sürecin başlangıç aşamasında eğitimin her yönüyle yönlendirici, bir o kadar keyif aldığım ve verdikleri eğitimlerle bana yön gösteren çok değerli Namık Kemal Üniversitesi hocalarına sonsuz teşekkür ederim.

Kaybolduğumu hissettiğim bir anda yoluma ışık tutan, projem ile ilgili yorumları, değerli tavsiyeleri ile yön veren, pozitif yaklaşımı ile bu tezi gönül rahatlığı ile tamamlama hissi yaratan danışmanım Sayın Prof. Dr. Ertuğrul Recep ERBAY'a teşekkürü bir borç bilirim.

## İÇİNDEKİLER

### BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM BEYANI

### TEZ ONAY SAYFASI

ÖZET .....i

ABSTRACT..... ii

ÖNSÖZ.....iii

İÇİNDEKİLER.....iv

ŞEKİLLER..... viii

KISALTMALAR ..... ix

GİRİŞ ..... 1

BİRİNCİ BÖLÜM ..... 3

TEMEL BİR ÇALIŞMA HAKKI OLARAK İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ... 3

1.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı ..... 3

1.2 İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi ..... 7

1.2.1 Çalışanlar Açısından Önemi ..... 7

1.2.2 İşverenler Açısından Önemi ..... 7

1.2.3 Ülke Ekonomisi Açısından Önemi ..... 8

1.3 İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi ..... 9

1.3.1 Dünyada İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi ..... 9

1.3.2 Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi..... 10

1.4 İş Sağlığı ve Güvenliği Alanında Faaliyet Gösteren Uluslararası ve Ulusal

Kuruluşlar ..... 12

1.4.1 Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ..... 12

1.4.2 Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ..... 13

1.4.3 Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (AÇSHB)..... 13

1.4.4 İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü (İSGGM) ..... 14

1.4.5 Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı..... 15

1.4.6 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM)15



1.4.7 Sosyal Güvelik Kurumu (SGK).....	16
1.5 İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Yasal Düzenlemeler .....	16
1.5.1 Anayasa.....	17
1.5.2 Kanunlar.....	18
1.5.2.1 4857 Sayılı İş Kanunu .....	18
1.5.2.2 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK).....	19
1.5.2.3 Türk Borçlar Kanunu.....	20
1.5.2.4 Umumi Hıfzıssıhha Kanunu .....	21
1.5.2.5 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu .....	21
1.5.3 Yönetmelikler .....	21
1.6 İşveren ve Çalışanların Görev, Yetki ve Yükümlülükleri .....	24
1.6.1 İşverenin Genel Yükümlülükleri.....	25
1.6.1.1 Sağlık Gözetimi .....	26
1.6.1.2 Önleme Yükümlülüğü .....	26
1.6.1.3 Çalışanların Bilgilendirilmesi Yükümlülüğü .....	27
1.6.1.4 Eğitim Yükümlülüğü .....	27
1.6.1.5 Denetim Yükümlülüğü .....	27
1.6.1.6 İlk yardım Yapma Yükümlülüğü.....	27
1.6.2 İş Güvenliği Açısından Çalışanların Yükümlülükleri.....	28
1.7 İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki ve Yükümlülükleri .....	28
1.8 İşyeri Hekimlerinin Görev, Yetki ve Yükümlülükleri.....	30
1.9 İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları.....	34
1.9.1 Kurulların Oluşumu .....	34
1.9.2 Kurul Üyeleri .....	35
1.9.3 Kurul Eğitimleri .....	36
1.9.4 Kurulun Görev ve Yetkileri .....	36
1.9.5 Kurulun Çalışma Usulleri .....	37
1.10 İş Kazası ve Meslek Hastalığı.....	38
1.11 İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi .....	41
1.12 İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü .....	43
1.13 İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi .....	45
1.14 İşyerlerinde Acil Durum Yönetimi .....	47

<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>49</b>
<b>KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS YÖNETİMİ.....</b>	<b>49</b>
2.1 Performans Kavramı.....	49
2.2 Performans Yönetimi Ve Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi .....	50
2.3 Performans Yönetim Sistemlerinin Amaçları.....	52
2.4 Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi.....	54
2.5 Performans Yönetimi Süreci.....	57
2.5.1 Performans Yönetimi Planlaması .....	57
2.5.2 Performans Yürütme .....	58
2.5.3 Performans değerlendirme .....	58
2.5.4 Performans incelemesi .....	59
2.6 Performans Yönetimi Yaklaşımları .....	60
2.7 Performans Yönetim Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular .....	70
2.8 Performans Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar .....	73
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>77</b>
<b>İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİNİN PERFORMANSA ETKİSİ.....</b>	<b>77</b>
<b>SONUÇ .....</b>	<b>83</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>87</b>

<b>TABLO NO.</b>	<b>Sayfa no.</b>
Tablo 1: Tehlike Kaynakları Ve Tehlikeye Örnekler .....	45
Tablo 2: Tehlike Ve Risk Kavramlarına Örnekler.....	46



## ŞEKİLLER

Şekil no.

Sayfa no.

Şekil-1: Performans Değerlendirmede Kritik Sorular ..... 71



## KISALTMALAR

- C.** : Cilt  
**S.** : Sayı  
**s.** : Sayfa  
**ss.** : Sayfa sayısı  
**T.C.** : Türkiye Cumhuriyeti



## GİRİŞ

Sanayi devriminden bu yana yaşanan teknolojik gelişmeler fabrikacılıkta, üretim sistemlerinde ve çalışma koşullarında modernleşmede birçok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu yenilikler işverenlere, çalışanlara, devlete ve ekonomiye büyük fayda sağlıyor. Bu gelişme sayesinde üretim sürecindeki hatayı en aza indirerek maksimum verim elde edilebilir. Ancak bu teknolojik yeniliklerin hem olumlu hem de olumsuz yönleri vardır. Bu olumsuz yönlerden en önemlisi, üretim sürecinin emek kısmını oluşturan "insan" kısmıdır. Kar elde etmek için üretimi hızlandıran ve işyerinin iş sağlığı için gerekli önlemleri yeterince alamayan üretimin en önemli faktörlerinden biri olan insan, çeşitli kazalarla karşı karşıya kalmaktadır. Çalışanlar iş hayatında birçok riske maruz kalabilmektedir. Bazen çalışanların kendileri bir risk faktörü olabilir. Çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliğine yönelik detaylı önlemlerin alınmaması işvereni, işçiyi ve tüm ekonomiyi olumsuz etkileyerek iş kazaları ve meslek hastalıkları ile sonuçlanabilir. Bu nedenle her yıl binlerce işçi iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu ölmekte, sakat kalmakta veya birkaç uzvunu kaybetmekte ve hiç çalışamaz duruma gelmektedir. Bu sonuçlar sadece çalışanları değil, işyerini, ekonomiyi ve bağımlı ailelerini de etkilemektedir (Gültekin ve Kaplan, 2019: 37).

İş yerlerinde güvenli ve sağlıklı bir ortamın olması çalışanların sağlık koşullarının daha iyi olmasına işte devamsızlıklarının minimum seviyeye inmesinde, çalışma performanslarının artmasında ve en önemlisi yaptıkları işten tatmin olmalarına neden olmaktadır. Çalışanların iş ortamlarının güvenilir bir şekilde dizayn edilmesi hem işverenlerin hemde çalışanların daha verimli sonuçlar almasını sağlamaktadır. Çalışanların iş güvenliğinin sağlanması İSG adı altında devlet tarafından yürürlükte olan yasalar, mevzuatlar, yönetmelikler ve kanunlar ile korunmaktadır. İş güvenliği çalışanların iş yerinde fiziksel, psikolojik ve sosyal özelliklerini göz önüne alarak sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturulmasına olanak sağlayan tedbirleri içermektedir. Bunun üzerine Türkiye de 50 ve üstü çalışana sahip iş yerleri için bir iş güvenliği uzmanı, bir tane iş yeri hekimi ve bir tanede sağlık personelinin bulunması zorunlu hale gelmiştir (Timuroğlu, 2018: 1).

Çalışanların iş performanlarının arttırılmasında ve yaptıkları işten tatmin olmaları iş yerlerindeki çalışma ortamına ve koşullarına bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanların daha verimli hizmet verebilmeleri için iş sağlığı ve güvenliğine yönelik eğitimlerin sıklaştırılması ve daha önemli hale getirilmesiyle çalışanların yaptıkları işte performansını arttırarak tatmin olmalarını açısından oldukça önemlidir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### TEMEL BİR ÇALIŞMA HAKKI OLARAK İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

#### 1.1 İş Sağlığı ve Güvenliği Kavramı

Bilimin önem kazanmasıyla birlikte teknolojinin egemen olduğu yeni dünya düzenine geçiş başlamıştır. Bu değişim insanların hayatlarında da köklü değişikliklere sebep olmuştur. Bu büyük değişim insanoğlunu çalışma zorunluluğuna itmeye başlamıştır. Aslında çalışma kavramı insanoğlunun varlığı ile ortaya çıkmıştır. İnsanlar hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli olan temel ihtiyaçları karşılayabilmek için çalışmak zorundadırlar ve çalışabilmeleri için ise beden gücüne ihtiyaç duyarlar. Beden gücünü kullanacak olan birey ise öncelikle sağlıklı olmalıdır (Çekinmez, 2018: 13).

Çalışma kavramı insanlığın var oluşuna dayansa da çalışanın sağlığının korunması madencilik sektörü ile ortaya çıkmıştır. Beden gücünün ön planda olduğu işlerde köle, esir ve suçlular çalıştırıldığı için bu kişilerin sağlık durumları önemsenmemiştir. Maden sektörünün ortaya çıkması ile çalışanın sağlığının önemi ortaya çıkmış ve temel insan hakkı olarak kabul görmeye başlamıştır (Bilir, 2008: 5). Günümüzde ise sanayi ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile iş hayatının güvenliği hayati bir öneme sahip olmuş ve bu yöndeki ilk adımları atılmaya başlanmıştır (Sünbül, 2015: 5).

İş sağlığı kavramı dar bir anlamda iken zaman içinde gelişme göstermiştir. Günümüzde gelişim gösteren iş sağlığı ve güvenliği kültürü ile tüm çalışanların sağlığını ve güvenliğini kapsayan bir kavram haline almıştır. İş sağlığı ve güvenliği kavramını daha iyi anlamak için sağlık ve güvenlik kavramlarını tanımlamak gerekir (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi [ÇASGEM], 2017: 17).

İnsanın sağlığı için zaman içinde farklı tanımlar yapılmıştır. Yunan mitolojisinde Tanrıça Hygeia, insanların yaşıyor olmalarını sağlıklı olarak tanımlamıştır. Günümüz bütüncül sağlık anlayışının aksine basitleştirilmiş bir tanım



yapılacak olursa sağlık, bir hastalığa ait semptomların olmaması olarak tanımlanabilir (Larson, 1999: 39). Geçmiş zamanlarda sağlık kavramı bir kişinin fiziksel yapısı ile ilişkilendirilmiştir. 1900'lerden sonra birçok hastalıkla ilgili tedaviler geliştikçe sağlık sadece fiziksel değil hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı kapsayan bir kavram olmuştur (Al Hassani, 2010: 18).

Sağlık için en geçerli tanım ise Dünya Sağlık Örgütü tarafından yapılmıştır. WHO tarafından yapılan tanım "*Sağlık sadece hastalık ve sakatlığın olmayışı değil, bedence, ruhça ve sosyal yönden tam iyilik halidir.*" Şeklindedir (WHO, 2014: 1). Yapılan tanımlardan görüldüğü gibi sağlık, bütünüyle insanı etkileyen bir kavramdır. Bir çalışanın iş esnasında sağlığına tehdit olacak her unsur, işlerin aksamasına hatta işin yapılamayacak boyuta gelmesine yol açar (Folland ve Goodman, 2004: 45).

Sağlığın tanımından hareketle iş sağlığı kavramına bakıldığında, işçinin yaptığı işte fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden iyi durumda olduğu anlaşılmaktadır. İş sağlığı etkileri, çalışanla etkileşime giren her bireye yansıdığı için geniş bir etki alanına sahiptir (ÇASGEM, 2017: 17). Çalışanın sağlık kapasitesini en üst düzeye çıkarmak, olumsuz koşullar nedeniyle sağlığının bozulmasını önlemek, fiziksel ve zihinsel yeteneklerine uygun işlerde çalıştırmak iş sağlığının hedefleri arasındadır (Telman, Önen ve Özgeldi, 2015: 64).

WHO ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) karma komisyonuna göre;

İş sağlığı, her meslekte çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal iyiliklerini en üst düzeyde korumak ve geliştirmek; işçilerin çalışma koşulları nedeniyle sağlıklarını kaybetmelerini önlemek; işçilerin işyerinde sağlığa zararlı faktörlerden kaynaklanan risklerden korunması; işçinin fiziksel ve psikolojik donanımına uygun bir işte çalışmasını, kısacası işin kişiye ve her kişinin işe uygun hale getirilmesini amaçlar (WHO, 2005).

İş güvenliğine ilişkin literatürde çeşitli tanımlara rastlanılmaktadır. İş güvenliği kavramını daha iyi anlamak için öncelikle güvenlik kavramına bakmak gereklidir. Güvenlik kavramı TDK tarafından; "*Toplum yaşamında yasal düzenin aksamadan yürütülmesi, kişilerin korkusuzca yaşayabilmesi durumu, emniyet*" şeklinde

açıklanmıştır. Bu başka bir ifade ile güvenlik; bir eylemin yapılmasının bir zararının ve bir riskinin olmaması ya da kabul edilebilir düzeyde olması olarak ifade edilmiştir (Ringdahl, 2001: 15). Güven çok geniş boyutları olan bir kavramdır. Güven, psikoloji, sosyoloji ve eğitim gibi farklı bilimlerin konusu olmuştur (Lewicki ve Bunker, 1996). Maslow'un ihtiyaçlar teorisinde, güvenlik ihtiyacı; nefes almak, uyumak ve yemek gibi fizyolojik ihtiyaçlardan sonra ikinci basamakta yer almaktadır. Bir insanın güvenlik ihtiyacı karşılanmadan, "*aidiyet, sevgi, kendine saygı ve kendini gerçekleştirme*" gibi ihtiyaçlarının karşılaması beklenmemelidir (Kula ve Çakar, 2015: 193).

İş güvenliği, bir işin yapıldığı sırada gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel tehlikelerin teknik bilgi kullanılarak ortadan kaldırılması ya da en aza indirilmesi için yapılan çalışmalardır. Ayrıca yapılan iş esnasından kullanılan tüm ekipmanların, çalışan sağlığına yönelik oluşturabileceği tüm tehditlerin ortadan kaldırılması olarak ifade edilebilir (Kalkış, 2018: 7). İş güvenliği, işverenler tarafında gerekli önlemlerin alınarak hukuki sorumlulukları yerine getirmesi olarak da tanımlanabilir (Şahingöz ve Şık, 2015: 12).

Sağlık ve güvenlik kavramlarından yola çıkarak iş sağlığı ve güvenliği; çalışma ortamında, işin yapıldığı esnada, çeşitli sebeplerden kaynaklanan, sağlığa zarar verecek durumların engellenmesi için yapılan çalışmaların tümüdür. İş güvenliği ile çalışma ortamı ve çalışan sağlığı için tehdit olabilecek unsurların ortadan kaldırılması amaçlanmıştır. İş sağlığı ve güvenliğinin üç temel amacı vardır; çalışanın güvenliğini sağlamak, üretimin güvenliğini sağlamak ve işletmenin güvenliğini sağlamaktır (Selek, 2019: 29).

Dar bir perspektiften ele alındığında İSG; çalışma ortamında ve çevresinde, çalışanların sağlığına etki edecek risklerin en aza indirilmesi için yapılan sistemli çalışmadır (Balkır, 2012: 58). Geniş anlamda ise İSG; bir iş ile ilgili tüm paydaşların sağlık ve güvenliğine tehdit oluşturacak risklerin en aza indirilmesi ve hatta ortadan kaldırılması için yapılan sistematik çalışmadır (Kabakcı, 2009: 63). Bütün olarak ele alındığında ise İSG, çalışanların iş ortamı ve çevresi için risk oluşturabilecek tehlikelerin tahmin edilmesi, tanımlanması, değerlendirilmesi ve kontrol altına alınması olarak tanımlanabilir (ILO, 2018: 2).

İş sağlığı ve güvenliğinin tanımı, bakış ağısına göre farklılık göstermektedir. alışan açısından ele alındığında çalışma şartları, işveren açısından ele alındığında üretim durumu ve devlet açısından ele alındığında ise refahın sağlanması olarak ifade edilebilir. Bu  bakış ağısının ortak noktası sistemin sorunsuzca işlemesidir. Yani çalışanın sağlığının ve çalışma ortamının iyi olması, üretimin problemsiz olmamasını sağlar (ekinmez, 2018: 14).

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) ile ilgili farklı tanımlar yapılsa da en kapsamlı tanımı Dünya Sağlık rgt (WHO) ile Uluslararası alışma rgt (ILO) yapmıştır. Bu iki örgüte göre iş güvenliği; çalışanların fiziksel, psikolojik ve sosyal yönden iyi durumda olması, yaptığı işten kaynaklı sağlık sorunu yaşamasının önlenmesi, sağlıksız şartlarda çalıştırılmasının önlenmesi ve bu durumların sürdürülmesi olarak tanımlanmıştır (zkılı, 2005: 21).

Sanayi devriminden sonra işçiler için sağlıksız iş ortamları ve beraberinde birtakım sorunlar gözlenmeye başlamıştır. İş kazaları ve meslek hastalıklarında görülen bariz artış, İSG konusunun ciddiyyetini ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar günün büyük bir bölümünü işyeri ortamında geçirmektedir. İş ortamındaki birçok neden, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını tehdit etmektedir. Bir alışan, hastalanması veya iş kazası geçirmesi sebebiyle yapması beklenen görevini yerine getiremeyecektir. Bu durum kişinin kendisini, ailesini ve çalıştığı kurumu olumsuz etkileyecektir (Altay, 2015: 1).

İSG, alışanları iş kazaları ve meslek hastalıklarına karşı koruyacak önemli bir sorumluluğa sahiptir. Çalışanlara bu güvenli ortamın sağlanması üretim güvenliğine de hizmet eder. Zamanla iş kazaları ve meslek hastalıkları sonucu oluşacak iş gücü kaybının da önüne geçilebilir. Sonuç olarak, yapılan tanımların ortak noktasında İSG, iş ve üretim şartlarının çevreye ve paydaşlara zarar vermeyecek şekilde düzenlenmesi, iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi için yapılan teknik ve bilimsel çalışmaları bütünü olarak tanımlanabilir (Tirakioğulları, 2019: 7).

## 1.2 İş Sağlığı ve Güvenliğinin Önemi

Kötü koşullarda yapılan işler hem iş sağlığı ve güvenliğini hem de toplum sağlığını olumsuz etkilemektedir. Dünyada iş kazaları ve meslek hastalıklarını önleme noktasında büyük bir çaba verilmektedir. Bu çaba son yıllarda ülkemizde de gözle görülmeye başlamıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde iş sağlığı ve güvenliği kavramı bir bilim dalı olarak görülerek, toplum sağlığına verilen önemi göstermektedir (Gerek, 2006: 15).

İş sağlığı ve güvenliğine önem verilmedikçe iş kazalarında ve meslek hastalıklarında artış olması kaçınılmazdır. Bundan en çok etkilenen ise çalışanlardır. İşçinin iş kazası ya da meslek hastalığına yakalanması yaptığı işin aksamasına yol açar. Bu durum da işverenler ve ülke ekonomisi için önemli maliyetler oluşturur. Kaliteyi öncelikli konu haline getiren işletmelerde sıfır hata ile üretim yapılması için iş sağlığı ve güvenliği çok önemli bir yere sahiptir. Sıfır hata ile üretim için fiziksel ve psikolojik açıdan sağlıklı çalışan en önemli şarttır (Yiğit, 2018: 4).

### 1.2.1 Çalışanlar Açısından Önemi

Çalışanlar, iş kazaları ve meslek hastalıklarından etkilenen en önemli gruptur. İş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanlara ciddi anlamda maddi kayıplar yaşatabilir. Ayrıca iş kazası ve meslek hastalığı çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir. Çalışanların yaşayacağı maddi kayıp ailesini de olumsuz etkiler (Yıldırım, 2010: 41).

Çalışan, kaza geçirene kadar üretici iken kazadan sonra tüketici ya da birilerine bağımlı yaşar hale gelir. İş görmez bir çalışanın, çalışmadığı dönemlerde SGK'dan alacağı ücret, normal ücretinden düşük olur ve ek ödemeleri kapsamaz. Sigortasız çalışan ise bundan da mahrum kalır (Odaman, 2005: 24).

### 1.2.2 İşverenler Açısından Önemi

İşletmelerde verimlilik ve karlılığını etkileyen sebeplerden birisi de iş kazaları ve meslek hastalıklarıdır. İşletmeler yaptığı her faaliyete bir maliyet ayırdığı gibi iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına da bir maliyet ayırmak zorundadır. İş sağlığı ve

güvenliği ile ilgili işverenlerin iki farklı maliyeti vardır. Bunlardan ilki, iş kazası ve meslek hastalıklarının yaşanmaması için alınacak önleyici ve koruyucu tedbirlerdir. Diğeri ise iş kazası ya da meslek hastalığına yakalanan bir çalışanın tedavi harcamaları, tazminat durumu, üretimin durması ile oluşacak maddi kayıplar ve işyerinde kaza sonucu oluşacak maddi kayıplardır. İş kazalarının çalışanda oluşturacağı fiziksel ve ruhsal zararların yanında, işletmeler içinde makine, malzeme, ürün kayıplar olmakla birlikte verimlilik de düşer. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki iş güvenliği ile iş verimliliği arasında olumlu etkileşim bulunur (Karacan ve Erdoğan, 2011: 105).

İş kazası esnasında diğer çalışanların işlerinde aksamalar, çalışanların verimini düşürmesi, fazla mesai yapılması, yeni çalışanların işe alınması ve eğitilmesi, kazaya uğrayan ekipmanların tamirata, tedarik edilecek ürünlerin gecikmesi ve bundan doğacak pazar kayıpları yine işverenleri etkileyen durumlardır. İşyerlerinde risklerin belirlenmesi ile ortadan kaldıran çalışmaların yapılması ve güvenlik kültürünün oluşturulması işverenlerin sorumluluğundadır (Kılıkış, 2018: 28).

### **1.2.3 Ülke Ekonomisi Açısından Önemi**

İş sağlığı ve güvenliğine gerekli önem verilmediğinde iş kazası ve meslek hastalıkları artacaktır. İş kazaları da önemli maliyetler oluşturmaktadır. Bu kayıpların ülke ekonomisine etkisi azımsanamayacak düzeydedir. İş kazalarının yaşanması kültürel ve eğitim alanında yapılan harcamaların boşa gitmesi anlamına gelir. Ayrıca iş kazası sonucu iş görmez olan bir çalışanın geliri ve bakım ücretleri devlet tarafından karşılanmaktadır. SGK tarafından yapılan bu ödemeler ekonomik bir yükür. İş sağlığı ve güvenliği tedbirleri hem milli serveti hem üretimin devamlılığını korumaya yardımcı olacaktır (Gerek, 2006: 20).

İş kazaları ve meslek hastalıkları ile ilgili istatistikler, iş sağlığı ve güvenliği kavramının önemini gözler önüne sermektedir. Dünyada her 15 saniyede yaklaşık 160 iş kazası yaşanırken bunlardan en az biri ölümlle sonuçlanmaktadır. Dünyada her yıl ortama 317 milyon çalışan iş kazasına maruz kalırken bunlardan yaklaşık 2,3 milyonu ölümlle sonuçlanmaktadır (Yiğit, 2018: 4).

İş sağlığı ve güvenliğinin amaçları ise şöyle özetlenebilir (Gerek, 2006: 15).

- Çalışan sağlığını fiziksel ve ruhsal açıdan en üst düzeyde tutmak,
- Yapılan işle ilgili çalışanların sağlığını etkileyecek risklerin ortadan kaldırılması,
- Çalışanların yaptıkları işle uyumlu olmalarını sağlamak,
- İşyerindeki sağlığı olumsuz etkileyecek hijyenik olmayan tehlikelerin ortadan kaldırılması,
- İş kazası ve meslek hastalıklarının tespiti ve hastalıkların tedavi edilmesini sağlamak,
- İş kazası ya da meslek hastalığına yakalanan çalışanın işe geri dönüşünde o çalışana gerekli eğitimleri sağlamak,
- Yaşanılan iş kazası ya da meslek hastalığına dair konuya objektif ve bilimsel gözle yaklaşmak.

### **1.3 İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi**

Bu bölümde iş sağlığı ve güvenliği kavramının dünyada ve Türkiye'deki tarihsel gelişimine değinilecektir.

#### **1.3.1 Dünyada İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi**

Eski Mısır'da doktor İmpotep, piramitlerin yapıldığı esnada yaşanan iş kazaları ve meslek hastalıklarının önemine vurgu yaparak işyeri tıp servisleri oluşturmuştur. Milattan önce 2000'lerde Hammurabi tarafından çıkarılan kanunlarda inşaat işlerinde yaşanan olumsuz durumlardan işverenler sorumlu tutulmuştur. Yunan Herodot ise sağlıklı beslenme ile verimli çalışma arasında olumlu ilişki olduğunu açıklayarak iş sağlığı anlamında ilk adımları atmıştır (Kılıkış, 2018: 32).

İş sağlığı ve güvenliğine ilk olarak Hipokrates tarafından yapılan kurşun zehirlenmeleri çalışmalarında rastlanmıştır. Üretimin arttığı ve sanayileşmenin hız kazandığı zamanlarda özellikle maden sektöründe meslek hastalıklarına rastlanmaya başlanmıştır. Paracelcus tarafından yazılan "*De Morbis Metallicis*" kitabı ilk iş hekimliği kitabı olarak kabul edilmiştir (Tirakioğulları, 2019: 17). Bernardino Ramazzini meslek hastalıklarının ilk kitabı olarak bilinen "*De Morbis Artificum*

(*İşçilerin Hastalıkları*)” kitabını 1700 yılında yazarak iş sağlığının kurucuları arasında yer almıştır. Ramazzini kendisine başvuran her hastaya öncelikle mesleğini sormuştur. Doktorlara tavsiye olarak “*Hastalarınızın mesleğini mutlaka sorun*” sözü ile tıp tarihine geçmiştir (Akpınar, 2013: 3).

1700'lü yıllarda yaşayan Thomas Percival, genç işçilerin çalışma şartları ve süreleri ile ilgili bir rapor hazırlamıştır. Bu rapordan etkilenen parlamenter Robert Peel, parlamentoda 1802 yılında “*Çırakların Sağlığı ve Morali*” adlı yasanın çıkarılmasını sağlamıştır. Bu yasa Avrupa’da iş hayatı ile ilgili çıkarılan ilk yasa olmuştur. Bu yasa ile çalışma saati 12 saat ile sınırlandırılmıştır. 1833 yılında ise “*Fabrikalar Yasası*” yürürlüğe girmiş ve bu yasa ile 9 yaş altı çocukların çalışması yasaklanmış, fabrika denetimleri için müfettişler atanmış ve 18 yaş altındaki çalışanlar için ise çalışma süresi 12 saat ile sınırlandırılmıştır. Dünyada meslek hastalıklarının ve iş kazalarının önlenmesi çabalarında sendikaların katkılarının yanı sıra 1919 yılında faaliyetlerine başlayan Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), bu konuda önemli çalışmalar yapmış ve uzman bir kuruluş haline gelmiştir. 1946 yılında Birleşmiş Milletler ile imzaladığı anlaşma sonucunda. Ayrıca 1948 yılında kurulan Dünya Sağlık Örgütü (WHO), iş sağlığı ve güvenliği alanında da çalışmalar yürütmüştür (Selek, 2019: 19). -21).

### **1.3.2 Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliğinin Tarihsel Gelişimi**

Avrupa’da iş sağlığı ve güvenliğinde değişim ve gelişmeler olurken, Osmanlı İmparatorluğu’ndaki siyasi ve ekonomik bozulmalar ile iş sağlığı ve güvenliği konularına istenilen düzeyde bir yaklaşım gösterilmemiştir. Cumhuriyet yıllarıyla birlikte modern anlamda birçok yenilik yasal düzenlemelerle hız kazanmıştır (Selek, 2019: 21).

İSG alanında ilk uygulama 1865 yılında çıkarılan Dilaver Paşa Nizamnamesi, Ereğli Kömür Havzasında çalışan işçiler için çıkarılmıştır. İşçilerin çalışma süreleri, dinlenme süreleri ve alacakları ücretleri içeren bu düzenlemede iş kazası kavramına değinilmemiştir. Bu düzenlemedeki eksiklikleri gidermek için ise 1869 yılında Maadin Nizamnamesi yürürlüğe girmiştir. Bu düzenleme ile iş kazalarının önlenmesi, iş kazasına uğrayan çalışana tazminat ve iş verene para cezası verilmesi gibi yaptırımlar

getirilmiştir. 1877 yılında Mecelle ile her işçi koluna farklı ücret ödenmesine ve işçinin işveren tarafından uğrayacağı zararların işveren tarafından ödenmesi zorunluluğu getirilmiştir (Tirakioğulları, 2019: 21).

Türkiye’de gerçek manada sanayileşme hareketi Cumhuriyet dönemiyle birlikte başlamış ve İSG konuları ve çalışan haklarının korunmasıyla ilgili ilk düzenleme 1921 tarihli 151 sayılı Kanun’dur. Bu Kanun ile 18 yaşından küçüklerin çalışması yasaklanmış, günlük çalışma süresi 8 saat olarak belirlenmiş, 8 saatten fazla çalışmaya ise fazla ücret ödenmesi öngörülmüştür. Maden işçilerini kapsayan bu Kanun’da çalışma şartlarından dolayı madencilerin yaşadıkları sağlık sorunlarına da değilmiş ve işçi sağlığına dikkat çekilmiştir (Kılış, 2018: 49).

1923 yılında İzmir İktisat Kongresi’nde işçiler lehine bazı kararlar alındı. Daha sonra 1924 yılında çıkarılan 394 sayılı Haftalık Tatil Kanunu ve 1935 yılında çıkarılan 2739 sayılı Milli Bayram ve Genel Tatiller Kanunu ile çalışanların fazladan tatil günleri belirlenmiştir. 1926 yılında çıkarılan 818 sayılı Borçlar Kanunu’nda işverenlerin iş kazaları ve meslek hastalıklarından doğan sorumluluklarına yer verilmiştir. 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı Belediyeler Kanunu ile denetime ilişkin hükümler getirilmiştir. 1930 yılında 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu ile kadın ve çocukların çalışma koşulları ile işyerinde doktor ve revir bulundurma zorunluluğu getirilmiştir (Baybora, 2014: 8).

1936 yılında çıkarılan 3008 sayılı ilk İş Kanunu ile çalışma hayatı ve İSG alanında düzenlemeler yapılmış ve bu kapsamda birçok yönetmelik çıkarılmıştır. 1945 yılında kurulan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile İSG, bakanlığın sorumluluğuna geçmiştir (Kılış, 2018: 51). 1967 yılında 3008 sayılı İş Kanunu yürürlükten kaldırılmış ve 1971 yılında 1475 sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmiştir. 1975 yılında Ankara ve İstanbul’da meslek hastalıkları hastaneleri açılmıştır. 2003 yılında çıkarılan 4857 sayılı İş Kanunu ve 2012 yılında çıkarılan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile iş sağlığı ve güvenliği yeni bir boyut kazanmıştır (Baybora, 2014: 10).



## 1.4 İş Sağlığı ve Güvenliği Alanında Faaliyet Gösteren Uluslararası ve Ulusal Kuruluşlar

İş sağlığı ve güvenliği alanında uluslararası ve ulusal düzeyde birçok kurum ve kuruluş bulunmaktadır. Uluslararası düzeyde en önemlileri Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ve Avrupa Birliği İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (OSHA EU) olarak bilinir. Ulusal düzeyde Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı en önemli kurumdur. Bakanlığın teşkilat yapısında iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili dört ayrı birim bulunmaktadır.

### 1.4.1 Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), insan hakları, çalışan hakları, çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve sosyal adaletin sağlanması amacıyla 1919 yılında kurulan Cenevre merkezli bir kuruluştur. Türkiye, ILO'ya 1932 yılında üye olmuştur. 1946 yılında Birleşmiş Milletler (BM) ile özel iş birliği ilişkisi içine girmiştir. ILO, daha iyi hayat şartları ve sosyal adaleti sağlamak üzere, hükümet, işveren ve işçi örgütlerinin oluşturduğu üçlü yapıyı ortak hareket etmek üzere kanalize etmektedir (Akkaya, 2007: 19).

Uluslararası barış ve sosyal adaletin sağlanmasını, sefaletin önüne geçmek ve çalışma hayatını düzene sokmayı amaçlayan ILO, 1944 yılında Philadelphia'da yapılan toplantıda örgüt prensiplerini yenilemişlerdir. ILO bütün ülkelerde; çalışan sağlığının korunması, çalışan anneleri ve çocukları korumak, asgari ücretin korunması, yeterli erzak sağlanması, çalışanlara tatil imkanı, sözleşme hakkı, üstün mesleki eğitim desteği ve sosyal güvenlik önlemlerinin sağlanması konularında sorumlu olduğunu dile getirmiştir (Korkmaz ve Alp, 2019: 56).

ILO'nun dört temel stratejisi vardır (Selek, 2019: 26):

- Çalışma hayatının standartlarını, temel hakları geliştirmek,
- Cinsiyet fark etmeksizin insana yakışır işlerde çalışabilme fırsatı yaratmak,
- Sosyal koruma programlarının etkinliğini ve kapsamını arttırmak,
- Sosyal diyalogu ve üçlü yapıyı güçlendirmek.

#### 1.4.2 Dünya Sağlık Örgütü (WHO)

Birleşmiş Milletler görüşmeleri sırasında ilk olarak Çin ve Brezilya delegeleri tarafından önerilen “Uluslararası Sağlık Örgütü” kurulması teklifi oy birliği ile kabul edilmiş ve bu örgüt 1948 yılında Cenevre merkezli olmak üzere kurulmuştur (Akkaya, 2007: 23). Birleşmiş Milletler bünyesinde bulunan Dünya Sağlık Örgütü (WHO), insan sağlığı ve insan sağlığını ilgilendiren bütün konuları ve insan sağlığı ile ilişkili olan iş sağlığı ve güvenliği konusunda da çalışmaları bulunmaktadır. WHO’nun amacı tüm insanlara en üst düzeyde sağlık hizmeti sunmaktır. WHO’nun kuruluş tarihi olan 7 Nisan tarihi her yıl “Dünya Sağlık Günü” olarak kutlanır (Selek, 2019: 27). BM bünyesindeki Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ve Dünya Sağlık Örgütü (WHO), İSG ve meslek hastalıkları konusunda birlikte çalışan iki kurumdur (ILO, 2015: 2).

#### 1.4.3 Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (AÇSHB)

1945 yılında 3271 sayılı Kanun ile Çalışma Bakanlığı kurulmuş ve 1983 yılında “Sosyal Güvenlik Bakanlığı” ile birleştirilmiştir. 618 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK). 2018 yılında 30499 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararlarında Değişiklik Yapılmasına Dair 15 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile bu Bakanlığın adı Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı olarak değiştirilmiştir (Sümer, 2019: 40).

Bakanlığın çalışma hayatı ile üstlendiği önemli görevlerden bazıları şunlardır (ILO, 2016: 18):

- İşçi ile işveren arasındaki ilişkiler ve çalışma hayatının düzenlenmesi,
- İş hayatında karşılaşılabilecek sorunları tespit etmek ve başka çözüm yolları bulmak,
- İstihdamı sağlamak ve çalışanların iş yaşamı kalitesini yükseltecek önlemleri almak,
- İş sağlığı ve güvenliği le ilgili tüm tedbirleri almak,
- Fiziksel, ekonomik ve sosyal risklere karşı sigorta hizmetlerini uygulamak,
- İş ile ilgili istatistiki bilgileri toplamak ve yayımlamak.

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın İSG yönünden görevleri işçi sağlığını ve güvenliğini sağlamak, iş kazası ve meslek hastalıklarına karşı güvenliği sağlamak, çalışma hayatını İSG açısından değerlendirmek ve denetlemek, İSG ile ilgili istatistiki verileri toplamaktır (Yılmaz, 2009: 142). Bakanlığın örgüt yapısı içinde İSG alanında dört birim sorumludur. Bunlar, “İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) ve Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ” birimleridir (Sümer, 2019: 40).

#### 1.4.4 İş Sağlığı ve Güvenliği Müdürlüğü (İSGGM)

İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü (İSGGM) 1945 yılında “İşçi güvenliği ve Sağlığı Birimi” olarak kurulmuş, 2003 yılında ise genel müdürlük olarak yapılandırılmıştır. AÇSHB bünyesinde bulunan İSGGM'nin görevleri aşağıda belirtilmiştir (Bilir, 2019: 18):

- İSG ile ilgili politikaları ve programları belirlemek ve hazırlamak,
- Kurum ve kuruluşlar arası iş birliği ve koordinasyonu sağlamak,
- İSG konularında mevzuat çalışması yapmak ve uygulamak,
- Kişisel koruyucu ve donanımların denetimini yapmak,
- İSG alanındaki standart çalışmaları, analizleri ve değerlendirmeleri yapmak, eğitim faaliyetlerini yürütmek,
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi ve iş sağlığı ve güvenliğinin hayata geçirilmesini sağlamak.

1969 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile İSGGM bünyesinde İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi (İSGÜM) kurulmuştur. İSGÜM, 2008 yılındaki değişiklikle İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü (İSGÜE) adını almıştır (Altay, 2015: 32).

Enstitünün temel görevleri şunlardır (Baloğlu, 2013: 87):

- İSG alanında saha ve laboratuvar araştırmalarını yapmak,
- İSG alanındaki standartları geliştirmek,
- İSG eğitimleri planlamak,

- İSG alanında yayın yapmak.

İSGGM'nin aynı zamanda işyeri hekimlerine ve iş güvenliği uzmanlarına yetki verme görevi bulunmaktadır. İSG ile ilgili kayıtlar, Genel Müdürlük bünyesinde tutulur. Ayrıca İSG alanında hizmet veren Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimleri (OSGB) ve bu alanda hizmet veren diğer kurumlar da Genel Müdürlük tarafından denetlenmektedir. İSG ye ait veriler “İSGKATİP” adını taşıyan sistem üzerinde kayıt altında tutulur ve veriler İş Teftiş Kurulu ile paylaşılır (Bilir, 2019: 19).

#### **1.4.5 Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı**

Çalışma ortamının oluşabilecek tehlikelerden koruması, çalışanlarının sağlığının korunması ve uyulması gereken kanun ve mevzuatların denetimi iş teftişi olarak adlandırılmaktadır. İş teftişi, Bakanlığın en temel görev ve sorumluluklarının başında gelir. Devletin bu görevini İş Teftiş Kurulu yerine getirir. İş teftiş kurulu başkan, müfettiş ve müfettiş yardımcılarında oluşur ve Bakanlığa bağlıdır. 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile İş Teftiş Kurulu Başkanlığının adı Rehberlik ve Teftiş Kurulu Başkanlığı olarak değiştirilmiştir (Sümer, 2019: 42).

Devlet adına çalışma saatleri, ücretler, iş sağlığı ve güvenliği, işçi refahı, çocuk ve genç istihdamı, kayıt dışılık, işsizlik gibi çalışma koşulları ve çevre ile ilgili tüm mevzuat hükümlerinin uygulanmasına ilişkin araştırma, inceleme ve denetim dahil , istihdam ve işgücü piyasası uygulamaları. Mevzuata uygun olarak yürütülen muayene faaliyetleri ve yapılan diğer muayene faaliyetleri iş teftişidir. (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı İş Teftiş Yönetmeliği, 2012, m. 4).

#### **1.4.6 Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM)**

ILO ile Türk hükümeti arasında imzalanan 13 sayılı Ek Anlaşma ile 1955 yılında İstanbul merkezli “Yakın ve Ortadoğu Çalışma Enstitüsü” adı ile kurulmuştur. Enstitü, 1960 yılında Çalışma Bakanlığı'na bağlanmış ve 1972 yılında Ankara'ya taşınmıştır. Enstitünün amacı iş sağlığı ve güvenliği, çalışma yaşamı ve sosyal güvenlik konularında eğitimler hazırlamaktır. Enstitünün adı 2003 yılında “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM)” adını almıştır (ILO, 2016: 19).

ÇASGEM'in görevleri şu şekildedir (Sümer, 2019: 43):

- Özel sektör ve kamu sektöründeki işveren, işçi ve yöneticiler için İSG, işyeri hekimliği, ilk yardım gibi konularda eğitimler düzenlemek, seminerler düzenlemek,
- Sosyal güvenlik ve çalışma hayatı ile ilgili sorunlar üzerine ulusal ve uluslararası düzeyde seminerler düzenlemek,
- Sosyal güvenlik ve çalışma hayatı ile ilgili konularda gerekli bilgilerin ve belgelerin toplanması ve incelenmesi,
- Yerli ve yabancı filmler, yayınlar, dokümanlar, fotoğraflar temin edip bunları iş hayatında kullanacak şekilde sunmak.

#### **1.4.7 Sosyal Güvelik Kurumu (SGK)**

Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde yer alan mali ve idari haklara sahip bir kuruluştur. Anayasamızın 60. maddesi gereğince *“Herkesin sosyal güvenlik hakkı vardır.”* ve devletin sosyal güvenliği sağlama ve gerekli önlemleri alma sorumluluğu vardır. SGK, 5502 sayılı Kanun ile 2006 yılında kurulmuştur. Bu kanun ile geçmiş yıllarda aktif olan sosyal hizmetler (Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK), Esnaf ve Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu (BAĞ-KUR) ve Emekli Sandığı birleştirilmiştir (ILO, 2016: 18).

Ülkemizde iş kazası ve meslek hastalıkları ile ilgili istatistiksel veriler SGK tarafından hazırlanmaktadır. SGK, iş kazası ve meslek hastalığı sonucunda doğacak maddi zararların ve tedavi hizmetlerinin karşılanması ile sorumludur. SSK dönemine ait hastaneler 2005 yılında Sağlık Bakanlığı'na bağlanmış ve böylelikle kurum sağlık hizmeti vermeyi bırakmıştır. Bu süreçte SSK bünyesinde bulunan Meslek Hastalıkları Hastaneleri işlevsiz hale gelmiştir (Yılmaz, 2009: 146).

#### **1.5 İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Yasal Düzenlemeler**

İşveren ve çalışan, çalışma hayatının temel iki boyutunu oluşturur. Verimli ve güvenli çalışma hayatı her ikisinin de faydasıdır. Bu yüzden her iki tarafın beklentileri ve çıkarları birbirine etki etmektedir. İSG ile ilgili yasal boyut her ikisi

arasındaki ilişkilerin ve çalışma hayatının düzenini sağlar. Ülkemizde İSG mevzuatı Anayasaya uygun biçimde hazırlanmıştır (ILO, 2016: 11).

### 1.5.1 Anayasa

19. yüzyıl ile siyasi ve iktisadi koşulların etkisi sosyal devlet anlayışının ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Sosyal devlet anlayışının bir parçası olan iş sağlığı ve güvenliği kavramı, sosyal, demokratik hukuk devletleri anayasalarında yerini almıştır (Yılmaz, 2009: 101). Anayasada İSG ile ilgili doğrudan bir düzenleme bulunmamasına rağmen, birçok hüküm birlikte ele alındığında bu kanunun anayasal dayanağı olduğu görülmektedir (Sümer, 2019: 27).

Anayasanın 2. maddesinde Türkiye Cumhuriyeti'nin sosyal bir hukuk devleti olduğu hükme bağlanmıştır. Sosyal devlet, devletin sosyal düzenini, adaleti ve barışı sağlamak için sosyal ve ekonomik hayata müdahil olmasının gerekli olduğu anlayışıdır. Sosyal devlet, insanların sosyal hayatlarıyla, refahlarıyla ilgilenir, insanların asgari yaşamlarını sürdürmeleri için gerekli yardımları yapar (Atar, 2019: 117). Sosyal devlet anlayışının en geniş uygulama alanı iş hukukudur. Sosyal devlet çalışanları iş kazaları ve meslek hastalıklarından korumayı hedefler (Süzek, 2019: 16).

Anayasanın başlangıç bölümünde, her vatandaşın yaşamını insan haysiyetine yaraşır biçimde sürdürme, maddi ve manevi varlığını geliştirme yetkisine sahip olduğuna vurgu yapılmış ve bu hak 5. madde ile *kişilerin ve toplumun refah, huzur ve mutluluğunu sağlamak; kişinin temel hak ve hürriyetlerini, sosyal hukuk devlet ve adalet ilkeleriyle bağdaşmayacak surette sınırlayan siyasal, ekonomik ve sosyal engelleri kaldırmaya, insanın maddi ve manevi varlığının gelişmesi için gerekli şartları hazırlamaya çalışmaktadır.* devlete görev olarak verilmiştir. Yine Anayasanın 17. maddesi *“Herkes, yaşama ve maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.”* hükmü İSG'nin temel dayanaklarından. İSG'nin sağlanmadığı bir ortamda çalışanların maddi ve manevi varlıklarının korunmasından söz edilemez (Sümer, 2019: 27).

Anayasanın 49. maddesinde çalışma hakkı ve ödevine değinilmiştir. Bu maddede devletin çalışma hayatıyla ilgili sorumlulukları belirtilmiştir. İşsizliği

önleyecek ekonomik yapılanmaya gitmek, çalışma hayatının kalitesini artırmak, çalışanı ve işsizi korumak, çalışma barışını sağlamak bu sorumluluğun kapsamındadır. 50. maddede ise insanların yaş, cinsiyet ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmayacağından ve küçük yaştakilerin ve kadınların beden gücünün yetersiz olduğu işlerde çalıştırılmayacağından ve çalışma sırasında dinlenme hakkından, tatillerinden ve izin haklarından bahsedilmiştir (Geldi, 2017: 9). İnsanların yaş, cinsiyet ve gücüne uygun işlerde çalışıyor olması İSG açısından önemlidir. Yaşına, cinsiyetine ve gücüne uygun işte çalışmayan bir bireyin iş kazası yaşamaması ve meslek hastalıklarına yakalanma riski yüksektir (Sümer, 2019: 28).

Anayasanın 56. maddesinde, devletin insanlara sağlıklı ve dengeli bir ortamda yaşama hakkı sağlama sorumluluğu olduğu değinilmiştir. Bu maddede ayrıca ile sağlık hizmetleri ve çevrenin korunması ile ilgili hem devletin hem de vatandaşların görevlerine değinilmiştir. 60. maddede ise vatandaşların sosyal güvenlik hakkından ve bu hakkın korunmasında devletin sorumluluklarından bahsedilmektedir (Akkaya, 2007: 80). Yani 60. maddede iş kazası ve meslek hastalığı geçiren çalışanın haklarının devlet tarafından güvence altında olduğundan bahsedilmektedir (Sümer, 2019: 29).

## **1.5.2 Kanunlar**

Cumhuriyet döneminin ilk İş Kanunu 1936 tarihli 3008 sayılı Kanundur. Bu Kanun, sendikacılık ve grev hakkından yoksun olsa da günün şartlarına göre önemli hükümler içermektedir. 1961 Anayasası ile dönemin şartları gereği yeni düzenlemeye ihtiyaç duyulmuş ve 1967 yılında 931 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır. Usule uygun olmayan 931 sayılı Kanun, 1971 yılında yerini 1475 sayılı İş Kanunu'na bırakmıştır. Bu kanun ülkemizdeki İSG alanında yapılan en önemli adım olmuştur. 1475 sayılı Kanunun uluslararası rekabete ayak uyduracak seviyede olmayışı ve ekonomik kriz zamanlarında esneklik göstermemesinden dolayı 2003 yılında uygulamadan kaldırılmıştır (Yılmaz, 2009: 104).

### **1.5.2.1 4857 Sayılı İş Kanunu**

1475 sayılı İş Kanunu'nun yürürlükten kaldırılması ile birlikte 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanunu yürürlüğe girmiştir. Bu Kanunun amacı işçilerin ve işverenlerin,

çalışan ortam ve yapılan işlerle ilgili şartları, hakları ve sorumlulukları düzenlemektir (İş Kanunu, 2003, m. 1). 4857 sayılı İş Kanunu, 1475 sayılı Kanun'a göre iş sağlığı ve güvenliği konusunda daha ayrıntılı hükümler içermektedir. Bu kanun ile “İşçi sağlığı ve İş güvenliği ” kavramı yerine “İş sağlığı ve İş güvenliği” kavramı kullanılmaya başlamıştır. İş sağlığı ve iş güvenliği kavramı ile tehlikelerin önlenmesi haricinde riskin saptanması, değerlendirilmesi ve ortadan kaldırılması veya en az zarar verecek boyuta indirmek olarak ifade edilmektedir (Altay, 2015: 39). İş Kanunu’nda, İSG’ye ait ayrı bir bölüm vardır. Bu bölümde, işverenlerin iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması için önlemler alması gerektiğinden ve işçilerin de alınan kararlara ve kurallara uyması gerektiğinden söz edilmektedir. Ayrıca bu Kanun en düşük çalışma yaşı, iş sözleşmesi, ücretler, mesai saatleri ve izin konularını da düzenlemektedir (ILO, 2016: 14).

#### **1.5.2.2 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK)**

İş sağlığı ve güvenliği, 4857 sayılı İş Kanunu bünyesinde yer alan bir kavram iken 2012 yılında çıkarılan 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ise tamamen iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili ayrı bir kanundur. 6331 sayılı Kanun ile kamu sektörü ile özel sektör ayrımı ortadan kalkmış ve işverenleri, işveren vekillerini, çırak ve stajyer ile tüm çalışanları kapsayan bir kanun olmuştur (Kök Sevdalı, 2019: 20).

Türk Silahlı Kuvvetlerine, genel kolluk kuvvetlerine, Milli İstihbarat Teşkilatına, afet ve acil durum birimlerine, ev hizmetlerine, işçi çalıştırmadan kendi adına mal ve hizmet üretenlere, hükümlü ve hükümlülere icra hizmetlerinde iyileştirme kapsamında yapılan tutuklular, eğitim, güvenlik ve mesleki eğitim faaliyetleri bu Kanun kapsamı dışındadır (İSGK, 2012, m. 2).

İSGK, işyerlerindeki sağlık ve güvenlik şartlarının iyileştirilmesi, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili koşulların sağlanması amacıyla işveren ve çalışanlara farklı sorumluluklar ve yükümlülükler vermektedir. Bu Kanun’un temel amacı, iş kazalarının, meslek hastalıklarının ve iş esnasında ve iş ortamında gelişebilecek herhangi fiziksel ve ruhsal problemlerin önlenmesidir (ILO, 2016: 12).



İSGK'nin 4. maddesinde işveren ve çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanır. 4. madde gereğince işveren, çalışanların bilgilendirilmesi, risk değerlendirmesi, güvenlik ve sağlık konusunda sorumlu personelin görevlendirilmesi, iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin tedbirlerin alınması gibi sorumluluklar ile çalışanların sağlığı ve güvenliğini sağlamakla yükümlüdür. Bu konu ile ilgili dışarıdan alınan hizmet, işveren üzerindeki sorumluluğu ortadan kaldırmamaktadır. Kanunun 6. maddesinde ise iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi ve diğer sağlık personelinin görevlendirilmesi ve bu görevlilere gerekli mekan ve zaman ihtiyacının sağlanması hükmü yer almaktadır (İSGK, 2012, m. 6). 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu ile ilgili diğer detaylar çalışmanın diğer bölümlerinde yer almaktadır.

### **1.5.2.3 Türk Borçlar Kanunu**

İlk olarak 1926 yılında yürürlüğe giren 818 sayılı Borçlar Kanunu, 2011 yılında tekrar ele alınarak düzenlenmiş 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu adı ile tekrardan yürürlüğe girmiştir (Bostancı, 2019: 23). Türk Borçlar Kanunu'nun 417. maddesi iş sağlığı ve güvenliği açısından oldukça önemli bir düzenlemedir. Bu maddeye göre işverenler, çalışanları arasındaki saygı ve dürüstlük ilişkilerini sağlamak, çalışanlarının psikolojik ve cinsel tacize uğramalarını önlemek ve bu tür taciz olayı yaşayanların daha fazla zarar görmelerini önlemekle yükümlüdür. Ayrıca işçi ölümü, vücut bütünlüğünün bozulması veya kişilik haklarının zarara uğrayacağı durumlarda sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümleri geçerlidir (6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 2011, m. 417). İşverenler çalışanları arasında yaşanacak psikolojik taciz ve mobbing olaylarını da önlemek zorundadır. Çalışanları mobbinge karşı koruyan bu madde, tüm hizmet alanlarında uygulanmakla birlikte, geçmişe dönük de uygulanacaktır (Ateş, 2019: 44). Ayrıca Kanun'un 418 maddesinde, işçinin kusuru olmadan yaşadığı iş kazası veya meslek hastalığı durumunda sosyal sigorta yardımlarından yararlanamıyor ise işçinin tüm tedavilerinin karşılanması yükümlülüğü işverene yüklenmiştir (6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu, 2011, m. 418). İşçinin zarar görmesi halinde ödenmesi gereken maddi ve manevi tazminat ve destekten yoksun kalma tazminatı Türk Borçlar Kanunu'nun 49., 55. ve 56. maddelerinde belirtilmiştir (Bostancı, 2019: 23).

#### **1.5.2.4 Umumi Hıfzıssıhha Kanunu**

1930 tarihli 1593 sayılı Umumi Hıfzıssıhha Kanunu sağlığın korunmasına y6nelik h6k6mler i6ermektedir. Bu Kanunda iş sağlığına ait 6zel bir b6l6m bulunmaktadır. Bu b6l6mde, 6alışma yaşı, 6alışma s6releri, iş6i sağlığının korunması ve işyerinde sağlık hizmetleri d6zenlenmiştir. 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu 6ıkarıldıktan sonra Umumi Hıfzıssıhha Kanunu y6r6rl6kten kaldırılmıştır (ILO, 2016: 13).

#### **1.5.2.5 Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu**

İnsana yakışır bir yaşam standardının sağlanması, korunması ve gerekli tedbirlerin alınması sosyal hukuk devletinin bir gereğidir. Bu nedenle 1945 yılında 4772 sayılı İş Kazaları ile Meslek Hastalıkları ve Analık Sigortası Kanunu 6ıkarılmış ve 1964 yılında 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu ile birleştirilmiştir. Bu Kanun, 2006 yılında 6ıkarılan 5510 sayılı Kanun ile son şeklini almıştır (Ateş, 2019: 42).

5510 sayılı kanunda 6zellikle iş kazası ve meslek hastalığı ile ilgili d6zenlemelere yer verilmiştir. Kanunun hangi kazaların iş kazası olarak kabul edileceği, meslek hastalığının tanımı, iş kazası ya da meslek hastalığı yaşandığında sigortalıya, 6l6m halinde ise hak sahiplerinin alacağı yardımları ile işverenlerin SGK karşısındaki sorumlulukları d6zenlenmiştir (S6mer, 2019: 31).

#### **1.5.3 Y6netmelikler**

İş Sağlığı ve G6venliği Kanununda işyerlerinde İSG y6n6nden dikkat edilmesi gerekenler hakkında detaylara yer verilmemiştir. Bu sebeple İş Sağlığı ve G6venliği Kanunu'nda bir6ok maddenin uygulanabilmesi i6in y6netmelikler 6ıkarılmasının gerekliliğine değinilmiştir. 6ıkarılan y6netmelikler sayesinde g6n6n gereklerine, sanayi ve teknoloji alanındaki yeniliklere uyum sağlanması daha da kolaylaşmış olacaktır (S6mer, 2019: 32).

Bu doğrultuda 6ıkarılan y6netmelikler şu şekildedir (ILO, 2016: 14-15).

6ocuk ve Gen6 İş6ilerin 6alıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Y6netmelik: Bu y6netmeliğin amacı şu şekilde ifade edilmiştir: “6ocuk ve gen6 iş6ilerin sağlık ve

*güvenliklerini, fiziksel, zihinsel, ahlaki ve sosyal gelişimlerini veya eğitimlerini tehlikeye atmadan çalışma biçimlerinin temelini belirlemek ve ekonomik sömürülerini önlemektir.”* Yönetmeliğe göre 15 yaşından büyük ve 18 yaşından küçükler genç işçi, 14 yaşında olup ilköğretimi tamamlayanlar ise çocuk işçi olarak tanımlanmıştır. Ayrıca yönetmelikte çocuk işçilerin günde azami 7 saat olmak üzere haftalık en fazla 35 saat, genç işçilerin ise günde 8 saat olmak üzere haftada en fazla 40 saat çalışabilecekleri ve hangi tür işlerde çalışabilecekleri düzenlenmiştir.

Gebe veya Emziren Kadınların Çalıştırılma Şartlarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtlarına Dair Yönetmelik: Bu yönetmeliğe göre kadın çalışanlar hamilelikleri kesinleştikten sonra gece mesaisinde çalışmaya zorlanamaz. Ayrıca doğum gerçekleştikten sonraki 1 yıl içerisinde de aynı durum geçerlidir. Yönetmelik ile gebe ve emziren çalışan için çalışma süresi yedi buçuk saat ile sınırlandırılmıştır. Çalışanların doğum öncesi 8 hafta ve doğum sonrası 8 hafta olmak üzere toplam 16 haftalık izinleri vardır. Ayrıca bu izin bitince ücretsiz izin kullanma hakkı da tanınmıştır. Annenin bebeği 6 aylık olana kadar 3 saat, 1 yaşına gelene kadar ise bir buçuk saatlik süt izni vardır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik: 50 ve daha fazla çalışanı olan işyerlerinde İSG kurullarının kurulması zorunludur. Komitede iş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi ve işçi temsilcileri yer almaktadır. Kurul, sağlık ve güvenlik konularını görüşmek üzere aylık olarak toplanır. Kurul tarafından alınan kararlar hukuka uygun olduğu sürece işveren tarafından uygulanmalıdır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği: Yönetmelikte risk değerlendirmesi ile ilgili tehlike, risk, önleme ve ramak kala gibi terimlerin tanımları yapılmaktadır. Risk değerlendirme ekibinin işveren veya işveren temsilcisi, işyeri hekimi, iş güvenliği uzmanı ve işçi temsilcilerinden oluştuğu belirtildi. Risk değerlendirmesi ile ilgili tüm adımlar dahildir.

İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetleri Yönetmeliği: Yönetmeliğin amacı, sağlık ve güvenlik birimlerinin kuruluşunu ve yetkilendirilmesini, yetki belgelerinin iptal edilmesini ve çalışma usulünü düzenlemektir. Buna ilaveten çalışanların hakları ve görevleri ile işverenlerin sorumlulukları tanımlanmıştır. Toplam çalışan sayısına göre

işverenler, işyeri hekimi ve diğer sağlık çalışanlarını bulundurmak zorundadırlar. Aksi durumlarda, bu hizmetler “Ortak Sağlık ve Güvenlik Birimi (OSGB)” tarafından sağlanır.

İş Sağlığı ve Güvenliği Hizmetlerinin Desteklenmesi Hakkında Yönetmelik: Bu yönetmelikte, 10'dan az çalışanı olan tehlikeli veya çok tehlikeli işyerlerinde İSG hizmetlerine mali destek sağlanmasına ilişkin koşullar yer almaktadır. Daha az tehlikeli sınıfta yer alan işyerlerine maddi destek verilip verilmeyeceği Bakanlar Kurulu kararına bağlıdır.

İşyeri Hekimi ve Diğer Sağlık Personelinin Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelik: Bu Yönetmelik, işyeri hekimi ve diğer sağlık personelinin görev, yetki ve sorumluluklarını tanımlar. Personel, bakanlık tarafından özel olarak eğitilmiş ve yetkilendirilmiş olmalıdır. Personelin eğitim ve yetkilendirme işlemlerine ilişkin detaylar yönetmelikte yer almaktadır.

İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelik: Bu yönetmelikte iş güvenliği uzmanlarının görev, yetki ve sorumlulukları düzenlenmiştir. Bu uzmanların özel eğitim almış ve bakanlık tarafından yetkilendirilmiş olması gerekir. İş güvenliği uzmanları, A, B ve C seviyeleri olmak üzere üç farklı yetki seviyesinde tanımlanmıştır. "A sınıfı" iş güvenliği uzmanları çok tehlikeli sınıflarda, "C sınıfı" ise daha az tehlikeli olarak tanımlanan işyerlerinde istihdam edilmektedir.

Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik: Yönetmeliğe göre işyerinin tehlike sınıfına göre eğitimler, eğitim içerikleri, süre ve sıklıkları yönetmelikte tanımlanmıştır.

Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyi Yönetmeliği: Yönetmelikte, Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Konseyinin kuruluşu, görevleri ve çalışma esasları tanımlanmıştır. Bu konsey, yarısı devlet kurumlarından yarısı sivil toplum kuruluşlarından oluşan 26 kişilik üye grubundan oluşur. Konseyin başkanı bakanlık müsteşarıdır. Konsey, iş sağlığı ve güvenliği konuları ile ilgili görüşme yapmak amacıyla yılda iki kez toplanır.

İş Sağlığı ve Güvenliği ile İlgili Çalışan Temsilcisinin Nitelikleri ve Seçilme Usul ve Esaslarına İlişkin Tebliğ: Bu tebliğde çalışan temsilcisinin nitelikleri, seçimi ve atanmasına ilişkin usul ve esasları belirlemektedir. İşverenler, işyerinin değişik bölümlerinde risk ve çalışan sayılarını göz önünde bulundurarak, seçim veya atama yoluyla yeterli sayıda çalışan temsilcisi atarlar. Ayrıca bu tebliğ çalışan temsilcilerinin nitelikleri, yetkinlikleri ve görevleri hakkında da bilgi vermektedir.

İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkında Yönetmelik: Bu yönetmeliğin amacı, işyerlerinde acil durum planları hazırlamak, önlemek, korumak, tahliye etmek, yangınla mücadele, ilk yardım ve benzeri çalışmalarını yapmak ve bu konuda görevlendirilecek çalışanları belirlemektir. Ayrıca yönetmelikte acil durum, acil durum planı, güvenli yer ve işveren yükümlülükleri tanımlanmıştır.

Sağlık ve Güvenlik İşaretleri Yönetmeliği: Yönetmelikte işyerlerinde kullanılacak sağlık ve güvenlik işaretlerinin uygulanması ile ilgili gereklilikler belirtilmiştir. Ayrıca acil durum işaretleri, levhalar ve diğer işaretlerin ne anlama geldiğinden bahsedilmiştir.

İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin İşyeri Tehlike Sınıfları Tebliği: Bu tebliğin Ek bölümünde işyerlerinin hangi tehlike sınıfında olduğu belirtilmiştir. Yükseköğretim kurumları az tehlikeli işyerleri statüsündedir.

## **1.6 İşveren ve Çalışanların Görev, Yetki ve Yükümlülükleri**

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunundan önce iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili düzenlemeler 4857 sayılı İş Kanunu ile düzenlenmekteydi. İş Kanunu'nda sadece işçiler ve işyerleri açısından düzenleme yapılmıştır. Kamuda görev yapan memurlar için ise özel bir düzenlemeye yer verilmemiştir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 2012 yılında yürürlüğe girmiştir. Kanunun 2. maddesi ile işçi ve memur ayrımı ortadan kalkmış ve çalışan kavramı ortaya çıkmıştır (Doğu, 2019: 5).

İşverenler, işyerinde ve işin yapıldığı esnada ortaya çıkabilecek tehlikeler ve risklerden çalışanlarını korumakla yükümlüdür. Bu yükümlülük aynı zamanda devlete karşı olan sorumluluklardan biridir. Ayrıca 4857 sayılı İş Kanunu'nun 77. maddesinde öngörüldüğü üzere işverenin denetim ve gözetim yükümlülüğü de vardır.

İşverenler, çalışanlarının İSG tedbirlerine uyup uymadığını ya kendisi ya da vekil olarak atadığı kişiler aracılığı ile denetlemek zorundadır. Ulusal ve uluslararası mevzuat iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tüm sorumluluğu işverene yüklemiştir. İşverenlerin uyması gereken ilkeler, ulusal gereklilikler göz önünde bulundurularak Avrupa Birliği direktiflerine paralel olarak hazırlanmış ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 4. maddesinde yer verilmiştir. Bu ilkelerde genel olarak, tehlikenin riske dönüşmeden ortadan kaldırılması, risklerle mücadele etme, bireyselden çok toplu koruma yöntemlerine yer verilmesine değinilmiştir (Karakaş, 2013: 233-234).

### **1.6.1 İşverenin Genel Yükümlülükleri**

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 4. maddesinde işverenlerin genel yükümlülükleri aşağıda belirtilmiştir:

İşverenler, çalışanlarının sağlık ve güvenliklerini sağlamakla yükümlüdür. Buradan hareketle;

- İşle ilgili risklerin belirlenmesi ve önlenmesi, gerekli eğitimleri vererek tedbirlerin alınması ve bunları organize etmek, İSG uygulamaları ile ilgili gerekli ekipmanların sağlanması, mevcut durumu iyileştirecek çalışmalar yapmak.
- İSG tedbirlerinin uyulup uyulmadığını denetlemek.
- Risk değerlendirmesinin yapılmasını sağlamak.
- Yapılan işe uygun çalışanları görevlendirmek.
- Özel bölümlere sadece gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip çalışanların girmesi ile ilgili tedbirleri almak.
- Dışarıdan alınan uzman yardımları işverenlerin yükümlülüklerini ortadan kaldırmaz.
- Çalışanların yükümlülükleri, işverenlerin sorumluluklarını etkilemez.
- İSG maliyetleri çalışanlara yansıtılamaz.

Bu maddeden anlaşıldığı üzere işverenler, işyerinde gerçekleşebilecek herhangi bir iş kazası ve meslek hastalığından da sorumludur. İşyerinde alınması

gereken tüm önlemler işverenin kanuni bir görevidir. İşyerindeki tehlikeli davranışların kaynağı ise çalışanların kendisidir. Çalışanları her zaman gözetlemek ve tehlikeleri önlemek zordur. Bunun için işveren farkındalık oluşturmali ve iş sağlığı ve güvenliğini davranış haline getirmelidir. Bunun içinde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi önemli bir paya sahiptir (Yar, 2018: 5).

İşverenlere genel yükümlülükleri yerine getirmediği veya aykırı bir davranış sergilediği durumda 6331 sayılı Kanun'un 26. maddesinde belirtildiği üzere idari para cezası uygulanmaktadır (Karakas, 2013: 236).

#### **1.6.1.1 Sağlık Gözetimi**

İşverenler, çalışanlarının maruz kalabileceği sağlık ve güvenlik riskine uygun olacak biçimde sağlık gözetimine tabi tutmakla yükümlüdür. Bu yükümlülük 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 15. maddesinde hükme bağlanmıştır. Çalışanlar, işe giriş, iş değişikliği, iş kazası ve meslek hastalığı sonrası işe tekrar dönüşte sağlık muayenesine tabidir. Tehlikeli ve çok tehlikeli sınıfa göre işyeri için çalışanlar sağlık raporu olmadan işe başlayamaz. Bu rapor işyeri hekiminden alınır. Az tehlikeli işyerlerinde ise bu rapor aile hekimlikleri tarafından alınabilmektedir. Sağlık gözetiminden doğan maliyetler işverenler tarafından karşılanır ve çalışanların sağlık bilgileri gizli tutulur (İSGK, 2012, m. 15).

#### **1.6.1.2 Önleme Yükümlülüğü**

Mesleki risklerin ortaya çıkmadan engellenmesi ya da etkisinin azaltılması için yapılan işin tüm aşamalarının planlanması önleme olarak ifade edilmektedir. Önleme için işverenin risk değerlendirmesi yapması en önemli basamaktır. Bir çalışana görev verilirken iş sağlığı ve güvenliğine uygunluğuna dikkat edilmelidir. Çalışanlara iş ortamları, iş ortamında dikkat etmeleri gereken hususlar ve iş esnasında kullanacakları ekipmanlar hakkında bilgilendirmeler yapılmalı ve gerekli eğitimler düzenlenmelidir. Tehlike oluşturacak ve özel tecrübe isteyen iş kolları için, yeterli bilgiye sahip kişiler görevlendirilmelidir. İşyerinde alınacak önlemlerden kaynaklı maddi yükümlülükler işveren tarafından karşılanmalıdır (Karakas, 2013: 238).

### **1.6.1.3 Çalışanların Bilgilendirilmesi Yükümlülüğü**

İş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinin doğru bir biçimde yürütülmesi için çalışanların bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla işverenler, işyerinin geneli, işçinin çalıştığı alan, yapılan işler, sağlık ve güvenlik riskleri ve önleyici tedbirlerle ilgili bilgilendirme yapmak zorundadır (İSGK, 2012, m. 16).

### **1.6.1.4 Eğitim Yükümlülüğü**

İşverenler çalışanlarının işe başlamadan önce, çalışma ortamının değişikliğinde, iş değişikliğinde ve kullanılacak ekipman değişikliklerinde eğitim almalarını sağlar. Eğitimler düzenli aralıklarla tekrarlanır ve güncel duruma göre yenilenir. Tehlikeli sınıfta yer alan bir işyerinde çalışan bir çalışanın eğitimi kesinlikle olmak zorundadır. Aldığı eğitimi belgeleyemeyenler çalıştırılmaz. Çalışan temsilcilerinin eğitimleri özel olarak verilmektedir. Ayrıca iş kazası veya meslek hastalığı geçiren bir çalışan, korunma yolları ve güvenli çalışma koşulları hakkında ekstra eğitime tabidir. Verilen eğitimlerin maddi yükleri işverenler tarafından karşılanır ve eğitim süreleri çalışma süresi olarak sayılır (İSGK, 2012, m. 17).

### **1.6.1.5 Denetim Yükümlülüğü**

İşverenler, çalışanlarının iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili alınan önlemlere uyup uymadıklarını ve kullanmaları gereken ekipmanları kullanıp kullanmadıklarını kontrol etmek zorundadır (Karakas, 2013: 238).

### **1.6.1.6 İlk yardım Yapma Yükümlülüğü**

İşveren, iş ortamında risk oluşturabilecek acil durumları belirler ve gerekli önlemleri alır. Gerekli acil durum planlarını hazırlar. Acil durum, ilk yardım gibi konularda gerekli donanımına sahip kişileri görevlendirir ve gerekli ekipmanı sağlar. İşverenler, çalışan sayısı, işyerinin büyüklüğü ve yapılan işin özelliklerini göz önünde bulundurarak ilk yardım, yangın ve tahliye ile ilgili gerekli önlemleri alır. Acil müdahale gereken durumlarda işyeri dışı ile gerekli irtibatı sağlayacak düzeni de kurulmuş olmalıdır (İSGK, 2012, m. 11). Çok ciddi bir tehlike anında iş ortamının hızlı bir şekilde terk edilmesi için gerekli düzenlemeler yapılmalı ve gerekli talimatlar



verilmelidir. Tehlike halinin devam etmesi halinde, işe devam edilmesi istenmez (İSGK, 2012, m. 12).

### **1.6.2 İş Güvenliği Açısından Çalışanların Yükümlülükleri**

Çalışanlar, işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili kurallara uymakla yükümlüdür. Bu yükümlülükler 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 19. maddesinde yer verilmiştir. 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 19. maddesine göre çalışanlar, aldıkları eğitimin gerekliliklerine ve işverenlerin talimatlarına uymak, kendi ve diğer çalışanların sağlığını tehlikeye düşürecek davranışları sergilememekle yükümlüdür. Ayrıca çalışanlar, kullandıkları araç ve gereçleri uygun şekilde kullanmak, kendilerine sağlanan kişisel koruyucu donanımları kullanmak, gördükleri eksiklikleri işverene bildirmekle yükümlüdür (İSGK, 2012, m. 19).

### **1.7 İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki ve Yükümlülükleri**

İşyerlerindeki risklerin belirlenmesi, risklere karşı önlemlerin alınması ve uygulanması, gerekli denetimlerin yapılması gibi konularda işyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği alanında profesyonellerin görevlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İş ortamı, yapılan işin özellikleri ve işin niteliği göz önüne alınarak işyeri içinden veya dışından gerekli uzmanlığa sahip kişilerin görevlendirilmesi gerekmektedir (Kılıkış ve Alper, 2015: 34).

İşyerlerinde görevlendirilecek gerekli bilgi ve beceriye sahip iş güvenliği uzmanı tanımı ise *Bakanlıkça yetkilendirilmiş, iş güvenliği uzmanlığı belgesine sahip, Bakanlık ve ilgili kuruluşlarında çalışma hayatını denetleyen müfettişler ile mühendislik veya mimarlık eğitimi veren fakültelerin mezunları, teknik öğretmen, fizikçi, kimyager ile üniversitelerin iş sağlığı ve güvenliği alanından mezun olanlar* şeklindedir (İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelik, 2012, m. 4).

İş güvenliği uzmanları 40 saati uygulamalı, 180 saati teorik olmak üzere toplamda 220 saat eğitim programı sonunda belgelendirilir. Uygulama süreci, iş güvenliği uzmanı bulunan bir işyerinde stajyer olarak yapılmaktadır. İş güvenliği

uzmanlığı, A Sınıfı, B Sınıfı ve C Sınıfı olmak üzere 3 farklı sınıfa ayrılır. Az tehlikeli işlerde C Sınıf iş güvenliği uzmanı, tehlikeli işlerde B Sınıfı iş güvenliği uzmanı ve çok tehlikeli sınıfta yer alan işlerde ise A sınıf iş güvenliği uzmanları görev almaktadır (ILO, 2016: 52).

İş güvenliği uzmanlarının görevleri ise şu şekildedir (İş Güvenliği Uzmanlarının Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelik, 2012, m. 9):

#### Rehberlik

- İşyerindeki yapılacak değişimler, kullanılacak makine ve ekipmanların bakımı gibi konuların planlanması ve uygulanmasının yasal mevzuat çerçevesinde yapılması için işverene önerilerde bulunur.
- İSG ile alınacak tedbirleri işverenlerine bildirir.
- İş kazaları ve meslek hastalıklarının sebeplerini belirleyerek tekrarlanmaması için önlemlerin alınması için işverene önerilerde bulunur.
- Ölüm ya da yaralanmaya sebep olmayan fakat, çalışanlara ya da ekipmanlara zarar verme riski taşıyan olayların sebeplerini araştırarak işverene öneride bulunur.

#### Risk değerlendirme

Risk değerlendirme çalışmalarına katılarak alınması gereken önlemleri işverene önererek gerekli takipleri yapar.

#### Çalışma ortamı gözetimi

- Mevzuata uygun biçimde işyerlerinin periyodik kontrol ve bakımların yapılmasını, ölçümlerin planlanmasını yapar ve uygulamaları kontrol eder.
- İş kazalarının, yangın ve patlamaların önlenmesi için çalışmalar yapar, bu konularda işverene öneride bulunur, takibini yapar, acil durum planlarının hazırlanmasını, periyodik eğitimler ve tatbikatların yapılmasının kontrollerini sağlar.

Eğitim, bilgilendirme ve kayıt

- Çalışanların İSG eğitimlerini mevzuatı esasa alarak planlayarak işverenin onayına sunar.
- İşyeri hekimi ile çalışma ortamındaki İSG uygulamaları yıllık değerlendirme raporunu hazırlar.
- Çalışanların bilgilendirilmesi gereken yeni bir durumda işveren onayına sunarak, bilgilendirmenin uygulanması ve kontrolünde görev alır.
- Gerekli durumlarda kullanmak üzere İSG talimatları ve çalışma izinlerinin prosedürlerini hazırlayıp işveren onayına sunar ve kontrollerini sağlar.
- İSG ile ilgili konuları “İSG-KATİP” sistemine bildirir.

İlgili birimlerle iş birliği

- İş kazaları ve meslek hastalıkları ile ilgili değerlendirmeleri işyeri hekimi ile yapar, yaşanan olayın tekrar etmemesi için önleyici planları hazırlar ve uygulanmasını takip eder.
- Gelecek yıla ait İSG faaliyetlerini işyeri hekimi ile hazırlar.
- Üyesi olduğu İSG kurulları ile iş birliği yapar.
- alışan temsilcisi ile iş birliği yapar.

## 1.8 İşyeri Hekimlerinin Görev, Yetki ve Yükümlülükleri

Sağlık, bir kişinin fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan iyi olma halidir. Sağlık hizmeti bir ülkenin sosyal ve ekonomik açıdan gelişmişlik düzeyi ile paraleldir. Bu düşünceye karşılık ülkeler halkın sağlığını yükseltmeye yönelik adımlar atmaktadır. Özellikle alışan sağlığı ve işyeri koşullarında iyileştirmeler önemli bir yer tutmaktadır. Sağlık kavramı işyerlerinde sadece ilk yardım yapma anlamında kullanılmaktayken makineleşme ile çalışanların sadece fiziksel değil psikolojik sağlıkları ve iş kazası yaşama riskleri de artmıştır (Demircioğlu, 1997: 193).

İşyeri hekimi, İSGK’da Bakanlık tarafından yetkilendirilmiş ve İSG alanında görev yapmak üzere işyeri hekimliği sertifikasına sahip hekimler olarak tanımlanmıştır (İSGK, 2012, m. 4). İşyeri hekimi, çalışanların genel sağlık sorunlarını tedavi etme

hizmeti vermemektedir. Tanımdan da görüldüğü gibi işyeri hekimleri birer İSG alanında görev yapan çalışanlardır. İşyeri hekimleri, işyerlerindeki iş kazası kaynakları ve meslek hastalığına yakalanma risklerine karşın önlemlerin alınmasında uzman danışma rolündedir. Yani işyeri hekimliği “önleyici hekimlik” olarak da ifade edilebilir (Sümer, 2019: 129).

İşyerlerinde birden fazla bölümde farklı işlerin yapılması, işyeri hekimlerinin bilgi ve birikimde de ekstra bir beklenti oluşturmaktır. Bu sebeple işyeri hekimleri, iş psikolojisi, endüstriyel fizyoloji, ilk yardım, meslek hastalıkları, iş mevzuatı gibi konularda eğitimler almakta ve aldığı eğitimleri işyerinde uygulamaktadır. İşyerlerinde sağlık hizmetleri sadece işyeri hekimleri tarafından yapılmaz. Bu görevi işyeri sağlık birimleri üstlenir. İşyeri sağlık birimi ise çalışanların çalıştıkları işten veya iş ortamından kaynaklanan, iş sağlığını tehlikeye atacak tehlikeleri önlemek, yapılan işi çalışanların fiziksel ve ruhsal yapısına uydurmak için görev yapan ekip olarak tanımlanmıştır (Altınkurt, 2019: 7-8).

İşyeri hekimlerinin görevleri ise şu şekildedir (İşyeri Hekimi ve Diğer Sağlık Personelinin Görev, Yetki, Sorumluluk ve Eğitimleri Hakkında Yönetmelik, 2013, m. 9):

#### Rehberlik

- İşverene, İSG kapsamında çalışan sağlığı ve işyeri ortamıyla ilgili rehberlik yapar.
- İşyerinde yapılacak değişikliklerle ilgili iş ortamının dizaynı, yapılacak işin planlanması ve uygulanması, koruyucu ekipmanların seçimi gibi konularda yasal boyutu göz önünde bulundurarak işverene öneriler verir.
- Çalışan sağlığını geliştirecek aktiviteler hakkında işverene tavsiyeler verir.
- Çalışanların yaptıkları işe uyum sağlamaları ve psikolojik açıdan rahat bir ortam sağlamak amacıyla rehberlik yapar.
- Yemekhane, kantin, yatakhane, soyunma odaları, kreş, emzirme odaları, duş ve tuvalet gibi ortak kullanım alanları ve hijyen kurallarına dikkat edilmesi gereken yerlerde gerekli denetimleri yapmak ve beslenme ve içilecek su ihtiyaçlarının karşılanması yönünde tavsiyeler verir.

- Meydana gelmiş olan iş kazaları ve meslek hastalıklarının sebeplerinin araştırılarak bir daha yaşanmaması için alınması gereken önlemler hakkında işverene öneri verir.
- Ramak kala olaylar hakkında araştırmalar yapar ve işverene öneriler verir.
- İSG ile ilgili alınmasını düşündüğü öneri yazılı olarak işverene bildirir.

#### Risk değerlendirme

- Risk değerlendirme çalışmalarına katılarak, değerlendirme sonucunda sağlık ve güvenlikle ilgili alınması gereken önlemlerle ilgili işverene bilgi ve takibini yapar.
- Hamile ya da emziren kadın çalışanlar, 18 yaşının altındaki çalışanlar, meslek hastalığına yakalanmış çalışanlar, kronik rahatsızlığı olanlar, alkol ve uyuşturucu bağımlısı olanlar, yaşlılar gibi özel politika gerektiren çalışanları takip eder, koruma altına alır ve risk değerlendirmesinde ayrıca ele alır.

#### Sağlık gözetimi

- İşe giriş ve rutin muayenelerle ilgili çalışana bilgilendirir ve çalışanların rızasını alır.
- Gece vardiyaları da dahil olmak üzere tüm çalışanların sağlık gözetimini yapar.
- İşyerinin tehlike sınıfı, çalışanların özellikleri ve yapılan işin niteliği göz önüne alınarak uluslararası standartlarda yapılan risk değerlendirme sonuçlarına göre; çok tehlikeli işlerde en az yılda 1, tehlikeli işlerde en az 3 yılda 1, az tehlikeli işlerde ise en az 5 yılda bir, özel politika gerektiren çalışanlar için ise en az 6 ayda bir defa sağlık muayenesi yapılması gerekmektedir. İşyeri hekiminin tavsiyeleri doğrultusunda bu süreler daha da kısaltılabilir.
- Çalışanların yapılacak işe uygunluğunu gösteren, işe girişte ve rutin kontrollerde aldığı raporları işyerinde saklar.
- Sıkça iş kazası yaşamış çalışanlar, meslek hastalığına yakalanmış çalışanlar ve özel politika gerektiren çalışanlar için en uygun işte çalışmalarını amacıyla sağlık muayeneleri yaparak gerekli raporları düzenler.

- Çalışanların işe devamsızlık yapmalarının altında yatan sebebin yaptıkları işle ilgili olup olmadığını araştırarak elde ettiği sonuçları çalışanların lehine kullanır.
- İşinden uzak kalan bir çalışanın tekrar işe döndüğünde, işe dönüş muayenesini yaparak, çalışanın sağlığını tehlikeye atmayacak bir görevde çalıştırılması ile ilgili işverene tavsiyede bulunur.
- Bulaşıcı hastalıklara karşı önleme çalışmaları yapar ve gerekli hijyen eğitimlerini verir.
- İş kazaları ve meslek hastalıkları ile ilgili değerlendirmeleri iş güvenliği uzmanı ile iş birliği içinde yaparak, tehlikeli durumun tekrarlanmaması için önleyici planlar hazırlar ve bunu yıllık planda işverene sunar.
- Geçici süre ile çalıştırılan çalışanların, işe uygunluk ve sağlık raporlarının sürelerini kontrol eder.

#### Eğitim, bilgilendirme ve kayıt

- İSG eğitimlerini mevzuat çerçevesinde planlar, uygulamaları yapar ve kontrollerini sağlar.
- İlk yardım hizmetleri ve çalışanların ilk yardım eğitimlerini yürütür.
- Çalışanlara, işverene ve İSG kurul üyelerine, İSG, hijyen, zararlı maddeler, koruyucu ekipmanlar konularında eğitimler verir.
- Çalışanlara, işe giriş muayenesi, işyerindeki riskler, sağlık gözetimi ve yapılan rutin sağlık muayeneleri hakkında bilgiler verir.
- Sağlık gözetimi raporunu iş güvenliği uzmanı ile hazırlar.
- İş sağlığı ve güvenliğini kapsayan konularla ilgili verileri “İSG-KATİP” sistemine girer.

#### İlgili birimlerle iş birliği

- İş güvenliği uzmanı ile çalışma ortamı ile ilgili incelemeleri yapıp, sonuçlarını değerlendirir.
- Eğer varsa İSG kurulu ile koordineli çalışır.
- Çalışanların eğitimleri için gerekli kurumlarla iş birliği içinde olur.

- Yeni teknolojilerin sağlık açısından değerlendirmesini yapar ve mevcut durumun iyileştirilmesi için çalışmalar yapar.
- Meslek hastalıkları ile ilgili raporlar düzenleme yetkisine sahip hastaneler ile iş birliği içinde olur ve iş kazası ya da meslek hastalığı yaşayan çalışanların psikolojik destek almaları için gerekli kurumlarla iş birliği yapar.
- İş güvenliği uzmanına çalışma prosedürlerinin hazırlanmasında destek olur.
- Gelecek sene uygulanması hedeflenen yıllık çalışma planı hazırlanmasında iş güvenliği uzmanı ile hareket eder.
- alışan temsilcileri ile iş birliği yapar.

## 1.9 İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları

İş sağlığı ve güvenliği konusunda bir işyerinin örgütlenmesinin en önemli parçalarından birisi iş sağlığı ve güvenliği kurullarıdır. İlk olarak 1475 sayılı İş Kanunu ile uygulanmaya başlanmıştır. Yapılan araştırmalarda, uzun vadede kararlı biçimde iş sağlığı ve güvenliği kurullarının uygulanmasının iş kazalarını azalttığı ve işyerinde etkili denetim mekanizması olduğunu bulgularına ulaşılmıştır (Yılmaz, 2010: 153).

### 1.9.1 Kurulların Oluşumu

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun 22. maddesinde belirtildiği üzere, elli ve daha fazla çalışanı bulunan ve altı aydan fazla süren işlerin yapıldığı işyerlerinde işverenler iş sağlığı ve güvenliği kurulu oluşturmak zorundadır. Elliden az çalışan ve 6 aydan kısa süren işler için bu kurulun oluşturulma zorunluluğu bulunmamaktadır (İSGK, 2012, m. 22).

İşverenler, İSG mevzuatına uygun alınmış kurul kararlarını uygulamak zorundadır. Bu kararların bağlayıcılığı vardır ve işverene bildirilmesinin zorunluluğu yoktur. İşverene bağlı birden fazla işyeri var ise her biri için 50 ve üzeri çalışan sayısına göre her biri için ayrı ayrı kurul oluşturulması gerekmektedir. Eğer bir işyerinden birden fazla işveren var ise, bu işverenler aldığı kararları diğer işverenlere bildirmek zorundadır (Selek, 2019: 173).

Altı aydan fazla süren işlerde asıl işveren ve alt işveren ilişkisi bulunuyorsa beş farklı durum söz konusudur (Karakaş, 2013: 338);

- Asıl işveren ve alt işverenin çalışan sayısı elli ve elliden fazla ise her ikisi de ayrı ayrı iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurmak zorundadır. İSG faaliyetlerinin yürütülmesi ve alınan kararların uygulanmasında koordinasyon asıl işveren tarafından sağlanır.
- Sadece asıl işverenin çalışan sayısı elli ve daha fazla ise, sadece asıl işveren tarafından iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurulur. Alt işverenler, alınan kararların uygulanması ve koordinasyonun sağlanması için vekaleten temsilci atarlar.
- Sadece alt işverenin çalışan sayısı elli ve daha fazla ise, sadece alt işveren tarafından iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurulur. Asıl işverenler, alınan kararların uygulanması ve koordinasyonun sağlanması için vekaleten temsilci atarlar.
- Asıl işveren ve alt işverenin çalışan sayısı ayrı ayrı elliden az ve toplamı elli ve elliden fazla ise asıl işveren ve alt işveren birlikte bir iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurarlar. Kurul üyeleri iki işveren tarafından ortaklaşa atanırlar.
- Her iki işveren için çalışan sayısı elliden az ve çalışan sayısı toplamı da elliden az ise iş sağlığı ve güvenliği kurulu kurulmaz.

### 1.9.2 Kurul Üyeleri

İş sağlığı ve güvenliği kurulları; işverenler veya temsilcileri, iş güvenliği uzmanları, işyeri hekimleri, personel, sosyal işler veya idari ve mali işler sorumlusu, varsa sivil savunma uzmanı, kalfa, kalfa veya kalfa, varsa işçi temsilcisinden oluşur (İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmelik, 2013, m. 6).

Kurulun başkanı işveren veya işveren vekilidir. Kurulun sekreteri iş güvenliği uzmanıdır. Tam zamanlı iş güvenliği uzmanı bulunmayan işyerlerinde sekreteryaya, insan kaynakları, personel, sosyal işler veya idari ve mali işlerden sorumlu kişi tarafından yapılır. İş güvenliği uzmanı, işyeri hekimi, insan kaynakları, personel, sosyal işleri veya idari ve mali işleri yönetmekle sorumlu kişi ve sivil savunma uzmanı, işveren veya işveren vekili tarafından atanır. Bir işyerinde çalışan temsilcisi, o



işyerindeki çalışanların çoğunluğu tarafından seçilir. Bir işyerinde birden fazla çalışan temsilcisi var ise bu temsilciler arasından baş temsilci seçilir (AÇSHB, 2019: 8).

### **1.9.3 Kurul Eğitimleri**

Kurul üyelerinin eğitim almaları ile ilgili sorumluluk işverene aittir. Asıl işveren ve alt işveren ilişkisi olan bir işyerinde bu eğitimden iki işveren de sorumludur. Kurul üyelerine aşağıdaki konular ile ilgili eğitimler verilmektedir (Selek, 2019: 175):

Kurulun görev ve yetkileri;

- İş sağlığı ve güvenliği ulusal mevzuat ve standartla
- Meslek hastalıklar
- Sıkça rastlanan iş kazaları, tehlikeli vakalar
- İletişim teknikleri
- Acil durum önlemleri
- İşyerlerinde özel riskler
- İş hijyeninin temel ilkeleri
- Risk değerlendirme

### **1.9.4 Kurulun Görev ve Yetkileri**

İş sağlığı ve güvenliği kurullarının görev ve yetkileri, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmeliğinin 8. maddesinde şu şekilde belirtilmiştir:

- İşyerinin niteliğini göz önüne alarak bir iç yönerge taslağı hazırlamak, bu yönergeyi işveren veya işveren vekilinin onayına sunmak, uygulanmasını izlemek, sonuçları raporlandırarak alınması gereken önlemleri kurul gündeminde sunmak,
- Çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği konularında yol gösterici olmak,
- İşyerindeki tehlikeleri belirlemek, gerekli tedbirleri almak, işverene veya işveren vekiline bildirmek,
- İş kazalarını ve işyerinde meydana gelen fakat iş kazası olarak nitelendirilmeyen olayları, meslek hastalığına sebep olacak durumları

incelemek, alınması gereken tedbirleri belirlemek ve bunu raporla işveren veya işveren vekiline sunmak,

- İş sağlığı ve güvenliği eğitimini, eğitimde verilmesi gereken konuları hazırlamak, uygulamasını izlemek,
- Yapılacak olan bakım ve onarım çalışmaları ile ilgili gerekli güvenlik önlemlerini almak ve uygulanmasını izlemek,
- Yangın, doğal afet vb. tehlikeler için alınması gereken tedbirlerin yeterliliğini ve ekiplerin çalışmalarını izlemek,
- İş sağlığı ve güvenliği ile ilgili yıllık rapor hazırlamak, o yılki çalışmaları değerlendirmek ve gelecek yıl için yol gösterici çalışma programını belirleyip, işverene sunmak,
- Çalışmaktan kaçınma hakkı ile ilgili talep olduğunda acilen toplanarak karar almak,
- Teknoloji, çalışma şartları, sosyal ilişkiler ve çalışma ortamı ile ilgili kapsamlı politika geliştirmektir.
- Kurul üyelerinin görevlerini yapmaları kısıtlanamaz ve görevlerinden ötürü üyeler kötü muameleye maruz bırakılamaz.

### **1.9.5 Kurulun Çalışma Usulleri**

Kurulun çalışma usullerine, İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Hakkında Yönetmeliğinin 9. maddesinde yer verilmiştir. Kurul ayda en az bir kere toplanır, fakat kurul kararı ile tehlikeli işyerlerinde iki ay, az tehlikeli işyerlerinde ise bu süre üç ay olarak belirlenebilir. Toplantı ile ilgili detaylar 48 saat öncesinden kurul üyelerine bildirilir. Kurul üyeleri gündem maddeleri ile ilgili değişiklik yapılması yönünde talepte bulunabilirler. Elzem bir durum olması durumunda ise kurul acil toplantı yapma hakkına sahiptir. Toplantı çalışma saatleri içinde yapılır ve bu süre çalışma süresinden sayılır. Üye sayısı salt çoğunluğa ulaştığında toplantı başlatılır ve kararlar salt çoğunluk ile alınır, çekimser oy kullanılamaz, eşitlik halinde ise başkanın oyu kararı belirler. Alınan kararlar işveren ve çalışanlar için bağlayıcıdır (Selek, 2019: 177).

## 1.10 İş Kazası ve Meslek Hastalığı

İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarında amaç sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaktır. Bunu sağlarken üretimin ve işletmenin güvenliği ön planda tutulmamalıdır. Bunu sağlamanın ön koşulu da iş kazaları ve meslek hastalıklarından çalışanların korunmasıdır (Özkılıç, 2005: 5).

İş kazası tanımı yapmadan önce kaza kavramının tanımını yapmakta fayda vardır. Kaza, dikkatsizlik sonucu ortaya çıkan ve gerekli önlemlerin alınmadığı ihmaller sonucunda ortaya çıkabilecek beklenmedik durum olarak tanımlanabilir. Kazanın ayrıca tehlikeli bir durum sırasında tehlikeli hareketten kaynaklanan ve sonucu maddi ve manevi zarara yol açan olaylar olarak da tanımlanması da mümkündür (Islattı, 2019: 7).

İş kazası ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) iş kazasını “*önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olay*” olarak tanımlamıştır (Özkılıç, 2005: 8). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş kazasını “*belirli bir zarar veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olay*” şeklinde tanımlamıştır (ILO, 2018: 6).

İş kazası, çalışanın iş esnasında aniden ortaya çıkan bir sebeple bedenen ve ruhen zarara uğradığı olay olarak tanımlanabilir. Tehlikeli hareketler sonucu çalışanın can güvenliğini tehlikeye sokan, çoğunlukla yaralanmalı ve üretimin devamlılığını sekteye uğratabilecek olaylar iş kazasıdır (Kurt, 2015: 179).

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre iş kazası;

Kanunun 4. maddesinin a bendinde tanımlanan çalışan sigortalının;

- İşyerinde bulunduğu esnada,
- İşveren tarafından verilen işin yapıldığı esnada,
- İşyeri dışındaki herhangi bir iş için yapılan görevlendirme esnasında,

- Emziren kadın sigortalının, iş mevzuatına tabi olup olmadığına bakılmaksızın yine bu mevzuatta belirtilen sürelerde çocuğuna süt vermek için ayrılan zamanlarda,
- İşverence sağlanan bir taşıtla işin yapıldığı yere gidiş geliş sırasında,

Kanunun 4. Maddesinin b bendinden tanımlanan çalışan sigortalının;

İş yerinde bulunduğu sırada,

- Yürütmekte olduğu iş nedeniyle işyeri dışında bedenen ya da ruhen özre uğratan olaydır (Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu, 2006, m. 13).

Meslek hastalığı ise yapılan işin şartlarından kaynaklı meydana gelen bedensel ve ruhsal engel durumudur. Meslek hastalığını, iş kazasından ayıran nokta ise meslek hastalığı iş kazası gibi aniden gerçekleşmez (Kurt, 2015: 179).

5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanununa göre bir durumun meslek hastalığı olarak sayılması için çalışanın sigortalı olması, sigortalı kişinin bedensel ve ruhsal engel durumunun olması, sigortalının bu engel durumunun çalıştığı işten dolayı tekrar etmesi ve bu engel durumunun hekim tarafından rapor edilmesi gerekmektedir (Topaloğlu ve Çınk, 2014: 120).

İş kazasının yapılan işle ilgisinin olması şart değilken meslek hastalığında ise yapılan işin sonucu olarak ortaya çıkması zorunludur. Yani meslek hastalığı bir mesleği icra ederken, o meslek ile ilgili şartlardan doğan sakatlık veya hastalık durumudur. Meslek hastalığı süreç içinde zamanla gerçekleşir. İş kazalarının nedenleri ise şu şekilde sıralanabilir (Kurt, 2015: 181):

- Tehlikeli davranışlar: Her kazada insan kusuru kaçınılmazdır. Çalışanların dikkatsiz ve ihmalkâr davranış sergilemeleri iş kazalarına yol açmaktadır.
- İnsanların bedensel zayıflığı: Çalışanların makinelerden veya dışarıdan gelebilecek tehlikelere karşı koyacak güce sahip olmaması iş kazalarına yol açmaktadır.

- İşçilerin kişisel kusurları: Çalışanların dikkatsiz, sinirli ve ihmalkâr davranışları kazalara yol açmaktadır.
- İşyerindeki çalışma koşullarının yetersiz olması: Fazla çalışma süreleri, işyerlerinin tozlu, gürültülü ve havalandırmanın yetersiz olması kazalara yol açmaktadır.
- İşyerindeki güvenlik tedbirlerinin yetersiz olması: İş güvenliği mevzuatına uygun olmayan işyerlerinde kazaların olması kaçınılmazdır.
- Kişisel koruyucu donanımların sağlanmaması ve kullanılmaması: Tehlikeli iş ortamlarında yeterli donanımın olmaması kaza riskini artırmaktadır.

Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından her sene bir önceki senenin veya iki sene öncesinin istatistiklerini açıklamaktadır. Çalışmanın yapıldığı tarihlerde SGK tarafından 2019 yılına ait istatistikler paylaşılmıştır. SGK verilerine göre 2019 yılında 337.108 erkek; 85.355 kadın çalışan olmak üzere toplamda 422.463 çalışan iş kazasına yaşamıştır. Toplam 25969 (16886 erkek, 9083 kadın) çalışan ile en fazla iş kazasının yaşandığı sektör yiyecek ve içecek hizmetleri olmuştur. Eğitim sektöründe ise toplam 7992 (4044 erkek, 3948 kadın) çalışan iş kazası yaşamıştır. Eğitim sektörü içinde verileri paylaşılan yükseköğretim sektöründe ise toplam 1381 (440 erkek, 941 kadın) çalışan iş kazası yaşamıştır. Eğitim sektöründe 7131 çalışan iş kazası geçirdiği gün işine devam ederken 861 çalışan ise kısa süreli iş görmez olmuştur. Eğitim sektörü içerisinde yer alan yükseköğretim sektöründe ise 1274 çalışan iş kazası geçirdiği gün işine devam ederken 107 çalışan kısa süreli iş görmez olmuştur. 2019 yılında iş kazası sonucunda çalışanların toplam iş günü kaybı 3.627.934 gün (ayakta+yatarak) olmuştur. Eğitim sektöründe ise bu iş günü kaybı 13219 gün olmuştur. Eğitim sektörü içerisinde yer alan yükseköğretim sektöründe ise bu kayıp 1432 gün olmuştur. İş kazası sonucu toplam 1147 (1126 erkek, 21 kadın) çalışan hayatını kaybetmiştir. En fazla kayıp yaşanan sektör 207 çalışan ile bina inşaatı sektörü olmuştur. Eğitim sektöründe toplam 6 (5 erkek, 1 kadın) çalışan hayatını kaybetmiştir. 2019 yılında toplam 1088 (997 erkek, 91 kadın) çalışan meslek hastalığına yakalanmıştır. En fazla meslek hastalığı olan sektör 188 çalışan ile metal olmayan mineral ürün imalatı sektörüdür. Eğitim sektöründe ise toplamda 1 kadın çalışan meslek hastalığına yakalanmıştır (SGK, 2019).

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununa göre işveren, iş kazaları ve meslek hastalıklarını kaydını tutarak gerekli incelemeler sonucunda konu ile ilgili rapor düzenlemek zorundadır. Ayrıca işyerinde meydana gelen çalışanlara ve iş ekipmanlarına zarar verebilecek kazaları da raporlamakla yükümlüdür. İşverenler, işyerinde meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıklarını üç iş günü içinde SGK'ya bildirmekle yükümlüdür (İSGK, 2012, m. 14).

### **1.11 İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi**

Sağlık ve güvenli bir ortamda çalışıyor olmak tüm çalışanların temel haklarından biridir. Sağlıklı ve güvenli iş ortamının oluşturulmasında birden fazla etken sayılsa da çalışanların eğitimi konusu çok önemli bir yere sahiptir. Bu sebeple çalışanların işyerindeki tehlikeleri, yaptığı işlerle ilgili riskleri bilmesi gerekmektedir (Gül, 2019: 8). İş Sağlığı ve Güvenliği Kanununun getirdiği en önemli yeniliklerden birisi çalışan eğitimleridir. Çalışan eğitimi ile ilgili genel düzenlemelerin yanında çıkarılan yönetmeliklerde iş kazası ve meslek hastalıklarının önlenmesinde İSG eğitiminin önemini ön plana çıkarmaktadır (Evren, 2016: 264).

Çalışanlara güvenli ve sağlıklı işyeri ortamı sağlamak, tehlikelerin kontrol altına alınması eğitimin aksiyomatik bir parçasıdır. İş sağlığı ve güvenliğine ait eğitimlerin gerekliliği yasalar ile güvence altına alınmıştır. İSG eğitimleri işyerindeki tehlikeleri tanıma ve önlemlerin alınması, güvenli çalışma ortamının oluşturulması, yapılan işle ilgili uygulamaların öğrenilmesi, kişisel koruyucu ve ekipmanların kullanımı, acil durum prosedürleri ve önleyici faaliyetler hakkında bilgi edilmesini kapsamaktadır (Cohen ve Colligan, 1998: 5).

İşverenler, çalışanlarının İSG eğitimleri ile ilgili programın hazırlanması ve uygulanması, uygun eğitim ortamının sağlanması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, çalışanlarının eğitime katılmasını ve eğitim sonunda çalışanlara katılım belgesi verilmesini sağlar. Ayrıca yıllık eğitim programı işveren tarafından hazırlanır. Plan hazırlanırken çalışanların ve çalışan temsilcilerinin görüşlerine başvurulur. İş alımlar, iş ekipmanı değişmesi, yeni bir teknolojinin kullanılması veya yeni bir risk tespit edildiğinde ilave eğitimler de yapılması işverenin sorumluluğundadır (Sele, 2019: 115).

Çok tehlikeli ve tehlikeli işlerde çalışanlar, yaptıkları işle ilgili eğitim belgesini sunmadığı sürece çalıştırılmaz. Bir çalışan iş kazası veya meslek hastalığına yakalandı ise bu çalışana işe başlamadan önce yaşanan kaza veya meslek hastalığı ile ilgili ilave eğitim verilir. Ayrıca altı aydan fazla işten uzak kalan bir çalışana işe tekrar döndüğünde eğitim verilir. Alınan eğitimlerin maliyetinden çalışanlar sorumlu değildir ve alınan eğitimler çalışma süresinden sayılır (6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012, m. 17). Buna ilave olarak işveren, çalıştırdığı genç işçiler, yaşlılar, engelliler, hamile veya emziren çalışanları için, bu bireylerin özelliklerini dikkate alarak gerekli eğitim almalarını sağlamakla yükümlüdür. Ayrıca yabancı uyruklu işçi çalıştırılan işyerlerinde çalışanların dil problemi yaşamaları işle ilgili tehlikeleri anlamalarında problem olacak ve zor durumlarda kalmalarına sebep olacaktır (Kılış, 2018: 133).

İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri az tehlikeli işlerde 3 yılda en az 1 kere olmak koşulu ile en az 8 saat, tehlikeli işlerde 2 yılda en az 1 kere olmak koşulu ile en az 12 saat ve çok tehlikeli işlerde yılda en az 1 kere olmak koşulu ile en az 16 saat olmak zorundadır. Eğitimler bireysel veya gruplar halinde verilebilir. Gerek görülür ise eğitimler daha sık tekrarlanabilir (Selek, 2019: 116).

İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri çalışılan işyerinde bulunan iş güvenliği uzmanı ile işyeri hekimler tarafından, üniversiteler, kamu kurumlarına ait eğitim birimleri, işçi ve işveren kuruluşları, kamu görevlileri kuruluşları, bazı meslek kuruluşları, bakanlığın yetkilendirdiği eğitim kuruluşları, ortak sağlık ve güvenlik birimleri tarafından verilebilir. Ayrıca işveren, gerekli bilgi ve yeterli bilgiye sahip ise eğitim verebilir. İşverenlerin eğitim verme yükümlülüğü olmamasına rağmen çalışanlarının eğitim almasını sağlama ve bu eğitimi denetleme yükümlülüğü bulunmaktadır. Ülkemizde iş sağlığı ve güvenliği eğitimi veren üniversite sayısı yeteri kadar değildir. Eğitimli ve tecrübeli eğitimcileri bünyesinde bulunduran üniversitelere bu sorumluluğun yüklenmesi faydalı olacaktır. Elbette böyle bir atılım yapıldığında, bundan sorumlu olacak öğretim elemanlarının özlük hakları gözetilmeli, ders ve araştırma yüklerinin üzerine ekstra yük oluşturulmamalıdır (Akpınar, Batur ve Çakmakkaya, 2014: 143).

Yine iş sağlığı ve güvenliği kapsamına girebilecek başka bir husus ise hijyendir. Hijyen, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında karşılaşılan önemli sorunlardan biridir. Bir işin sağlığı etkilemeyeceği hale getirilmesi, alınacak temizlik önlemlerinin tümüne hijyen denilmektedir. Hijyen uygulamaları, gıda sektörü, temizlik sektörü, konaklama sektörü vb. kurumlarda ön planda tutulmaktadır. Bu kurumlarda hijyen eğitimi belgesi bulunmayan çalışanların çalıştırılması yasaktır. Bu tarz işyeri sahipleri ve işletenler de bu eğitimi almaya mecburdur. Bu eğitimler 8 saatten az olamaz (Selek, 2019: 119). Hijyen konusu üniversiteler içinde önemli bir yere sahiptir. Üniversitelerde kantin, kafe, yemekhane, misafirhane ve yurtların bulunuyor olması hijyen açısından dikkat edilmesi gereken mekanlardır.

### **1.12 İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü**

İş sağlığı ve güvenliği kültürü, iş kazası ve meslek hastalıklarının yaşanmasını önleyici güç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş kazaları ve meslek hastalıkları, ciddi bir endişe teşkil eden insani ve ekonomik bir yük oluşturmaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelmek için hükümetler, işverenler ve çalışanlar, koruyucu bir güvenlik ve sağlık kültürü oluşturmak, uygulamak ve sürekli olarak güçlendirmek için çaba göstermektedirler (ILO, 2013: 1).

Sağlık ve güvenlik kültürü kavramlarını daha iyi anlayabilmek için öncelikle kültür kavramının ne olduğunu bilmekte fayda vardır. Kültür, sosyal yollarla elde edilen ve sosyal yollarla nesilden nesillere aktarılan tüm davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple kültür, sadece dil, sanat, endüstri, hukuk, bilim, alet üretimi, ahlaki ve dini konular değil, kültürü oluşturan maddi ve manevi yapılarıdır. Kültür toplumların sosyal geleneklerinde yani bilgi, fikir, inançlar, değerler ve toplumda yaygın olan duygusal kalıplarda bulunur. Gelenekler kültürün temel yapısıdır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 34).

Güvenlik kültürü ise büyük çaplı kazalar ve felaketler sonrasında ortaya çıkan bir kavramdır. İlk defa Çernobil'de gerçekleşen nükleer patlama sonrası Uluslararası Atom Enerjisi Kurumu tarafından hazırlanan raporda güvenlik kültürü kavramına temas edilmiştir. Raporda kaza sebebi olarak güvenlik kültüründeki eksiklikten bahsedilmiştir (Cox ve Flin, 1998: 190). Uluslararası Atom Enerji Kurumu güvenlik



kültürünü, “Kurumun sağlık ve güvenlik programlarının yeterliliğine, tarzına ve uygulamadaki ısrarına karar veren birey ve grupların değer, tutum, yetkinlik ve davranış görüntülerinin bir ürünü” olarak tanımlanmıştır (Özkan ve Lajunen, 2003: 3). Güvenlik kültürü tehlikeye sebep olacak davranışlardan uzak durmak, tehlikeyi oluşmadan önce fark edebilmek, yapılan işteki risklerin önceden bilinmesi, risk almaktan kaçınmak, güvenliği sadece iş hayatında değil de hayatın her anında ön plana almak, güvenliği davranış haline getirmek ve yaşam biçimi olarak görmektir (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013: 100).

Bir işyerinde güvenlik kültürünün yerleşmiş olması, iş güvenliği ile ilgili uygulamaların sağlıklı yapılmasının bir kanıtıdır. İSG ile ilgili yapılan çalışmalarda, çalışanlarına iş güvenliği kültürü kazandırmış işyerlerinin daha başarılı olduğu gözlenmektedir. “Pozitif güvenlik kültürüne” sahip işletmelerde iş kazaları oranı, “negatif güvenlik kültürüne” sahip işletmelerdeki iş kazası oranına göre çok düşüktür. Çalışanlar böylelikle iş kazası yaşamaktan uzak, işe devamsızlık yaşamadan ve iş gücü kaybı olmadan işlerini yerine getirebileceklerdir. İş güvenliği açısından başarı elde etmek için işyerlerinin pozitif güvenlik kültürüne sahip olması gerekmektedir. Çünkü iş güvenliği kültürü, örgüt kültürünün bir parçasıdır (Akpınar, Batur ve Çakmakkaya, 2014: 95).

İşverenlerin sadece ceza almamak amacıyla üstün körü yaptığı çalışmalar ve maliyetlerinden dolayı İSG çalışmalarını yapıyor gibi göstermeleri, çalışanların ise gerekli donanımları kullanmamaları ve bana bir şey olmaz algısı iş kazalarının gerçekleşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların bilinçsiz davranışları, işverenlerin ihmalleri ve güvenlik kültürünün oluşturulmaması İSG çalışmaları önünde büyük bir engeldir. Bu eksikliğin en büyük sebebi ise eğitim gerekliliğinin önemslenmemesidir. İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri güvenlik kültürünün sağlanmasında en önemli yapı taşıdır (Kılış, 2018: 68).

İSG eğitimlerinin güvenlik kültürüne olumlu etkisi bulunmaktadır. Hatta İSG eğitimleri pozitif güvenlik kültürünün en önemli yapı taşıdır. Çalışanların güvenli çalışmayı alışkanlık haline getirmesi iş kazalarında düşüşe sebep olur. Dolayısıyla İSG eğitimleri, güvenlik kültürünün oluşması, iş kazalarını azaltan ve pozitif güvenlik

kültürü oluşmasının bir mekanizmasıdır. Güvenlik kültürü sağlamanın öneminin farkında olan işletmeler ise öncelikle eğitime önem vermelidir (Aktay, 2014: 143).

### 1.13 İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi

İş sağlığı ve güvenliğinin temel amacı çalışanları iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korumaktır. İşyerinde veya işyeri dışında çalışanların sağlığını ve güvenliğini tehdit edecek birden fazla durum söz konusudur. İşyerinde ya da işyeri dışında gerçekleşmiş olup çalışana ya da yaptığı işe zarar verebilecek her duruma tehlike adı verilmiştir (Kara, 2018: 165). Risk ise “*tehlikeden kaynaklanan, kayıp, yaralanma ya da başka zararlı sonuç meydana gelme ihtimalidir*” (İSGK, 2012, m. 3). Ayrıca risk, hastalık, olumsuz bir durum yaşama, zarara uğrama ve hırpalanma olasılığıdır. İstenmeyen durumların gerçekleşme potansiyelidir (Güler, Vaizoğlu ve Tekbaş, 2011: 6).

İşyerinde gerçekleşen işyerini, çalışanı ya da iş ile ilgili ekipmanları zarara uğratma ihtimali olmasına rağmen, zararın doğmadığı olaylara ise ramak kala olay adı verilmektedir. İşverenler çalışanlarının kaza olması muhtemel durumları not etmelerini isterler. Bu notları ramak kala olay kartları adı verilen formlara doldururlar. Bu kartların doldurulması ise işyerinde alınacak önlemler için veri toplamaya yardımcı olacağı gibi verilmesi gereken eğitimlerle ilgili de fikir vermektedir (Akpınar ve Yıldız, 2014: 8).

Tehlikeye yol açacak durumlar ise “*tehlike kaynağı*” olarak tanımlanmıştır. Tehlike kaynakları ve tehlike örnekleri ise Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Tehlike Kaynakları ve Tehlikeye Örnekler**

Tehlike Kaynağı	Tehlike Örnekleri
İşyeri Bina ve Eklentileri	Merdivenler, Kaygan veya engebeli zemin, Elektrik tesisatı, Gaz tesisatı, Yetersiz hava hacmi, Yanıcı yapı malzemeleri, Yüksek geçitler, vb.
Makine ve Ekipmanları	Döner aksamlar, Gürültü, Titreşim, Basıncı Kaplar, Fırlama ihtimali olan iş parçaları, Elektrik, Talaşlar, Radyasyon, El aletleri, vb.
Hammadde ve Malzemeler	Sıcak malzemeler, Yakıcı ve tahriş edici maddeler, Toksik malzemeler, Keskin ve köşeli malzemeler, Asitler, Gazlar, Solventler, Boyalar, vb.
Çalışma Ortamı	Sıcak ve soğuk ortam, Güneş altında çalışma, Yüksek nem, Karanlık ortam, Dağınık çalışma ortamı, Dar çalışma alanı, Trafik, Çalışma ortamındaki gazlar, Yersiz oksijen, Tozlar, Bakteriler, vb.
Çalışma Metotları	Yüksekte çalışma, Elle kaldırma ve taşıma, Monoton iş, Uygun olmayan çalışma duruşları (Eğilerek veya uzanarak çalışma gibi), vb.

İşyeri Dışı ve Doğa	Toplum olayları, Hırsızlık, Sabotaj, Deprem, Yıldırım, Sel, Çığ, Hortum, Göktaşı, Saldırgan hayvanlar, Trafik, vb.
Diğer Tehlike Kaynakları	İşyerinin sektörüne ve özelliklerine göre diğer tehlikeler

Kaynak: Kara, 2018: 165.

Tehlike ve risk kavramları arasındaki fark iyi anlaşılmadığı için bazı durumlarda birbirinin yerine kullanılmaktadır. İkisi arasındaki farkın daha iyi anlaşılabilmesi için Tablo 2’de örnekler verilmiştir.

**Tablo 2: Tehlike ve Risk Kavramlarına Örnekler**

Tehlike	Risk
Kapalı Ortamda Çalışma	Bir tank içinde çalışan işçinin yangın veya zehirlenmeye maruz kalması
Elektrik Enerjisi	İzolasyonu yetersiz veya hatalı ekipman neticesinde elektrik çarpması
Elle Taşıma	Ağır yükleri elle taşıyan çalışanın, kas iskelet sistemi hastalıklarına yakalanması
Gürültü	Sürekli olarak yüksek seviyede gürültülü işlerde çalışanlarda işitme kaybı
Kanla bulaşan hastalıklar	Kan nakli işlemi esnasında hastalık bulaşması
Oksi-yanıcı gaz sistemi	Koruyucu olmayan bir oksi-yanıcı gaz sistemi ile çalışanın kazaya uğraması
Yüksekte çalışma	Kişinin veya malzemenin yüksekten düşmesi

Kaynak: Baysal ve Uykun, 2006: 6; akt., Güçlü, 2007: 27.

Risk değerlendirmesi ise *“İşyerinde var olan ya da gelebilecek tehlikelerin belirlenmesi, bu tehlikelerin riske dönüşmesine yol açan faktörler ile tehlikelerden kaynaklanan risklerin analiz edilerek derecelendirilmesi ve kontrol tedbirlerinin kararlaştırılması amacıyla yapılması gerekli çalışmalardır ”* (İSGK, 2012, m. 3).

Bir işyerinde daha önce hiç risk değerlendirmesi yapılmamış ya da çalışanların sağlığını etkileyecek durumların olması risk değerlendirmesini yapmayı gerekli kılar. Yani, işyerine yeni bir makine veya iş ile ilgili ekipmanların alınması, iş ile ilgili yeni bir tekniğin kullanılması, iş akışında değişikliğe gidilmesi, yeni bir hammadde kullanımı, yeni bir mevzuatın uygulamaya alınması ve mevcut olanda değişiklik yapılması, iş kazası ya da meslek hastalığı gerçekleşmesi, iş kazası ya da meslek hastalığına yol açmasa bile iş sağlığı ve güvenliğini olumsuz etkileyen olayların olması gibi durumlarda risk değerlendirmesi yapılması gerekmektedir (Seber, 2012: 30).

Risk değerlendirmesi 5 adımda yapılır ve bu adımlar sırası ile gerçekleşir. Risk değerlendirmesi adımları ise *“tehlikenin belirlenmesi, tehlikenin derecelendirilmesi, risklerin derecelendirilmesi, kontrol önlemlerinin alınması, denetim, izleme ve gözden*

*geçirmedir'* (Güçlü, 2007: 28). Risk değerlendirmesi, işverenin oluşturduğu ekipler tarafından gerçekleştirilir. Bu ekip işveren veya işveren vekili, iş güvenliği uzmanı ile işyeri hekimleri, çalışan temsilcileri, destek elemanları, işyerindeki tehlike ve riskleri bilen bilgi sahibi çalışandan oluşur. Eğer gerek duyulursa işveren dışarıdan destek alabilir. Risk değerlendirmesinden işveren sorumludur (İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirme Yönetmeliği, 2012, m. 6).

#### **1.14 İşyerlerinde Acil Durum Yönetimi**

İşyerlerinde gerçekleşebilecek yangın, kimyasal madde kaynaklı yayılım, patlama, doğal afet gibi ilk yardım, mücadele, müdahale veya tahliye gereken durumlar acil durum kapsamına girmektedir. İşyerlerinde acil durum gerçekleşmesi halinde yapılması gerekenlerin bulunduğu plana ise acil durum planı adı verilir. Acil durum esnasında çalışanların zarar görmeyeceği korunaklı bölgelere ise güvenli yer denilmektedir (Selek, 2019: 73).

Binalarda oluşacak yangınlar, bina çevresinde oluşacak yangınlar, patlamalar, sel, fırtına, silahlı saldırı, bomba tehdidi, sızıntı, kirliliğe yol açan durumlar, iş kazaları, tıbbi acil durum, bulaşıcı hastalık tehlikesi, deprem, böcek ısırıkları gibi durumlar acil durum kapsamına girmektedir (Özdikmen, 2019: 35). Acil durum planının hazırlanması işyerlerinde, önleme, tahliye, koruma, yangına müdahale, ilk yardım gibi konuların güvenli biçimde yönetilmesi, acil durum anında görev alacak çalışanların belirlenmesi, işyerlerinde oluşması muhtemel tehlikeli durumların önlenmesini sağlayacak ve işyerlerine zarar vermesini engelleyecektir. Bu sebeple acil durumun yönetilmesi işletme devamlılığı ve çalışan sağlığı açısından büyük bir öneme sahiptir (Kurt, 2015: 127). İşyerlerinde yeni bir acil durumun belirlenmesi ya da ortaya çıkması durumunda acil durum planlarının tamamının ya da bir kısmının yenilenmesi gerekir. Böyle bir durum olmaması halinde ise çok tehlikeli işyerlerinde 2 yıl; tehlikeli işyerlerinde 4 yıl ve az tehlikeli işyerlerinde ise 6 yılda bir acil durum eylem planı yenilenmelidir (Selek, 2019: 75).

Acil durum planının hedefleri ise şu şekildedir (Özdikmen, 2017: 16):

- Acil durumun oluşturacağı etkileri kontrol altına almak,

- Acil durum ile mücadelede acil durum ekiplerine destek sağlamak,
- Önemli bilgilerin çalışanlarla kısa sürede paylaşılmasını sağlamak,
- Acil durumlara karşı uzmanlık düzeyinde müdahale edebilmek için eğitimler vermek,
- Acil duruma karşı sistemli bir yönetim sağlamak,
- Etkin iletişim sisteminin kurulmasını sağlamaktır.

İşyerlerinin tehlike sınıflarına göre çok tehlikeli işyerlerinde 30 çalışana kadar, tehlikeli işyerlerinde 40 çalışana kadar ve az tehlikeli işyerlerinde ise 50 çalışana kadar, arama, kurtarma ve tahliye, yangınla mücadele konularının her birinde gerekli donanım sahip ve eğitilmiş en az bir çalışan destek elemanı olarak görevlendirilir. Çalışan sayısının fazla olması durumunda ise ekstra destek elemanları görevlendirilmelidir. Her konu için birden fazla çalışan görevlendirilecek ise, bu çalışanlar arasında ekipler oluşturulur ve içlerinden birisi ekip lideri olarak seçilir. Oluşturulan ekipler arası koordinasyonun sağlanması için de ayrıca bir sorumlu belirlenmelidir (İşyerlerinde Acil Durumlar Hakkında Yönetmelik, 2013, m. 11).

İşyerlerinin tehlike sınıflarına bakılmaksızın tüm işyerlerinde söndürme, kurtarma, koruma ve ilk yardım ekibi oluşturulması zorunludur. Söndürme ve kurtarma ekipleri en az 3; koruma ve ilk yardım ekipleri ise en az 2 çalışandan oluşmaktadır. Her ekipte bir ekip lideri seçilmesi gerekmektedir (Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik, 2007, m. 126).

İşverenler acil durumların belirlenerek gerekli tedbirlerin alınması, planların hazırlanması ve tatbikatların yapılması, gerekli donanıma ve eğitime sahip çalışanlara acil durum ile ilgili görevlendirmeleri yapmak, gerekli durumda dış kurum ve kuruluşlarla irtibata geçmek ve enerji kaynaklarının işin ve çalışanların sağlığı tehlikeye atmayacak şekilde düzenlenmesinden sorumludurlar (Selekt, 2019: 73).

## İKİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL AÇIDAN PERFORMANS YÖNETİMİ

#### 2.1 Performans Kavramı

Günümüzde tüketicilerin mal ve hizmetlerde artan oranda nitelik beklentisi içerisinde olması ve hedef kitledeki bu arayışın mal ve hizmet üreten örgütleri nitelik artışlarını sağlayamaya yöneltmekte ve maliyetleri azaltmak için de daha etkin ve verimli çalışmaya zorlamaktadır. Bunun bir sonucu olarak ‘performans’ da çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Performans, Kökeni Fransa’dan gelmiş olup, Türk Dil Kurumu’na göre anlamı “1.İcraat, faaliyet, yapılan iş; 2.Herhangi bir durumu veya olayı başarma arzusu ve gücü; 3.Kişinin en iyi yapabileceği derece; 4. Herhangi bir faaliyeti ortaya koyarken yapılan başarı” olarak ifade edilmektedir. Literatüre insan faktörünün en etkin biçimde nasıl kullanılacağı konusuyla birlikte gören performans kavramı ilk defa 1976 yılında kullanılmıştır (Öztürk, 2006)

Basit bir tanımla performans, planlanan bir işin yerine getirilme düzeyidir. Bingöl (2006)’e göre aynı okulu bitirmiş ve aynı eğitimi görmüş kişilerin iş yaşamında farklı başarı seviyelerine ulaşmış olmaları birisinin yükselirken diğerinin değişkenlik göstermemesi büyük olasılıkla gösterdiği performansa bağlıdır.

Örgütsel performans ile ilgili yazın incelendiğinde hem performans kavramının tanımlanmasında hem de ölçülmesinde farklılıklar olduğu görülmektedir. Özellikle tanımlamada karşılaşılan belirsizlik ölçmeye de yansımaktadır. Bu sebeple performans kavramına ilişkin yazında çeşitli tanımlara rastlanmaktadır.

Performans, eylemlerin ve icraatların neticesinde elde edilen sonuçların veya ürünlerin örgütsel hedefleri karşılmasıdır. Hedeflerin karşılandığı bu sonuçlar mal, hizmet, düşünce cinsinden olabilir (Başaran, 1991). Performansı, bireyin motivasyonu ve yeteneğinin birlikte belirli zaman dilimi içerisinde çıkan sonuç ile ilişkilendirilmesidir (Torrington ve Hall, 1995). Başka bir deyişle de, önceden

belirlenmiş olan kriterleri sağlayacak şekilde göreve karşılık gelen işlerin yerine getirildiği hizmet mal veya düşünce olarak da tanımlayabiliriz. (Pugh, 1991)

Performans sadece bireysel gerçekleşen hedefleri kapsamamaktadır. Aynı zamanda örgütün ve örgüt içerisindeki diğer grupların da belirli zaman aralığında gerçekleştirdikleri iş çıktılarının önceden belirlenmiş hedeflerine yansıtılması olarak da anlatılabilir. Bu çıktılarının sonuçları da ne seviyede bir başarı gerçekleştiğinin göstergesi olmaktadır (Mayatürk, 2011). Buna bağlı olarak da performansı “örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm gayretlerin ölçülmesi ve değerlendirilmesi” olarak tanımlanabilir.

Genel olarak tanımlar incelendiğinde, performansın, belirlenmiş süre içerisinde birey veya grubun icra ettiği iş için gösterdiği eylem ve çabanın kalitatif veya kantitatif sonuçları olduğu, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireyler veya grupların belirli bir zaman dilimi içerisinde kendilerinden gerçekleştirmeleri beklenen işi kapsadığı ve bu iş sonunda elde edilen sonucun beklenti ile kıyaslanması suretiyle ortaya konduğu görülmektedir.

## **2.2 Performans Yönetimi Ve Diğer Fonksiyonlarla İlişkisi**

Günümüzde örgütler, artan rekabet ortamı içinde bulunmaktadırlar. Örgütlerin diğer örgütlere karşı rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi insan kaynaklarının gelişimi ile doğru orantılıdır ve yöneticilerle birlikte tüm işgörenlerin belirli standartların üstünde performans göstermeleri gerekmektedir. Bu sebeple de işgörenlerin gelişiminin sağlanması ve üstün performans göstermesi için etkin bir performans yönetimi sistemine ihtiyaç vardır.

Örgütler, örgütsel amaçlarına ulaşmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynaklarının performansını belirlemeli ve ihtiyaç duyulan konularda geliştirmelidir. Yöneticilerin çalışanları gözlemlemesi, onların mevcut durumları hakkında fikir sahibi olmaları ve haklarında adil kararlar alabilmeleri için yeterli değildir. Bunun için örgütlerde resmi ve sistematik performans değerlendirme sistemleri kurulmalı ve uygulanmalıdır (Uyargil, 2013).

Performans yönetimi, çalışanların ve grupların performansını geliştirerek örgütsel performansı iyileştirmek için yürütülen sistematik bir süreçtir (Armstrong, 2006). Diğer bir deyişle, birçok yöntemi kapsayan geniş bir işlevi ifade etmekte ve çoğunlukla aynı anlamda kullanıldığı performans değerlendirme çalışmalarını içermektedir.

Performans yönetiminin girdiler, süreçler ve çıktılar ile nihai etki (sonuçlar) arasındaki bağı artırarak performans iyileştirmesi ve sürekli örgütsel öğrenme sağladığı ve böylece örgütsel sisteme fayda sağladığı literatürde yaygın bir varsayımdır. Etkin bir performans yönetimi her zaman sistematik bir gelişimi hedeflemelidir (Mayatürk, 2011). Performans yönetim sisteminin temel amacı, çalışanların performansını iyileştirmektir (Bingöl, 2006).

Performans yönetiminde, çalışanla yöneticisi arasında iki taraflı ve sürekli iletişim söz konusu olmalıdır. Karşılıklı beklentilerin belirlendiği ve görüş birliğine varılması hedeflenen bir ortaklıktır. (Dedehayır, 2002) Bu sebeple, çalışanların sadece performansının değerlendirilmesi yerine, onlarla beraber hedeflerin ortak belirlenmesi, bu şekilde belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik uygun örgüt ortamının hazırlanması, performans ölçümünün ne şekilde yapılacağı ve sonuçlarının nerelerde ve nasıl kullanılacağına bildirilmesi, gerekli eğitimlerin çalışanlara ve yöneticilere verilmesi gibi faaliyetleri de kapsamalıdır.

Yapılan araştırma sonuçları, performans değerlendirmesinin, performans beklentilerini ortaya koyma; eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi; kariyer konusunda danışmanlık sağlanması; iletişimin kolaylaştırılması; ücret politikalarını belirleme; terfilerin belirlenmesi, çalışanların motive edilmesi, denetlenmesi ve kültürel değişikliklerin gerçekleştirilmesi gibi çeşitli İK fonksiyonları ile bağlantılı amaçlarla kullanıldığını göstermektedir.

Performans yönetim sistemi kapsamında ortaya konan sonuçlar işgörenlerin performansına ilişkin bilgiler verir. Bu bilgiler işgören tedarik ve seçimi işlevlerinin geçerliliğini belirlemede de kullanılabilir.



Günümüz işletmelerinde ücret yönetimi rekabet avantajı sağlama çabalarında itici bir güç oluşturmakta ve sağlam politika ve stratejilere dayandırılmaya çalışılmaktadır (Benligiray ve diğerleri, 2010). Örgütlerin çoğunda doğrudan ya da dolaylı olarak performans yönetim sisteminden elde edilen sonuçlar işgörenlerin ücretlerinin oluşturulmasında - maaş, prim vb. parasal ödemelerin belirlenmesinde - kullanılmaktadır (Uyargil, 2013).

Eğitim, önemli bir yatırım aracı olup, getireceği maliyetler dikkate alındığında, eğitime elde edilecek sonuçların maliyetinin üstünde olması gerekir (Sabuncuoğlu, 2013). Bu sebeple eğitimin planlanması ve örgütte kimin, hangi eğitime, ne zaman, ne ölçüde ihtiyacı olduğunun sağlıklı bir şekilde belirlenmesi önem kazanmaktadır. Genellikle eğitim ihtiyaçları yöneticilerin belirlemesi veya çalışanların talepleri dikkate alınarak belirlenir ancak performans yönetim sisteminden elde edilecek veriler yol gösterici olabilir. Bazen sistematik bir eğitim ihtiyaç analizine sahip olmayan kuruluşlarda eğitim ihtiyaç analizi yapılabilmektedir (Uyargil, 2013).

Performans değerlendirme işlevinin objektif ve bilimsel bir yolla yapılması durumunda beklenen performansı gösteremeyen veya bu konuda bir gelişme sağlayamayan işgörenler için de işten çıkarma kararı verilebilmektedir (Uyargil, 2013).

Performans değerlendirme çalışmalarının farklı insan kaynakları fonksiyonlarında etkin bir şekilde uygulanması, organizasyonun faaliyetlerini daha başarılı bir şekilde yürütmesini sağlayabilir. Örneğin performansın doğru değerlendirilmesi ile başarılı çalışanların maaşlarının yüksek olması personelin moralini ve motivasyonunu yükseltecektir.

### **2.3 Performans Yönetim Sistemlerinin Amaçları**

Performans yönetiminde esas; hedef ve amaçlar doğrultusunda örgütteki tüm çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmeyi, bireysel başarıyı örgüt başarısına taşıyabilmeyi hedeflemesi üzerine kurulmaktadır.

Bingöl'e göre (2006) performans yönetiminin üç temel amacı vardır. Bu amaçlar; örgütsel etkinliği sağlamak, çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve eğitim

ve geliştirmeyi en etkili ve verimli hale getirmektir. Örgüt verimliliğini örgüt içerisinde çalışan işğörenlerin bireysel performansları etkilemektedir. Bu nedenle işğörenlerin iş tanımlarından beklenen hedeflerini icra etme düzeylerinin değerlendirilmesi bir zorunluluktur. Bu durum bireyin kendisi için de önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda birey de kendisinden beklenen ölçütlere nasıl gelebileceğini bilmesi ve daha iyi işlerde çalışma isteğini sağlayacaktır. (Bingöl, 2006)

Bir diğer performans yönetiminin amaçlarından olan yüksek performanslı çalışanların oluşturduğu bir örgütten bahsetmek mümkündür. Bu durumda bireysel amaçlar örgütün amaçlarına katkı sağlar ve başarı grafiğini yükseltmiş olur. Kurumsal olarak kabul edilen temel değerlerin bireyler tarafından sürdürülmesini temin eder. Görev sorumlulukları; yapılması beklenen işler, sahip olunması gereken yetkinlik ve yetenekler ve beklenen davranışlar ile belirlenir. Gerekli gelişim için rehberlik ve geri bildirim de performans yönetiminin ilgi alanıdır. (Armstrong, 2006)

Burak (2008) performans yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Faaliyetlerin amaca uygun olarak yürütülmesi
- Ast ve üstlerin birbirleri ile uyum içinde çalışmalarını sağlamak,
- Tüm çalışanların amaç ve hedefleri doğrultusunda sorumluluk almasını sağlamak,
- Çalışanların örgütsel hedeflere katılımını sağlamak,
- Etkili iletişim yürütmek,
- Performans planlama, ölçme ve kontrol sistemini uygulayarak fiili performansı belirlemek,
- Yönetim kararlarına olan güveni artırmak,
- Organizasyonda sürekli iyileştirme kültürünün gelişmesine katkıda bulunmak,
- Kaynakların daha verimli ve etkin kullanılmasını sağlamak,
- Değerşen koşullara hızlı cevap verme fırsatı yaratmak.

Sonuç olarak performans yönetiminin amaçları, hedeflere ulaşmakla sınırlı değerildir; Çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak potansiyellerinin gelişmesini sağlar. Diğer bir deyişle performans yönetimi; Ücret yönetimi ve terfi kararları gibi amaçların yanı sıra eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, iletişimi

güçlendirme ve motivasyonu artırma gibi amaçlara da hizmet edebilir. Performans değerlendirmeyle terfi, rotasyon, ücretlendirme ve cezalandırma gibi konularda objektif ve adil davranılması mümkün olmaktadır (Bingöl, 2006).

Barutçugil (2004) de performans yönetimi sistemini, yönetilebilen, geliştirilebilen ve araştırılabilen amaçlar olmak üzere üç başlık altında belirtmektedir. Performans yönetimi sonucunda iş süreci hakkında bilgi edinmek suretiyle yönetsel kararların alınması mümkün olabilmektedir. Bu yönetsel amaçlar; ücretlendirme, terfi, rotasyon, işten çıkarma vb. konularda doğru ve etkin kararlar almak. Ayrıca kariyer planlama, eğitim-gelişim programlarının hazırlanması, danışmanlık ve rehberlik desteği sağlanması, güçlü ve kalan yönlerin belirlenmesi ve ilgili geri bildirimlerin sağlanması gibi gelişim süreçlerine girdi sağlanması da performans yönetimi sonuçlarını oluşturmaktadır. Tüm bu sonuçların faaliyetlerinin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenen ölçeklere göre ne kadar yakın olduğu konusunda geri bildirim verilmesi, çalışanların örgütteki kariyerlerinin nasıl ilerlediğini ve örgütte nerede durduklarını bilebileceklerini gösterecektir (Cukurcayır-Eroğlu, 2005).

Performans yönetimi ile örgütte çok çalışanlar ile az çalışanlar ayırt edilebilmekte, çok çalışanlar ödüllendirilebilmekte, daha fazla çalışma gayreti içerisinde olanlar motive edilebilmekte, yetenekleri tespit etmek mümkün olabilmekte, işgörenlerin potansiyelleri belirlenebilmekte, işgörenlerin eğitim ve gelişim ihtiyaçları saptanabilmektedir. Bu şekildeki sonuçlarla örgütte sürekli gelişim felsefesi kurumsallaştırılabilmektedir. (Akal, 1992)

#### **2.4 Performans Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Çalışan değerlendirmeleri yüzyıllardır yapılan bir pratik olmakla birlikte özellikle 1970'li yılların sonundan itibaren performans yönetimine olan ilgi artmıştır. Endüstriyel düzeyde performans değerlendirmesini ilk kullanan bunu 1800'lü yılların başında İskoçya'da pamuk işleme fabrikasında uygulayan Robert Owen'dır (Murphy ve Cleveland, 1995). Özellikle sanayi devrimi ile birlikte kullanımı artarak devam etmiştir. 1776 yılında Adam Smith, işbölümü ile aynı sayıda çalışanın, iş miktarında sağlayabildiği büyük artışı, el yatkınlığının gelişmesi, bir işten diğerine geçerken yitirilen zamanın tasarruf edilmesi ve işi kısaltıp kolaylaştıran makinelerin icadı ile

ilişkilendirerek bir performans analizi yapmıştır (Smith, 2013). Amerikalı mühendis Frederick W. Taylor (1856-1915) ise ilk kez ayrıntılı iş analizi yapmıştır. Bu sayede önemli verimlilik artışları sağlanmıştır.

Performans değerlendirmeden kaynaklanan yeni bir kavram olarak Performans Yönetimi, binlerce yıl geriye götürülebilir. Koontz 1972'ye göre (akt. Armstrong, 2009:10), Performans Yönetimi Çin'de Wei Hanedanlığı (MS 221-265) sırasında, imparatorun görevi imparatorluk üyelerinin performansını değerlendirmek olan bir emperyal değerlendiriciyi görevlendirmesiyle başlanmıştır.

Performans Yönetiminin resmi çıkış noktası ise Fredrick Taylor ve takipçilerinin Birinci Dünya Savaşı öncesindeki çalışmalarına atfedilmiştir (Pulakos, 2009: 10).

Birinci Dünya Savaşı sırasında ABD ordusu, askeri personeli derecelendirmek için liyakat derecelendirmesi adı verilen bir değerlendirme sistemini benimsemiştir (Armstrong, 2009: 10). Liyakat derecelendirmesi, bireyleri bütünlük, yargı veya liderlik nitelikleri ve ekip çalışması gibi kişilik özelliklerine dayalı olarak derecelendirme sürecidir. WD Scott, daha sonra grafik derecelendirme ölçeği terimiyle değiştirilen liyakat derecelendirmesini geliştiren öncü olarak biliniyordu. Çalışanları değerlendirmek ve yöneticileri ve denetçileri derecelendirmek için grafik derecelendirme ölçeği kullanılmıştır (Armstrong, 2009: 11). Liyakat derecelendirmesi, performans değerlendirmede etkisiz bir yaklaşım olarak görülse de, günümüzde birçok şirket tarafından çalışanlarını sıralamak için kullanılan sözde zorunlu dağıtım yöntemi de liyakat derecelendirmesine dayanmaktadır (Armstrong ve Baron, 2004).

1954'te Peter Drucker, etkili yönetimin vizyonunu ve tüm yöneticilerin çabalarını üzerinde anlaşmaya varılmış bir hedefe uyumlu hale getirmesi gerektiğini belirttiği hedeflere göre yönetim kavramını tanıttı, böylece bireysel ve örgütsel hedefler, yöneticilerin performansı kontrol etmesini kolaylaştıracaktır (Pulakos, 2009: 11). Hedeflere göre yönetimin etkili yönetim tekniği olarak aldığı popülariteye rağmen, bilim adamları bu yaklaşımı esas olarak hedeflerin nicelleştirilmesine vurgu yapması nedeniyle eleştirdiler ve diğer dezavantajların yanı sıra performansın ölçülemeyen yönleri göz ardı edildi.

Hedeflere göre yönetimin gelişmesiyle eş zamanlı olarak, odağı özellikler yerine davranışa çeviren başka yaklaşımlar da ortaya çıktı. Bu teknikler, kritik olay tekniği, davranışa dayalı derecelendirme ölçeği ve davranışsal gözlem ölçekleridir (Armstrong, 2009: 18).

1970'lerin başında ve hedeflere göre yönetim hareketinin etkisiyle, gözden geçirilmiş bir performans değerlendirme yaklaşımı geliştirildi, sonuç odaklı değerlendirme ve daha sonra, performansa bağlı ödemenin performans derecelendirmesine bağlanmasıyla 1980'lerde popüler olan yetkinlik derecelendirmesi aldı (Singh, 2010: 71). Ancak, performans değerlendirmenin bu versiyonu, birçok nedenden dolayı etkisiz bir yaklaşım olarak yeniden saldırıya uğradı. Armstrong ve Murlis (1994), performans değerlendirmenin çok sık dürüst olmayan bir yıllık ritüel haline geldiğini ve değerlendirme teriminin kendisinin bazı yönlerden yararlılığını yitirdiğini belirtmiştir (Fletcher, 1993).

Performans Yönetimi, yukarıda belirtilen bu yaklaşımların (hedeflerle yönetim ve performans değerlendirme) bir sonucu olarak önce Warrent (1972) tarafından ortaya çıkmış, ardından Performans Yönetiminin özelliğini tanımlayan Beer ve Ruh (1976) tarafından başka bir girişimle desteklenmiştir. Performans Yönetiminin hem değerlendirme hem de gelişime odaklanması, bireyleri analiz etmesi ve ihtiyaç duyulan gelişim yönlerini belirlemesi nedeniyle diğer değerlendirme planlarından farklı olduğunu savunmuşlardır (D Singh, 2010: 72-73).

Performans Yönetiminin etkin bir yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesi için 1980'lerin ortalarında bazı bilim adamları tarafından önemli katkılar olmasına rağmen, 1990'ların başına kadar tam anlamıyla tanınmamış ve yönetim için etkin bir yaklaşım olarak kabul edilmemiştir (Armstrong, 2009: 23).

1992 yılında Performans Yönetimi, Personel Yönetimi Enstitüsü'nde yürütülen bir araştırma projesi ile tam anlamıyla etkin yönetim yaklaşımı olarak kabul edilmiş ve benimsenmiştir (Linda ve Ashdown, 2014: 5).

## 2.5 Performans Yönetimi Süreci

Pek çok bilim adamı tarafından kabul edildiği gibi Performans Yönetimi ile ilgili süreçler (Aguinis, 2009, Pulakos, 2004, Armstrong, 2009) çeşitlidir, ancak bu bilim adamları performans yönetimi sürecine dahil olan faaliyetler üzerinde anlaşmışlardır. Bu bilim adamları tarafından belirtildiği gibi bu süreçler dört ana süreçte özetlenebilir:

### 2.5.1 Performans Yönetimi Planlaması

Performans Yönetimi döngüsünün başlangıcında gerçekleşen bu süreçte, hem yöneticiler hem de çalışanlar bir araya gelerek beklenen sonuç ve davranışlara karar verirler. Beklenen sonuçlar, performans döngüsü sırasında çalışan tarafından gerçekleştirilmek üzere belirlenen amaç ve hedeflerdir. Bu hedefler genellikle organizasyonun stratejik amaç ve hedeflerinden aşağı doğru basamaklanır. Ayrıca, beklenen sonuçlar aynı zamanda çalışanın her bir hedefi ne ölçüde başardığını belirleyen performans standartlarıyla da ilgilidir, dolayısıyla performans standartları kabul edilebilir ve kabul edilemez minimum performans seviyeleri hakkında bilgi sağlar (Aguinis, 2009: 15).

Aksine beklenen davranışlar, çalışanın belirtilen hedeflere ulaşmak için ne yapacağını yansıtır. Bazı işler için hedefleri ve performans standartlarını doğru bir şekilde tanımlamak zor görünüyor, ayrıca çalışanlar işin nasıl yürütüleceği üzerinde kontrole sahip olabilir, ancak davranışlarının sonuçları üzerinde değil, bu nedenle işin nasıl yürütüldüğüne ilişkin davranışlar önemli olmaya devam ediyor. performans planlama sürecinin unsurudur (Pulakos, 2009: 44).

Bu konuda geniş bir literatür, çalışan davranışlarının beklentilerini belirlemek için yetkinlik modelleri göstermektedir. Yetkinlikler, belirli bir işi başarmak için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri (KSAO) temsil eder. Yetkinlik modelleri, belirli bir işteki başarı ile doğrudan ilgili olan tam bir yetkinlikler dizisini kapsar (Pulakos, 2004).

### **2.5.2 Performans Yürütme**

Bu süreçte çalışanlar, belirlenen hedeflere ulaşmaya ve performans planlama sürecinde üzerinde anlaşılan davranışları sergilemeye çalışırlar. Beklenen sonuçlara ulaşmak için birincil sorumluluk çalışanlara sahip olsa da yöneticiler, çalışanlara performansları, program değişikliği, koçluk vb. hakkında sürekli geri bildirimler sağlayarak çalışanların bu sonuçları elde etmelerine yardımcı olmaktan da sorumludur (Aguinis, 2009: 19-20). Ayrıca, yöneticiler, kabul edilemez bir performans fark edildiğinde çalışanlarına anında geri bildirim sağlamalıdır. Günlük başarılar ve katkılar hakkında düzenli geri bildirim sağlamak da çok önemlidir (Armstrong, 2009: 71).

Bununla birlikte, gerçekler, yöneticilerin etkili geri bildirim sağlamadaki beceri eksikliği nedeniyle çalışanların yöneticilerinden ihtiyaç duydukları geri bildirim alma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir, bu nedenle yöneticilerin etkili geri bildirim verme konusunda eğitilmesi, performans yönetimi başarısı için kritik bir faktör olarak kabul edilmiştir (Pulakos, 2009: 47-48).

### **2.5.3 Performans değerlendirme**

Yöneticiler, çalışanın başarılarını, performans standartlarını ve bazı durumlarda diğer kaynaklardan gelen bilgileri (ör. 360 derece geri bildirim) gözden geçirir. Ardından, çalışanın başarılarını hem sonuçlar hem de davranışlar için önceden belirlenmiş performans standartlarıyla karşılaştırın ve son olarak her bir hedef için çalışan derecelendirmesini sağlayın (Pulakos, 2009: 62). Bu derecelendirme, seçilen ölçek düzeyinde çalışanın sonuçlarının ve davranışlarının kalitesini gösterir. Derecelendirme ölçekleri, yöneticilerin çalışan performansı hakkında yargıda bulunmalarına yardımcı oldukları için yöneticiler için çok değerlidir ve daha sonra bu yargılar, çalışanların işlerini ne ölçüde yaptıklarını göstermek için kategorize edilebilir (Armstrong, 2009: 72).

Öte yandan, çalışanın öz değerlendirmesi de bu süreç için önemli bir girdi olarak kabul edilmektedir çünkü hem yönetici hem de çalışan derecelendirmeye katıldığında çalışan performansı, nihai performans incelemesini daha verimli hale

getirecektir. Ayrıca, çalışan öz değerlendirmesinin dahil edilmesi, çalışanın resmi gözden geçirme oturumunda sergileyebileceği savunuculuk davranışlarını azaltmakta ve çalışanların bir bütün olarak performans yönetim sistemine yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Aguinis, 2009: 23).

#### **2.5.4 Performans incelemesi**

Performans Yönetimi, yönetici ve çalışan arasındaki sürekli etkileşimi içeren sürekli bir süreç olmasına rağmen, resmi bir performans incelemesi, herhangi bir sorun olduğunu varsayarak yeni bir performans problemine girmeden, değerlendirme döneminde meydana gelenleri özetlemek için hala önemli bir süreçtir. böyle bir türün meydana geldiği tarihte tespit edilmiştir (Pulakos, 2009: 75). Bu nedenle, bu süreç, çalışanın performans sonuçları ve davranışlarına ilişkin geçmiş derecelendirmelerini gözden geçirmek ve gelecekteki gelişim planlarını tartışmak için yönetici ve çalışan arasında resmi bir toplantıyı temsil eder. Özellikle çalışanın beceri eksikliğinden dolayı karşılanmayan sonuçlar varsa (Armstrong, 2009: 24).

Ancak bazı kuruluşlarda ödül ve terfi kararları gibi idari kararlar da gözden geçirme oturumu sırasında ele alınabilir. Bu konuların resmi performans değerlendirmesinde tartışılması yerine ayrı bir toplantı yapılması, çalışanların gelişim planlarının etraflıca tartışılmasına olanak sağlar (Pulakos, 2009: 78).

Performans yönetiminin temel unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütsel hedeflerin bireysel performans göstergelerine indirgenmesi
- Gerekli kriterlerin belirlenerek değerlendirme yönteminin seçimi,
- Performansın değerlendirilmesinin seçilen yöntemlere göre uygulanması,
- Her değerlendirmeye alınan çalışana performansı ile ilgili geribildirim verilmesi,
- Yapılan geri bildirimlere göre performans gelişimi oluşturulması ve çalışana tebliğ edilmesi,
- Çalışana yönelik kararların performans değerlendirme sonuçlarına göre verilmesi, (ücretlendirme, terfi, kariyer gelişimi, eğitim vb.) temel alınması (Uyargil, 2013)



İnsan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle uyum içinde çalışması belirtilen tüm bu temel unsurlar eşliğinde uygulanması olabilmektedir. İşletmelerde başarılı bir yönetim için ancak çalışanların performans sonuçlarının dikkatlice değerlendirilip ve bu sonuçları iyileştirmek ve geliştirmek için gerekli değişimleri yaparsa mümkün olabilmektedir (Fry ve diğerleri, 2004).

## 2.6 Performans Yönetimi Yaklaşımları

Tüm örgütler ve de örgütler içindeki çeşitli birimler için kullanılabilir tek bir performans sisteminden bahsetmek mümkün değildir (Dubois ve diğerleri, 2004). Ancak, performansın yönetiminde davranışlara ve sonuçlara yönelik olmak üzere iki temel yaklaşım olduğundan bahsedilebilir (Akın, 2002). İş bazlı ve yetkinlik bazlı olmak üzere iki başlık altında incelenebilecek bu yaklaşımlarda ilkinde işgörenin “ne” yaptığına odaklanılırken; ikincisinde ise performansı “nasıl” sergilediği ile ilgilenilmektedir. Bu doğrultuda iş bazlı yaklaşım kantitatif; yetkinlik bazlı yaklaşım ise; kalitatif bir özellik taşımaktadır.

Yönetim bilimlerinin son on senede en çok kullanılan kavramlarından birisi olan misyon; işletmenin var oluş amacını ortaya koyan bir beyandır. Bir örgüt ne yapmak istiyor, hedefleri ne, kendisini nasıl tanımlıyor veya görüyor... Bu tip soruların cevabının bulunacağı en doğru adres işletmenin misyonudur.

Misyondan farklı olarak vizyon kavramında ise işletmenin geleceği ile ilgili biraz da hayaller ortaya konur. Tepe yöneticilerinin zihinlerinde, şirketin uzun dönemli konumu için neler geçtiğini en iyi işletmenin vizyonundan okuyabiliriz. Vizyon ile uzun dönemde yapılacak olanlar ifade edilmektedir. Vizyon ile ilgili önemli noktalardan bir tanesi, işletmelerin vizyonu paylaşılmış olmalıdır. Tüm çalışanlar tarafından bilinmeli, benimsenmeli ve birleştirici olmalıdır.

Vizyonun işletmeyi geleceğe kuvvetli şekilde taşıyan bir katalizör olmakla birlikte, tehlikeli yanları da vardır. İyi belirlenmemiş veya termin zamanı ulaşamayan vizyonlar, işletme için artık bir illüzyon olarak kalır. Bu gibi durumlarda, ortaya konulacak yeni bir vizyonun dahi, işletmeye katkısı çok sınırlı olacaktır.

Unutulmamalıdır ki, bütün çalışanlar tarafından benimsenmiş vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde temel yol göstericidir.

Şirketin misyon ve vizyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedeflerin her biri statü olarak kendisinden bir üste yer alan daha makro amaç ve hedefleri destekler nitelikte olmalıdır. Bir başka ifadeyle, misyon ve vizyonun altı bir amaçlar hiyerarşisi ile desteklenmelidir. Bu aşamada, işletmenin tamamının veya ona bağlı birimlerinin, bir süre kısıtı dahilinde ulaşmak istediği noktaların, gerçekleştireceği aksiyonların tanımlamaları yapılır ve karara bağlanır.

Misyon ve vizyonun belirlediği yön ile stratejik amaçların ve stratejik amaçlara ulaşmak için hangi zaman dilimlerinde ne tür performans seviyelerine erişilmesi gerektiğini belirten hedeflerin belirlenmesi mümkün olmaktadır (Karabeyli, 2006). Bu hedefler de mümkün olduğunca nicel olarak belirlenmelidir. Bunların yanı sıra hedeflerin işe özel (specific), ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (achievable), gerçekçi (realistic) ve süreli (time-bound) olup olmadığını inceleyen SMART analizinin yapılması da; bu aşamada büyük önem taşımaktadır (Turgut, 2004).

SMART analizi, özellikle üretim yapanlar ile perakendeci işletmeler açısından önemli bir yol göstericidir. Bu iki tip işletmenin üretim, satış ve pazarlama ağırlıklı olması ve çok sık ve kendileri için yaşamsal hedeflerinin bulunması, SMART analizini önemli kılmaktadır. Üretim yoğun veya perakende satış yoğun çalışan işletmelerde, çalışanların performanslarının ölçülmesinde bu üretim ve satış rakamlarının geniş etkisi bulunmaktadır.

Ortaya çıkan performans değerlendirme sonuçları, aynı zamanda bir gelişim, eğitim ve kariyer planlama aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu konuyu, basit bir örnekle somutlaştırmak gerekirse, bir işletmenin satış alanında faaliyet gösteren bir bölge müdürüne, tüm mağazalarını kapsayan yıllık bir bütçe oluşturulur. Bu bütçe, bir sonraki aşamada aylık yapıya indirgenir. Bölge müdürü tüm ekibiyle birlikte, ancak satış kotalarını gerçekleştirerek ulaşabileceği bu bütçe için planlamalar, görev ve hedef dağılımları vb. yapar. Kısa veya uzun erimde bölge müdürü ve ekibinin ulaşacağı satış rakamları aynı zamanda onun performansının bir göstergesi olur. (Gürüz ve Yaylacı, 2007)

Bu sürecin tamamında, hedeflerin SMART analizi yapılarak belirlenmemesi, ya uç hedefler verilerek onların gerçekleştirilememesine neden olacaktır, ya da çok düşük hedeflerle işletmenin asıl amacı olan karlılıktan uzak bir noktada kalınmasını sağlayacaktır.

Son yıllarda örgütsel amaçları gerçekleştirmek için hedeflere odaklanmak yanında yetkinliklere ölçütler arasında artan bir şekilde yer vermeye başlanmıştır. Bu noktada neyin başarılı olduğu kadar nasıl başarılı olduğunun da önem kazanması etkili olmaktadır. Ayrıca yetkinliklerin değerlendirilmesinin, gelişim hedeflerinin karşılanmasını kolaylaştırdığı görüşü de bu geçişte büyük rol oynamaktadır (Çoşgun, 2004).

Diğer bir deyişle günümüzde çalışanların performansları ve buna bağlı planlanacak tüm aksiyonları, yalnızca matematik orijinli bir takım hesaplamalarla değil, aynı zamanda iş süreçleri boyunca kendilerinden beklenen yetkinlik ve davranış modellerini ne ölçüde sergiledikleriyle de değerlendirilmektedir. Bu bakış açısında, yüksek performans sahibi bir işgörenden beklenen ve ayırt edici niteliği bulunan özellikler belirlenmekte, uzun dönemde işletmeye sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak çalışan davranış ve yetkinlik modelleri tanımlanmaktadır. Yine, bu belirlenen modellerin, tüm çalışanlarda yerleşiklik kazanması için birbirine entegre eğitim ve gelişim planları oluşturulmakta, işletmeyi geleceğe güvenle taşıyacak ve orada yaşamsallığını kârlı bir şekilde sürdürmesini sağlayacak liderleri bu programlarla desteklenmekte ve yetiştirilmektedir (Çörtelekoğlu, 2009).

Performans yönetiminde hangi metodun kullanılacağı da büyük önem taşır. Örgüt için geçerli bir modelin geliştirilmesi gerekir. Aksi durumda bir yarar sağlanamaması söz konusu olabilmektedir (Şentürk, 2005). Uygun ölçüt/göstergeler ve doğru değerlendirme yöntemi seçilmeyecek olursa, performans yönetim sisteminden fayda elde etmek mümkün olmamakla birlikte sistemin varlığı örgüte zarar verebilir. Performans değerlendirmeye ilişkin yöntemler; örgütün yapısı, yönetimin amaçları, işgörenlerin beklentileri, çevre, teknolojik faktörler vb. unsurlara göre değişebilmektedir.

Performans değerlendirme yöntemlerinin sınıflandırılmasındaki temel kriterlerinden bir tanesi, işgörenlerin bu süreçlerle ilgili farkındalık ve katılım düzeyidir. Çalışanların bu değerlendirme süreçlerindeki yapı, aşama ve gelişimlerden haberdar olması/olmaması veya süreçlere katılım sağlayıp sağlamama açısından üç farklı modele vurgu yapılmaktadır: Açık, yarı açık ve kapalı.

Kronolojik bir yaklaşımla, performans değerlendirme süreçlerinin kapalı ve yarı açık süreçlerden açık süreçlere doğru evrildiğini söylemek mümkündür. Geçmiş dönemlerde, çalışanlar tarafından performans değerlendirme ve geliştirme sürecinin kriter, değerlendirici, dönem, yapı vb. dahil tüm boyutlarından genellikle haberi bulunmuyordu.

Özellikle milleniumların iş dünyasında sayılarının artması, toplumsal hayatın tüm noktalarında olduğu gibi iş dünyasına da kendi değerlerini başarıyla dayatmaları ve taşımaları performans değerlendirme ve geliştirme süreçlerini de değiştirmiştir. Şeffaflık, adalet, hesap verme gibi basit ama çok gerekli ilkeler ışığında hayata geçirilen performans geliştirme ve değerlendirme süreçlerinde, çalışanlar işgörenler kimler tarafından değerlendirildiklerini, hedeflerinin ve kriterlerin neler olduğunu bilmektedir. Özetle, çevresel taleplerin zorlamasıyla performans değerlendirme ve geliştirme süreçlerinde kapalıdan açığa doğru bir değişim eğilimi gözlenmektedir.

Yazına genel olarak bakıldığında, günümüzdeki en yaygın kullanılan performans değerlendirme ve gelişim yöntemleri;

- Alternatif Sıralama Yöntemi
- Adam Adama Kıyaslama Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi
- Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi
- Check List (İşaretleme) Listesi Yöntemi
- Zorunlu Tercih Yöntemi
- Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri (BARS)
- Kompozisyon Yöntemi
- Doğrudan İndeks Yöntemi

- Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi
- Çalışma Standartları Yöntemi
- 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
- Değerlendirme Merkezleri Yöntemi
- Kendini Geliştirme Düzeyi
- Özdeğerlendirme Yöntemi
- Alan Araştırması Yöntemi
- Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi
- Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemidir.

Tezin bu bölümünde çeşitli performans değerlendirme ve geliştirme yöntemleri hakkında kısa ve özet bilgiler paylaşılacaktır.

Alternatif Sıralama Yöntemi;

- İsimler kağıdın soluna gelişigüzel yazılır,
- Değerlendirici kendi düşüncesine göre adaylardan en güçlü olanı kağıdın sağ üstüne, en güçsüzü sağ altına yazar,
- Bu süreç solda kimse kalmayana kadar devam eder,
- Maksimum değerlendirilen sayısı yirmidir.
- En güçlü ile en güçsüzü ayırt etmek kolayken, ortadakiler için benzer bir ayrımı yapmak zordur. (Canman, 2000)

Adam Adama Kıyaslama Yöntemi;

- Çalışanların birbirlerine karşı göreceli olarak üstünlüklerini, hızlarını, işbirlikçi yaklaşımlarının ortaya konulmasını hedefler (Bingöl, 1996).
- Güvenilir bir yöntem olarak kabul edilir.
- Çok sayıda değerlendirici sisteme dâhil olduğundan, geniş zaman gerektirir.
- Alternatif sıralamaya göre daha kesin sonuçlar verir.
- Maliyet etkindir.
- Her çalışan aynı iş ailesinde bulunduğu kişiyle karşılaştırılır (Sabuncuoğlu, 2000).

### Zorunlu Dağılım Yöntemi;

- Yaklaşım açısından yukarıdaki ikisinden çok farklıdır. Bu yöntemde bir iş ailesinin her birinin aldığı not, diğerlerinin de performansını etkilemektedir (Barutçugil, 2004).
- Bir dağılım eğrisinin bütün tanımlı alanlara zorunlu olarak işgörenler yerleştirilir. Bu bakış açısı rekabeti yoğunlaştırır.
- Değerlendirmelerde, spesifik notlar yerine yüzdelik dağılımlar kullanılır (Gürüz ve Yaylacı, 2007).

### Grafik Değerlendirme Ölçekleri Yöntemi;

- En yaygın kullanılan performans değerlendirme ve geliştirme metodudur.
- Her bir değerlendirilen için kolay anlaşılır ve basit bir form yöneticisi tarafından doldurulur (Aldemir ve diğ.,2004).
- Genellikle likert tipi ölçeklerle değerlendirme yapılır (Bingöl, 1996).

### Kritik Olay Değerlendirmesi Yöntemi;

- Daha çok kritik olay yöntemiyle benzer bir yapıya sahiptir. Bununla birlikte daha gelişmiş süreç ve yapıya sahiptir.
- Kişilerin yetkinliklerini ifade eden birçok tümceden en iyi eşleştikleri düşünülenlerin işaretlenmesiyle uygulanır.
- İşaretlemeden sonra uzman görüşünün alınması, delphi yöntemini hatırlatır.

### Özdeğerlendirme Yöntemi;

- Bu yöntemde çalışan kendi performansını kendi değerlendirmektedir. Bu sayede kişiler yöneticilerinin de fark edemediği özelliklerini öz eleştiri yaparak geride kalan yönlerini de belirlemeye yönelmiş olurlar.
- Aynı zamanda kişilere güçlü yönlerini ve yeteneklerini net gözlemleme şansı verilmiş olur.
- Bu değerlendirme yönteminde kendini değerlendiren çalışanlar pozitive eğilimli olarak değerlendirmeler yapabilirler.

- Önem teşkil eden konu şudur ki; çalışanlar değerlendirme sonrasında gösterdikleri davranış ve onlara verilen geribildirim ile kendi değerlendirmelerinin karşıladığı sonucu değerlendirmiş olabilmeleridir. (Palmer, 1993).

#### Alan Araştırması Yönteminde;

- Değerlendirme, daha adil ve geçerli yaklaşım kazandırmak adına grupça yapılmaktadır.
- Alan araştırması yöntemi uzun soluklu çalışmalarını kapsayan değerlendirme yöntemlerindedir. Bu nedenle oldukça uzun zaman alır.
- Personel ya da yönetim biriminden seçilerek oluşturulan küçük değerlendirme grupları kurulur ve bir gözetim birimi oluşturulur. Bu grup değerlendirilecek personel hakkındaki gözlem ve görüşlerini değerlendirme formlarına yansıtırlar.
- Değerlendirmede grubundaki fikir ayrılığı veya farklı açıdan yaklaşımları da ortaya koyar. Böylelikle değerlendirme aracı olarak kullanılan bu formların herkes için nasıl anlaşıldığını veya anlaşılmayan noktalarda nelerin düzeltilebileceği saptanmış olur (Canman, 2000).

#### Yerinde İnceleme ve Gözlem Yöntemi;

- Değerlendirme bizzat çalışanın çalıştığı yerde yapılır.
- Çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisine çalışan ile ilgili bir takım sorular sorulur ve verilen cevaplara göre değerlendirme yapılır.
- Hazırlanan değerlendirme raporu son olarak çalışanın yöneticisi tarafından görülür ve onaylanır (Bingöl, 1996).

#### Takım Bazlı Performans Değerlendirme Yöntemi;

- İsminden de anlaşılacağı gibi takımın yapmış olduğu değerlendirmeyi içermektedir.
- Takım çalışmalarında, sadece takımın değil kişilerin bireysel olarak performansı da değerlendirilerek yapılmalıdır.

- Değerlendirme kriterleri hem iş performansı hem de takım içerisinde bireylerin sergiledikleri davranışların değerlendirmesi kapsamında yapılmaktadır. Bu davranışlar da performans ölçütlerini doğrudan etkilemektedir.
- Takım içerisindeki bireylerin de bu sayede, ortak alan paylaşımı, işbirliği, kişilerarası iletişimi, başarıma arzusu gibi davranış özellikleri de gözlemlenebilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000).
- Tam olarak bireysel değerlendirmenin ölçülemediği ve takım çalışmasının iş tanımında önemli ölçüde etkili olduğu çalışma alanlarında bulunan kişiler için takım bazlı değerlendirme yöntemi önem kazanmaktadır.
- Bu yöntem, çalışanları grup çalışmalarına yakınlaştırıp işbirliği anlayışına teşvik eden, aynı zamanda rekabetçi ortamdaki uzak tutan bir değerlendirme sistemidir.

#### Checklist Yöntemi;

- Kritik olay yöntemine benzemekle birlikte onun daha geliştirilmiş bir halini içerir,
- Belli işleri tamamlamak için yapılması gereken işler belirlenir,
- Bu işler bir checklist halinde listelenir,
- Her bir maddenin puanlaması yapılır,
- Checkliste derecelendirme de yapılabilir,
- Değerlendirici bu checklist üzerinden gerçekleştirilen işleri işaretler,
- Daha önceden belirlenen bir değerlendirme skalası üzerinden çalışan değerlendirilir. (Sabuncuoğlu, 2000).
- Öncelikle değerlendirmede kullanılacak çeşitli ifadeler oluşturulmakta,
- Bu ifadelerin oluşturulması personel konusunda uzman kişilerce yapılmakta,
- Bu ifadelere değerlendirmecinin bilmediği farklı puanlar verilmekte,
- Değerlendirmeci değerlendirdiği kişiye ilişkin bu ifadelerden birini zorunlu olarak seçmektedir (Aldemir ve diğerleri, 2004).

#### Davranışsal Temellere Dayalı Dereceleme Ölçekleri;



- 1963 yılında geliştirilen bu yöntem çalışanların davranış düzeyinde performansını ölçmekte kullanılmakta (Helvacı, 2002),
- Performans sonucunda ortaya çıkan çeşitli sonuçlardan ziyade performans esnasında gösterilen davranışlarına odaklanmakta,
- Genellikle kritik olayların genellenmesi yoluyla işlemekte,
- Bu açıdan diğer yöntemlerden ‘grafik değerlendirme’ ile ‘kritik olay’ yöntemlerinin bir karması olarak görülebilmektedir. (Barutçugil, 2002)

#### Kompozisyon Yazma Yöntemi;

- Değerlendiriciden değerlendirilen hakkında bir kompozisyon yazması istenir,
- Bu kompozisyonda değerlendirilenin yetenek ve becerileri, güçlü ve zayıf yönlerine vurgu yapması istenir,
- Özellikle yönetim ve satış alanlarında yapılacak personel seçimlerinde sıklıkla başvurulur,
- Değerlendirilenin daha önceki işverenlerinden, okul öğretmenlerinden, meslektaşlarından istenebilmektedir,
- Temel varsayımı ise değerlendirilene yakından tanıyan kişilerden istenilen bilgilerin toplanmasının diğer birçok bilimsel yöntem kadar etkili bir yol olduğu düşüncesidir.
- Ölçülecek performans kriterleri yönetici tarafından belirlenebileceği gibi yöneticinin çalışanı ile birlikte tartışması suretiyle de belirlenebilmekte,
- Nesnel/öznel veya verimlilik, etkinlik, devamsızlık gibi farklı ölçütlere göre uygulanabilmekte,
- Ölçümlerde hem nitel hem de nicel ölçütlere yer verilebilmekte,
- Örneğin, konu müşteri hizmetleri ise şikayet sayısı, problemlü ürün sayısı gibi nicel ölçütler kullanılabilenekte,
- Her bir nitel veya nicel ölçüt puanlamaya tabi tutulmakta,
- Alınan toplam puan kişinin sayısal indeks olarak genel performans notunu vermektedir. (Barutçugil, 2002: Uyargil, 1994)

#### Amaçlara (Hedeflere) Göre Değerlendirme Yöntemi;

- Hedeflere Göre yönetim' anlayışının değerlendirme alanına yansması sonucu oluşturulmuş olup, bu yöntemde;
- Davranışlar, kişisel özellikler gibi kriterler yerine bizzat sonuçlara vurgu yapılır,
- Bu sonuçlar aslında yönetici ve çalışanların bir araya gelerek ortaklaşa oluşturdukları hedefler ile belirlenir,
- Değerlendirme değerlendirilenin bu sonuçlara ulaşp ulaşılmadığının ölçülmesi ile yapılır. (Can ve diğerleri, 2001)

#### Çalışma Standartları Yöntemi;

- Örgütçe yapılan işlere dair çeşitli standartlar oluşturulur,
- Bu standartların oluşturulmasında verimlilik ve kalitenin artırılması gibi amaçlar güdülür,
- Bunun sonucunda çeşitli işe yönelik personel hedefleri ortaya konur,
- Sağlıklı bir şekilde uygulandığında yapılan iş durumunun gerçek bir resmi ortaya konur,
- Bu da çoğu zaman belirlenen standartların doğru bir şekilde belirlenebilmesi ile mümkün olur.

360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi; en yeni ve popüler yaklaşımlardan biri olup, bu yöntemde;

- Ana maksadı, performansı ölçmekten ziyade farklı kaynaklardan gelecek geribildirimlerle değerlendirilenin gelişimi için yol belirlemeyi içerir,
- Değerlendirmede birçok kaynaktan (alttan ve üstten) istifade edilir,
- Tüm bu kaynaklardan geribildirimlerin alınmasını içerir,
- Değerlendirilen kişi farklı kaynaklardan gelen geribildirimler sayesinde güçlü ve zayıf yönlerini anlayabilir,
- Bu açıdan bakıldığında resmi performans yönetim yöntemi olmaktan ziyade bu tür yöntemlerin bir tür tamamlayıcısı gibi işlev görür (Aytaç, 2003).
- Örgütlerde çalışan sayısının fazla olması ve bu sebeple de farklı açılardan geribildirim alma ihtimalinin artması kullanımını gerektirir.

- Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yani yöneticinin çalışanını değerlendirdiği yöntemlerin günümüzde yeterli görülmemesi kullanımına olan ilgiyi artırır (Turgut, 2001)

#### Değerlendirme Merkezleri Yöntemi;

- Birçok değerlendirme yöntemi geçmiş performansla ilgilenirken, bu yöntemde gelecekteki performansı tahmin edilmeye çalışılır (Canman, 1993),
- Bir çalışanın geçmiş performansının gelecekteki performansının bir göstergesi olduğu düşüncesiyle hareket edilir,
- Örgütün farklı birimlerinden seçilen değerlendiricilere görev verilir,
- Bu değerlendiriciler 2-3 gün süreyle değerlendirme merkezleri denilen yerlerde toplanır,
- Genellikle ikili karşılaştırma veya sıraya koyarak değerlendirme yöntemleri izlenir,
- Değerlendirme merkezinde herkesin ortaklaşa yaptığı değerlendirmeler yeterliliğin öznel bir şekilde ölçülmesini sağlar,
- Hizmet içi eğitimler ve personel seçim süreçlerinde de kullanılır,
- Maliyeti yüksek olan bir yöntemdir (Canman, 2000).

#### Kendini Geliştirme Düzeyi;

Bireylerin kendini geliştirme istekliliği başarı güdüsünün bir göstergesi olarak kabul edilmekte,

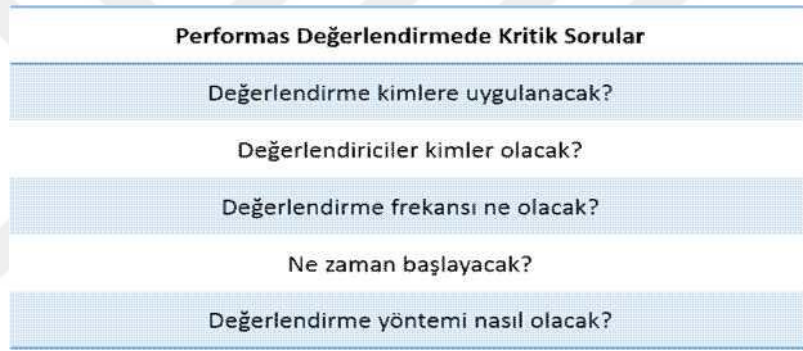
Günümüzde bilginin arttığı ve nitelik değiştirdiği bir dönemde kendini geliştirme kavramı önem kazanmıştır. Gerek örgütler gerekse de bireyler için kendini yetiştirmek ayakta kalmak ve başarılı olmak için olmazsa olmaz gerekliliklerden biri haline gelmiştir. Kendini geliştirmeye adanmış birey veya kurumlar diğerlerinden çok daha fazla ve hızlı bir şekilde mesafe kat edebilmektedirler.

### **2.7 Performans Yönetim Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Konular**

Bir işletmede sıfır noktasından başlayarak bir performans yönetim ve gelişim sistemi kurgulamak kolay bir süreç değildir. Bu yapılanma bir kaynak ayırımı

gerektirdiği gibi, aynı zamanda şirket içerisindeki güç dengelerini değiştireceğinden kültürel ve yönetsel dirençlerle karşılaşacaktır. Bu yapısal ve kültürel rezistanslar kurulan bir performans yönetim ve değerlendirme sisteminin yaşamsallığı için ciddi tehditlerdir. Özellikle, sistemin prematüre döneminde, kuvvetli bir yönetsel destek şarttır. İşletmenin yapısal ve kültürel değişkenlerini dikkate alarak bir sistem seçmek veya kurgulamak başlı başına bir karardır. Bu bakış açısını bünyesinde barındırmayan bir karar ve uygulamayı hayata geçirmek, olmamasından daha fazla zarar verici olabilir.

Bir performans yönetim, değerlendirme ve geliştirme sistemi kurulmadan önce ilgili departman ve uzman kişilerin tepe yönetimle birlikte cevaplandıracağı sorular ve yapacağı eskiz çalışmalar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000):



**Şekil-1: Performans Değerlendirmede Kritik Sorular**

Bu süreçte de, alınan pek çok karar öncesinde olduğu gibi, ilk iş mevcut durumun gerçekçi bir şekilde tespit edilmesidir. Bu tespit sürecinde SWOT analizi, delphi yöntemi gibi bilimsel karar mekanizmaları da kullanılmalıdır. Planlamadan raporlamaya kadar sistemin nasıl yönetileceği ve uygulanacağı, uygulama sürecinin aşamaları, raporlamaların sıklığı ve muhteviyatı, geri bildirim süreçleri, değerlendirme sonrası aksiyonlar vb. gibi konular mutlaka açıklığa kavuşturulmalıdır (Ateş, 2007).

Performans yönetimi süreçleri oluşturulurken süreç içerisindeki herkesin desteğini kazanılmalıdır. Bu maksatla;

- Sistemin gerekliliği ve sağlayacağı yararları açıklık getirilmeli ve örgüt çalışanları ile paylaşılmalı,

- Sistem amaçlara uygun olarak tasarlanmalı,
- Sürece dahil olan tüm yönetici ve işgörelere hayata geçirilen sistem hakkında eğitim verilmeli,
- Sürecin etkisi sürekli kontrol edilmeli, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, değişikliğe ihtiyaç olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmalıdır. (Calık, 2003)

Bir örgütte yeni bir performans sistemi kurulurken o örgütün değişime hazır olması gerekir. Bunun için performansın yönetimi konusunda ortak bir anlayış geliştirilmiş olması, oluşacak tereddütlerin giderilmiş olması ve tam olarak nelerin ve neden değişeceği bilinmelidir. (Ateş, 2007)

Asıl amaç, düşük performansı önlemek ve mevcut performansı iyileştirmek olduğundan, öncelikle gerçekçi hedeflerle başlamak gerekir. Bu süreçte en büyük sorumluluk yöneticiye düşmektedir. Yönetici görüşme yetkinlikleri geliştirmeli ve SMART hedef belirlemeye dikkat etmelidir. Ölçülemeyen ve karmaşık hedefler belirlenmemeli, küçük ayrıntılardan kaçınılmalıdır. Performans planlaması işe ve çalışana uygun olmalı ve çalışanın yetkinliğine göre yapılmalıdır (Uyargil, 2013)

Etkili bir performans yönetim sisteminin temel unsurları; performansa ilişkin standartların ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesi ve sonuçlarla ilgili olarak çalışanlara ve insan kaynakları birimine geri bildirim sağlanması. Performans standartları ve ölçümleri işin kendisi ile ilgili değilse sonuçlar gerçekçi olmayacak, geri bildirim verilmediği takdirde çalışanın gelişimini sağlamak mümkün olmayacak ve çalışanla ilgili kararlar nedeniyle doğru olmayacaktır (Mercanlıoğlu, 2012).

Performans değerlendirmede elde edilen sonuçlar mutlaka çalışanlara bildirilmelidir. Performans değerlendirme sürecinin sonunda, çalışanlara performansları hakkında bilgi vermek ve gelişim için cesaretlendirmek gerekmektedir. Aksi takdirde süreç sonunda yararsız birçok veri ve kullanılmayan sayısal değerler elde edilmiş olur (Fındıkçı, 2003). Özellikle değerlendirme dönemlerinde ortaya çıkan performans sorunları bekletilmemeli, yönetici ile çalışanlar arasında bilgi akışı süreli olmalıdır. Performansa ilişkin bilgileri, yapılandırılmış bir değerlendirme görüşmesi için bekleten yönetici, sıkıntılı bir atmosfer doğmasına neden olabilir.

Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirme faaliyetlerini zaman alıcı ve karmaşık bulabilmekte ve pek fazla zaman ayırmayabilmektedirler. Yöneticilere, performans yönetimi süreci ve performans değerlendirmenin sadece bir form doldurmadan ibaret olmadığı iyi anlatılırsa sistemden verim alınması mümkün olabilecektir. Aynı şekilde çalışanların da bilgilendirilmesi, sisteme karşı olası endişelerini azaltacak ve güven duymalarını sağlayacaktır. Yönetici ve çalışanların değerlendirmeye ilişkin duyulan tüm şüpheleri, bilgilendirme ve eğitim yoluyla giderilmelidir (Uyargil, 2013).

Performans yönetimine ilişkin olumsuz tutumların azaltılması, etkili iletişimle mümkün olabilmektedir. Bu sebeple planlama aşamasından itibaren çalışanların beklentileri belirlenip olabildiğince karşılanmaya çalışılmalıdır. Kocaeli bölgesinde performans yönetimi sistemi uygulayan 32 şirket üzerinde araştırma yapan Şeneldir (2008) çalışanların sisteme inançlarının olmadığını ve sistemi gereksiz gördüklerini tespit etmiştir. Çalışanlara göre hedeflerin belirlenmesi doğru yapılamamakta ve değerlendiriciler taraflı davranabilmektedir. Geri bildirim olumsuz olduğu durumlarda çalışanları ikna edememe sorunları görülmektedir. Bunun önüne geçmek için tüm yönetim kadrosuna ve çalışanlara eğitim verilmesi öngörülmektedir. Ayrıca, performans değerlemenin ücretle eşdeğer tutulmasının sistemin yetersiz görülmesine yol açtığı belirtilmektedir.

## **2.8 Performans Yönetim Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar**

Performans yönetim sürecinde özellikle değerlendirici hataları çok ön plana çıkabilmekte ve bu yanlış değerlendirmeyle sonuçlanan sorunlara yol açabilmektedir. Değerlendirme yöntemleri, nerede kullanılırsa kullanılsın geçerli ve güvenilir olmalıdır (Werther ve Davis, 1993).

Performans değerlendirmede değerlendiriciler tarafından yapılan çeşitli hatalar vardır. *Halo etkisi* bunlardan biri olup, çalışanın özellikleri değerlendiricinin performans ölçümünü etkilediğinde oluşmaktadır. Yöneticinin, çalışanı sevip sevmemesi, özellikle de kişilik özelliklerini ve çok sevmediklerini değerlendirdiklerinde performansını değerlendirmesini etkileyebilmektedir (Werther ve Davis, 1993: Uyargil, 2013).

Ortalama eğilim hatası, performans değerlendirmesinde çalışanların çoğunluğu orta değerlere yakın olarak değerlendirildiğinde yapılır. Özellikle değerlendiricinin değerlendirme yeteneğine güvenmemesi veya tepkilerden korkması durumunda bu tür bir hata ortaya çıkabilir (Barutçugil, 2002). Örgütsel standartların aşırı yüksek olduğu durumlarda veya başarılı değerlendiricilerin rakipleri olacağını düşünen seçici değerlendiricilerin ve yöneticilerin varlığında düşük bir ortalama eğilimi görülebilmektedir (Uyargil, 2013).

Bazı değerlendiriciler, çalışanın performansını değerlendirme konusunda fazla rahattır ve genellikle her halükarda iyi ve olumlu bir değerlendirme yapar, yani hoşgörü hatası yaparlar. Bunun tersi ise Kesinlik hatası ve değerlendirmelerde aşırı sert olmaktır. Çok detaylı bir değerlendirme ile daha objektif ve adil olacağı düşüncesi yanılığa yol açmaktadır (Werther ve Davis, 1993).

Son olaylardan etkilenmek; Çalışanın performansı son birkaç hafta veya aylar dikkate alınarak değerlendirilir. Bu eksik bir değerlendirmeye yol açar. Çalışanın geçmiş performansları ile birlikte bir değerlendirme yapılmalıdır (Barutçugil, 2002).

Değerlendiricilerin kısa sürede çok sayıda insanı değerlendirmesi, çalışanları karşılaştırmalarına neden olur ve bu da bir kontrast hatasına yol açar. Bu durumda değerlendirilen her kişi bir önceki kişinin değerlendirme sonucundan etkilenir. Örneğin, vasat bir çalışan, son derece başarısız bir çalışandan sonra yargılandığında başarılı sayılabilir. Aynı şekilde vasat bir insan da başarılı olanlardan sonra değerlendirildiğinde başarısız olarak değerlendirilebilir (Bingöl, 2006).

Bazı değerlendiriciler de değerlendirici ile olan geçmiş ilişkilerini, yaş, din, dil, ırk vb. farklılıklar nedeniyle önyargılı olabileceğini bildirmekte ve bu kişisel önyargıları değerlendirmelerine yansıtmaktadır (Bingöl, 2006).

Değerlendirmeyi yapan yönetici de pozisyonun etkisiyle değerlendirdiği kişiden çok, bulunduğu pozisyondan etkilenerek yüksek puanlar verme eğiliminde olabilir (Sabuncuoğlu, 2013).

Çalışanların performansları değerlendirilirken dış etkenleri dikkate almadan davranışlarının nedenlerini kişiliklerine yüklemek ve buna göre değerlendirmek bir yükleme hatası olarak görülmektedir (Uyargil, 2013).

Gürbüz ve Dikmenli (2007) tarafından yürütülen bir araştırmada, 150 kamu çalışanına hangi performans değerlendirme hatalarının yapıldığını düşündükleri sorulmuş ve katılımcılar kendilerine bildirilen tüm hata tiplerinin var olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir.

Değerlendirme sistemlerinde görülen en önemli sorunlardan biri olarak önyargıların sistemi etkilemesi görülmektedir. Yöneticilerin bir kısmı performans sisteminin bir yarar sağlamaktan çok bürokrasi yarattığını düşünebilmektedirler. Kimisi ise çalışanları hiç değerlendirmek istemeyebilirler.

Yöneticilerin müzakere becerileri geliştirilmeli, yaygın hatalardan kaçınmak için gerekli önlemler alınmalıdır:

- İlişkisel boyutun önde olduğu kurumlarda “bu sistem bize uygun değil” yaklaşımını benimsemek,
- Rekabet ve sürtüşme yaratacak şekilde, ekip çalışma ruhuna zarar verecek şekilde çalışanları birbiriyle kıyaslamak suretiyle değerlendirmek,
- Değerlendirme formlarının nesnelliğine fazla güvenme ve bu sebeple de bunlarla sınırlı kalma,
- Performans değerlendirmesinin sadece ücret artışı, ikramiye ve terfileri belirlemek için yapıldığını düşünmek,
- Herkesin standart biçimde değerlendirilebileceğine inanmak (Barutçugil, 2002).

Çalışanlar olumsuz geri-bildirimleri kişiliklerine bir tehdit olarak algılayabilmektedirler. Çalışanların özellikle önceden hazırlık yapmamaları, yani iş tanımını ve sorumluklarını, performansını gözden geçirmemek suretiyle önceden hazırlık yapmaması, savunmacı bir yaklaşımla diyaloga kendini kapatması, değerlendirmeyi sadece zam, terfi vb. maddi sonuçlara bağlaması değerlendirmenin



alışan tarafından kabulünü engellemekte ve değerlendirmeye karşıt fikirler oluşturmasına neden olmaktadır.

Yönetici ve çalışanların performans değerlendirmesinde; değerlendirme öncesi gerekli hazırlıkların yapılmaması, nicel sonuçlara aşırı önem verilmesi, performans değerlendirmeyi sadece ücret veya yükselme aracı görmek gibi bazı hatalarının aynı olduğu görülmektedir. Bu hataların önüne geçilmesinde temel görev İnsan kaynakları birimleri ile yöneticilere düşmektedir.

Tüm bu faktörlerin dışında personel değerlendirme sistemi iyi kurulmazsa, sonuçları zaten yetersiz ve yararsız olacaktır. Sadece eylemleri vurgulayıp sonuçlara daha az dikkat etmek veya kişisel özellikleri ön planda tutmak ve performansları göz ardı etmek yanlış değerlendirmelere yol açacaktır. Bazı personel değerlendirme sistemleri de çok zaman alıcı olabilir ve ağır bir bürokratik yüke neden olabilir. Bu, özellikle uygulama aşamasında hata yapmayı kolaylaştırabilir (Barutçugil, 2002).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ SAĞLIĞI GÜVENLİĞİNİN PERFORMANSA ETKİSİ

İş yerlerinde iş sağlığı ve güvenliğine dair uygulamaların önem kazanması ve çalışanların kendilerini daha güvende hissederek faaliyette bulunması motivasyonlarını arttırmaktadır. Çalışanlar iş yerlerinde kendilerine önem verildiğini görürlerse bu durum onların yaptığı işten tatmin olmalarına olanak sağlamaktadır. Aksi durum gerçekleştiğinde çalışanın bulunduğu ortamda iş sağlığı ve güvenliğine yönelik konular gözardı edildiği hissine kapıldığında motivasyonlarını kaybederek iş yerine dair hoşnutsuz durumu söz konusu olmaktadır. Bunun sonucunda da yaptığı işten tatminsizlik meydana gelmektedir. Yapılan araştırmalara göre iş yerlerinde meydana gelen kazalar ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu görülmüştür. Çalışma ortamında iş sağlığı ve güvenliği kurallarına olması meydana gelecek muhtemel iş kazalarını engelleyerek çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayarak iş yerine karşı olumlu tutum izlemesine neden olmaktadır. Böyle bir ortamın var olması çalışan ile yönetici arasındaki ilişkileri olumlu etkileyerek daha samimi bir çalışma ortamının olmasına olanak sağlamaktadır (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2001: 334).

İş sağlığı ve güvenliği kurallarının uygulanmaması durumunda meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıkları çalışanların iş tatminini doğrudan etkilemektedir. Çalışanların güvenli bir ortamda yer alması fizyolojik olduğu gibi psikolojik anlamda da iyi hissetmesini sağlamaktadır. Böylelikle işten tatmin olması söz konusu olmaktadır. Ancak güvensiz bir çalışma ortamında bulunulması halinde iş yerine karşı olumsuz tutum sergilenerek tatminsizlik meydana gelmektedir. Buda beraberinde bedensel ve psikolojik rahatsızlıklara neden olarak iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Ceylan, 2011: 19).

İş sağlığı ve güvenliğinin ilk amacı güvenli bir ortam sağlamaktır. Çalışma ortamında güvenliğe dair gerekli önemlerin alınmaması çalışanların işe karşı tutumlarını etkilemektedir. Çalışanların rahat, tehlikeli ve sıkıntılı olmayan bir ortamda istihdam edilmesi görevlerini kolaylaştırarak iş tatminini sağlamaktadır. İş sağlığı ve güvenliği kurallarının dikkatli bir şekilde uygulanması çalışanlarda güvende

hissetme duygusu yaratarak işten kaçınmak yerine performanslarını en verimli şekilde sergilemelerine olanak vermektedir (Yusuf, Eliyana ve Sari, 2012: 137).

Günümüzün artan rekabet koşulları altında örgütlerde en önemli zenginlik olarak görülen insan kaynağının stratejik seviyede en etkin bir şekilde kullanımı daha da önem kazanmıştır. Bu değerli kaynağın potansiyelinin nasıl ortaya çıkarılacağı ve örgüt amaçlarına ulaşma noktasında nasıl yönetilmesi gerektiği sorusu da insan kaynakları yönetimi (İKY)'nin en temel ilgi alanıdır. Stratejik İKY, örgütün hedefi doğrultusunda insan gücünün verimli kullanılması ve işgörenlerin beklentilerinin karşılanması ve gelişiminin sağlanması yoluyla örgüt hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlanmasını içermektedir.

Stratejik İKY açısından insan kaynaklarından maksimum verimin alınması etkin bir performans yönetim sistemi ile İnsan Kaynakları fonksiyonların en iyi şekilde yönetilmesi ile olacaktır. Bu sayede ortaya çıkacak veri örgütün işe alma, ücretlendirme, kariyer yönetimi, yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme faaliyetleri gibi birçok temel konuda doğru kararlar alınmasını sağlayacaktır.

Ancak, performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması konusunda çeşitli yaklaşımlar mevcut olup, örgüte en uygun ve uygulanabilir yaklaşımın seçimi önem kazanmaktadır. Bu çalışmada performans yönetim sistemi ile ilgili literatür detaylı bir şekilde taranmak suretiyle son yıllarda ön plana çıkan doğru uygulamalar ve en son bilgiler ortaya konmuştur. Oluşturulan örnek bir model uygulama için seçilen şirketin gereksinimlerine uyacak şekilde revize edildikten sonra uygulanmıştır.

Uygulanan performans değerlendirme modeli sonucunda ortaya çıkan veriler analiz edilerek hızlı bir şekilde sistemli uygulanacak aksiyonlara dönüştürülmüştür. Bir yılsonunda şirketin ciro, personel devir oranı vb. temel bazı verileri incelendiğinde genel performansında bir artış olduğu görülmüştür. Bunun en temel sebebi önerilen modelin mevcut performansı, bir başka deyişle şirket çalışanlarının hâlihazırda nasıl bir performans gösterdiklerini sağlıklı bir şekilde ölçmesidir. Bu sayede doğru kararlar alınarak uygulanabilmiştir.

1900'lerin geleneksel personel yönetiminden günümüzün stratejik insan kaynakları yönetimine evrilme sürecinde, beşeri kaynakları, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmesindeki en önemli güç haline gelmiştir. Bir kurumun sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için sahip olduğu ayırt edici yeteneklerin mutlaka taklit edilemez olması gerektiği düşünüldüğünde, örgütlerin bunu başarabilmesinin en iyi yolunun eşsiz bir insan kaynaklarına sahip olmaktan geçtiğini söyleyebiliriz. Süreçlerin, yapıların, ürünlerin, teknolojik alt yapının kolaylıklar taklit edildiği, finansal piyasalardan kaynak bulmanın kolaylaştığı bu dönemde, aynı pazarda rekabet eden iki işletme arasında başarılıyı belirleyecek unsur doğal olarak insan ve insanla şekillenen unsurlar olacaktır.

Örgütler bu derece öneme sahip insan kaynağının yönetimi artık sadece özlük ve hukuki boyutla sınırlı değildir. Kurumda yüksek verim ve geniş bir yetenek yelpazesine sahip, bağlılığı yüksek, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan havuzunun yaratılması, elde tutulması, eğitim vb. faaliyetlerle geliştirilmesi şirketlerin en önemli çalışma alanları arasındadır.

İş yerlerinin ergonomik düzenlenmesi çalışma koşulları açısından önemlidir. İşyerleri düzenlenirken aydınlatma, ısıtma ve soğutma sistemleri, havalandırma sistemleri, ses seviyesinin ayarlanması için ses yalıtımı çalışanlara uygun hale getirilmelidir. Çalışma ortamında güvenli ve sağlıklı çalışabilmek için aydınlatma çok önemlidir. Ortamdaki aydınlatma eksikliğinin iş kazalarının oluşmasında büyük etkisi vardır.

Gürültü ile ilgili değerlendirmelere bakıldığı zaman gürültünün işyerlerinde çalışmaya engel olacak seviyede olmadığı görülmektedir. Gürültünün sınır değerleri aştığı işyerlerinde sonuçları iş sağlığı ve güvenliği yönünden ağır olmaktadır. Çalışanlarda dolaşım bozukluğu, duyma güçlüğü başlangıcı, kulakta ciddi hasar ve iletişim bozukluğu gibi rahatsızlıklara neden olmaktadır. Ayrıca uzun süre gürültüye maruz kalmak kalıcı duyma kaybına sebep olmakta bu da meslek hastalığı sayılmaktadır. İşyerlerinde titreşim değerlendirmesine bakılınca çalışanların bu konuda sorun yaşamadığı görülmektedir. Anket uygulamasına katılan işyerlerinde kanunda belirtilen titreşim sınır değerleri aşılmamaktadır.

Ofislerde uygulanması gereken belli başlı ergonomik koşullar vardır. İşyerindeki çalışma masası, sandalye çalışana uygun olmalıdır. Bacaklar için masanın altında ayakaltı desteği olmalıdır. Anket sonuçlarına göre çalışanların çalışma masaları ve sandalyeleri kişilere uygundur fakat işyerlerinde ayakaltı desteğine gereken önem verilmemiştir. Çalışanlar ayakaltı desteğini yetersiz bulmaktadır, bir süre sonra çalışanlarda bacaklarda yorgunluk ve ağrıya sebep olacağı için işverenlerin bu konuya çözüm bulması gerekmektedir. Bir diğer konu ise ekranlı araçlarla fazla çalışmadan dolayı çalışanlarda boyun, bel omuz ve sırtta ağrılar oluşmaktadır. Dizüstü bilgisayar veya masaüstü bilgisayarın ekranı, faresi ve klavyesi ergonomiye uygun şekilde yerleştirilirse bu sorunlar oluşmayacaktır.

İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği bilincinin oluşması ile kanunen zorunlu hale gelen iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenli olarak verilmekte ve çalışanlarda iş güvenliği bilinci oluşturulmaktadır. Ancak çoğu çalışan ergonomi konusunda bilinçli olmadığı için ergonomi sorunları nedeniyle sağlık sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle ergonomi konusunda eğitimlerin verilmesi ve çalışanların bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Ergonomik olmayan çalışma koşulları, çalışanlarda çeşitli davranışlara neden olmaktadır. Bu tür davranışlar iş kazası, meslek hastalığı, çalışanın işte başarısızlığı, stres, odaklanma sorunları gibi davranışlara neden olur. Ergonomik olmayan çalışma koşulları insanları olumsuz etkilemekte, bu da iş veriminin düşmesine neden olmaktadır.

Ergonomi, çalışanların iş yaparken daha az yorulmasını sağlayarak karşılaşılan iş kazaları ve meslek hastalıkları oranını azaltır, insanları ve çalışma koşullarını ön plana çıkarır. Tüm bunları gerçekleştirirken aynı zamanda ergonomi de verimliliği artırır. Ergonomik çalışma koşulları, ülkenin kalkınması için önemli bir ekonomik faktör haline gelmiştir. Ergonomi bilincinin ülke genelinde yaygınlaştırılması bir yaşam tarzı haline gelmelidir.

Literatür incelendiğinde bu konuyla ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir.

Yusuf, Eliyana ve Sari (2012: 136) yılında yaptığı çalışmada iş sağlığı ve güvenliğinin performans ve iş tatmini üzerindeki etkilerini mobilya üretimi yapan işçilere uygulanmıştır. Yapılan çalışma sonucunda iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamalar çalışana sadece güvende hissetme duygularını aşılattırmayıp çalışanların iş yerinde daha verimli şekilde çalışmasına olanak sağlayarak performanslarını ve iş tatmini üzerinde olumlu şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Uslu (2014), yılında İşletmelerde İş Güvenliği Performansı ve İş Güvenliği Kültürü Algılamaları Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Metal Sektöründe yaptığı çalışmada çalışanların güvenlik kültürü algıları demografik özelliklere, çalışma süresine, iş yeri tecrübesine göre farklılık göstermemektedir. Güvenlik kültürü ile güvenlik performansı ölçeğine ait olan güvenli davranış arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu saptamıştır. Fakat matris metoduyla yapılan risk analizi raporlarında bulunan risklerin ortalamaları ile güvenlik kültürü arasında anlamlı bir ilişki saptamamıştır.

Altay (2015), yılında Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği: İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama adlı çalışmada iş sağlığı ve güvenliği ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek için Erzurumda yer alan özel çimento fabrikasında yer alan 140 çalışana anket uygulanmıştır. Yapılan anket sonuçlarına göre iş sağlığı güvenliği ile iş tatmini arasında aynı yönlü anlamlı bir ilişki saptanarak, iş sağlığı ve güvenliği algısı iş tatminini olumlu şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akdağ (2017) yılında İş Güvenliği Hizmetinin Dışarıdan Temini İle İşletme İçinden Sağlanmasının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama adlı yaptığı çalışmada 5 farklı inşaat sektöründe 200 çalışana anket uygulanması yapılmıştır. Araştırma sonucunda iş güvenliği uygulamaları ile verimlilik arasında güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Kurum içinde iş güvenliği uzmanlarının yer alması iş güvenliği uygulamalarında hakkındaki bilinç düzeylerini daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır. Fakat bu etki verimliliği etkileyecek boyutta değilde çalışanların işlerine olan tutumlarını güçlendirmektedir. Yani iş güvenliği uzmanının kurum içinde veya dışında olması bireylerin verimliliği üzerine anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ünlü (2019), yılında İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi; Sağlık Sektöründe Bir Uygulama adlı çalışmasında Ankara ilinde yer alan iki özel hastane çalışanlarına 400 anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucuna göre iş sağlığı ve güvenliği ile örgütsel özdeşleşme arasında ve yine iş sağlığı güvenliği ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında iş sağlığı ve güvenliği ile örgütsel özdeşleşmeyle olan ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolünün olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sarıgül (2019) yılında İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemlerinin İş Stresine ve Memnuniyetine Etkisi adlı yaptığı çalışmada iş sağlığı ve güvenliği üst düzeyde olan ve ilk gruba göre daha düşük düzeyde olan iki farklı gruba yönelik güvenlik iklimi algıları ve anksiyete düzeylerini ölçmeye yönelik anket uygulanmıştır. Yapılan anketler maddi getirisi benzer kişilere uygulanmıştır. Güvenlik iklimi algıları yüksek olan bireylerin kaygı düzeylerinin anlamlı olarak daha düşük olduğu, buda iş yerinde alınan tedbirlerin çalışanları etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri ergonomik çalışma ortamları oluşturulduğunda verimli çalışma da beraberinde gelecektir. Ofislerde iç mekan tasarımı uzmanların yönetiminde yapılırsa birçok sorunun ortaya çıkmadan önüne geçilmesi daha kolay olacaktır. Sonuç olarak kurumlar hedeflenen hizmet başarısına ve yüksek verimliliğe ulaşacaktır. Sonuç olarak; etkin bir performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması stratejik insan kaynakları yönetimimin en temel araçlarından biri konumundadır. Bir örgütün en temel zenginliği, en önemli kaynağı insan olup, bu kaynağın gerçekte nasıl bir performans gösterdiğini anlaması örgütün performansını geliştirmek için ihtiyaç duyacağı doğru adımları tespit etmesinde yardımcı olacaktır.

## SONUÇ

Bu çalışmanın amacı işletmelerde uygulanan iş sağlığı ve iş güvenliği kurallarının çalışanların performansına etkisini belirlemektir. Yapılan araştırma sonucunda iş sağlığı ve güvenliğine yönelik uygulamalarının işverenler tarafından disiplinli bir şekilde uygulandığında ve işçörenler kendi hayatlarını tehlikeye sokmadan bu kuralları ihlal etmeden uyduğunda, iş sağlığına ve güvenliğine yönelik eğitimler ve denetimlerin sık sık yapılması durumunda çalışanların iş performansını ve iş tatminini olumlu etkilemektedir. Yaptığı işten tatmin olan çalışanlar en iyi şekilde performans sergileyerek daha verimli sonuçlar almaktadır. Böylelikle çalışanlar hem kendini daha iyi hisseder hem de iş yerinin karının ve prestijinin artmasına neden olmaktadır.

Hem iç hem de dış çevre unsurlarında sürekli bir hızlı değişim temposu ile karakterize edilen günümüz iş ortamında, kuruluşların rekabet edebilmeleri için faaliyet gösterme biçimleri hakkında yeniden düşünmeleri ve çeşitli yaratıcı teknikler aramaları hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, bu iç kaynaklar kuruluşların emrinde olduğundan, aynı zamanda kuruluşlar dış çevrenin kargaşasına uyum sağlamaya çalışmalı, iç kaynakların değerini en üst düzeye çıkarmak için daha fazla çaba sarf edilmelidir.

Kaynak temelli görüş teorisine göre (Barney, 1991) kuruluşlar, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez iç kaynaklara (maddi/maddi olmayan) sahip oldukları takdirde ortalamanın üzerinde kar elde edebilirler. Kaynak temelli görüş teorisinin önermesi göz önüne alındığında, insan kaynağı, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek için kullanabilecekleri kaynaklar arasında yer aldığından, çalışan performansının iyileştirilmesi, örgütsel performansın iyileştirilmesi için bir ön koşul olarak elde edilmesi gereken önemli bir öncelik olmaya devam etmektedir.

Performans yönetimi ise, aksine, son zamanlarda birçok organizasyonun çalışanlarının performansını yönetmek ve iyileştirmek için kullandığı ve sırayla tüm organizasyonel performansa katkıda bulunan tekniklerden biridir (Guest, 1997; DeNisi ve Pritchard, 2006).



DeNisi (2000: 121) performans yönetimini, bir organizasyon tarafından bir hedef kişi veya grubun performansını artırmak için yapılan faaliyetler dizisi olarak tanımlamıştır. Bununla birlikte, her iki faaliyetin de nihai amacı, örgütsel etkinliği arttırmaktır. Bu nedenle performans yönetimi, hedef belirleme, performansı değerlendirme, devam eden geri bildirim vb. gibi faaliyetleri içerir. Bu faaliyetlere sahip olan PM, geleneksel performans değerlendirme ve hedeflere göre yönetim ile ilgili birçok sorunun üstesinden gelmiştir (Nankervis ve Compton, 2006).

Cascio'ya (2006) göre, bir araştırma PM kullanan kuruluşların finansal performans açısından %51 ve diğer finansal olmayan performans açısından %41 ile diğerlerinden daha iyi performans gösterme olasılığının daha yüksek olduğunu; ayrıca, önceki araştırmalar, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını performans yönetimi ile uyumlu hale getirmenin, mevcut ve gelecekteki çalışan performansını en üst düzeye çıkardığına işaret etti (Den Hartog ve diğerleri, 2004; DeNisi ve Pritchard, 2006). Avustralya'da 1000 insan kaynakları yönetimi uzmanından oluşan bir başka çalışmada, Avustralya şirketlerinin %96'sının halihazırda çeşitli performans yönetim sistemleri modellerini kullandığını bildirmiştir (Nankervis ve Compton, 2006).

Diğer araştırmalar, performans yönetiminin kullanılmasının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi tutumlarını etkilediğini göstermiştir (Fletcher ve Williams, 1996; Harper ve Vilkinas, 2005). Memnun bir çalışanın daha yüksek bir performans sergilemesi gerekli olmasa da, verimsiz davranışların birçok yönü tatminsiz çalışanla ilişkilendirilir ve tüm bu olumsuz davranışlar örgütsel hedefleri engelleyen engellerle sonuçlanır (Mallaiah, 2008).

Performans yönetiminin çeşitli amaçlar ve özellikle çalışan performansını yönetmek için yoğun bir şekilde kullanılmasına rağmen, son araştırmalar PM'nin çalışan performansını her zaman iyileştirmediğini iddia ediyor. Avustralya'da yapılan bir anket, çalışanların %20'sinden daha azının performans incelemelerinin performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olduğunu belirttiğini ve katılımcıların çoğu, performans sıklığından ve yöneticilerinin geri bildirimlerinden memnun olmadıklarını iddia etti (Moullakis, 2005). Benzer bulgular Morgan (2006), Pullakos ve O'Leary (2011) ve Deloitte University Press (2014) tarafından da vurgulanmıştır.

Bu başarısızlık büyük ölçüde bölüm yöneticisinin performans yönetimi süreçlerine ilişkin davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir (Den Hartog ve diğerleri, 2004; Kiniki ve diğerleri, 2013). Bu çalışmalar aynı zamanda gelecekteki araştırmaların astların işle ilgili çıktıları üzerindeki süpervizör davranışının rolünü araştırmaya yönelik olması için çağrıda bulundu. Bu çalışmalar doğrultusunda, Costigan ve diğerleri (2005), performans yönetimi faaliyetlerinin astların performansı üzerindeki farklı etkilerini araştırmak için araştırma çağrısında bulundu.

Öte yandan, Aguinis ve Pierce (2008) ve Buchner (2007), performans yönetiminin daha fazla teorik temele ihtiyaç duyduğunu ve sosyal değişim teorisi, sosyal güç, liderlik vb. gibi örgütsel davranış teorilerini kullanması ve bunlara dayanması gerektiğini vurguladı. Ayrıca, yakın tarihli bir çalışma, performans yönetimi ile işgücündeki sonuçları arasındaki ilişkinin yöneticilere göre farklılık gösterebileceğini kabul etmiş ve yöneticilerin olası düzenleyici etkisini incelemek için gelecekteki araştırmalar önermiştir (Kinicki ve diğerleri, 2013).

İş sağlığı ve güvenliği yönetimi uygulamalarının olası etkilerinin bilinmesi organizasyonlara stratejilerinde avantaj sağlayacaktır. İş güvenliği, ulusal ve uluslararası öneme sahip bir konudur. İSG, sadece güvenlik birimlerinin sorumluluğuna bırakılamaz ve tüm organizasyonun işi haline gelmelidir.

Genel olarak örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların örgüte bağlılıklarının daha yüksek olduğu ve bu çalışanların daha az destek hissedenlere göre daha fazla sorumluluk alma veya daha fazla örgütsel davranış sergileme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ayrıca örgütsel destek algısının sadece örgüte değil, bireye de fayda sağladığı tespit edilmiştir.

Çalışma ortamlarında iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışanların örgüt için değerli ve önemli olduğu algısını oluşturmakta ve bu durum çalışanların örgütsel bağlılıklarında, iş performans değerlerinde ve buna karşılık gelen üretim miktarı ve verimliliğinde artışa neden olmaktadır. Çalıştığı örgüt tarafından kendisine değer verildiğini hisseden çalışan buna tepki verir ve olumlu davranışlar sergiler. Ayrıca çalışanlar tarafından algılanan bu olumlu durumun bilişsel bir ayrılık duygusu yaşamaması, işe katılım ve örgütsel kimlik eksikliği yaratmaması beklenmektedir.

Ancak ilk yardım desteği ve eğitiminin iŖe yabancılaŖma üzerinde olumlu ve anlamlı etkileri saptanmıŖtır. Örgütsel düzenlemeler, kurallar, politikalar ve düzenlemeler, alıŖanların yabancılaŖma duygusunu yaŖamasını veya en azından daha az yaŖamasını engelleyecek Ŗekilde, iŖ sağlığı ve güvenliği için gerekli düzenlemelerle, alıŖanların sahip olduklarını düŖündükleri gerekçelerle uygulanmalıdır. iŖ üzerindeki kontrolünü kaybetti. Kaynakların kıt olduğu ve rekabetin oldukça yıkıcı olduğu günümüz iŖ hayatında, alıŖanların yaŖayabileceđi yabancılaŖma duygusunun iŖletme performansını olumsuz etkilediği göz ardı edilmemelidir. Örgütsel güvenlik algısı, alıŖanların örgütlerine güvenmelerini sağlayacak, bu da onların moral ve motivasyonlarını artıracak ve olumsuz stres yaŖamalarını engelleyecektir.

Örgütsel bağlılığı yüksek alıŖanların olumlu örgütsel davranıŖlar sergileyecekleri ve daha fazla sorumluluk alacakları ve bu durumun rekabet avantajı sağlayacak bir sinerji oluŖturacađı düŖünölmektedir. Özellikle geliŖen endüstrilerde, örgütsel bağlılık yaratamayan örgütler için ekonomik çalkantılar ve iŖ kesintileri, örgütsel bağlılık yaratan örgütlere göre daha derin yaŖanacaktır. Bu olumsuz koŖullar, örgütsel bağlılığı zayıf olan alıŖanlar için iŖlerinden ayrılma ve hatta rakip Ŗirketlere geçme fırsatı olabilir. İŖ sağlığı ve güvenliği uygulamaları sadece bir alıŖanın veya bir yöneticinin değil, aynı zamanda organizasyonun tüm alıŖanlarının da sorumluluğundadır. KuruluŖların iŖ sağlığı ve güvenliği uygulamalarına gösterdiği özen, alıŖanların kuruluŖlarında sürekli alıŖabilmelerinin iŖ sağlığı ve güvenliği kural, prosedür ve talimatlarına gösterdikleri özene bağlı olduğunu bilmelerini de sağlar. Özellikle iŖ güvenliği ile ilgili kuruluŖlar, alıŖanlar ve devlet kurumları güvenlik költürünün oluŖması için gerekli eğitim faaliyetlerini gerekleŖtirmelidir.

## KAYNAKÇA

- Aguinis, H. (2009). *An expanded view of performance management*. In J. W. Smither, and M. London (Eds.), *Performance management: putting research into action* (pp. 1-44). San Francisco: Jossey-Bass
- Aguinis, H., and Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139-145
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2019). *İşyerlerinde iş sağlığı ve güvenliği kurulları çalışma rehberi*. Ankara
- Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2021). *Kamu üniversitelerinde iş sağlığı ve güvenliği uygulama rehberi*. Ankara
- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, MPM Yayını, Ankara
- Akalp, Ö. G. G. ve Yamankaradeniz, Ö. G. D. N. (2013). İşletmelerde güvenlik kültürünün oluşumunda yönetimin rolü ve önemi. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3(2). s. 96-109
- Akdağ, F. (2017). *İş Güvenliği Hizmetinin Dışarıdan Temini İle İşletme İçinden Sağlanmasının Çalışan Verimliliği Üzerine Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ss. 1-101, Ankara
- Akın, A. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Performansını Değerleme Sürecinde Coaching, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1
- Akkaya, G. (2007). *Avrupa birliği ve Türk mevzuatı açısından sağlık kuruluşlarında iş sağlığı, iş güvenliği, meslek hastalıkları ve bir araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Akpınar, T. (2013). *İş sağlığı ve iş güvenliği*. Bursa: Ekin Yayınları
- Akpınar, T. ve Yıldız, M. (2014, 5-7 Mayıs). Çalışanların iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri [Bildiri], *VII. Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Konferansı*, İstanbul
- Akpınar, T., Batur, N. ve Çakmakkaya, B. Y. (2014). *İş sağlığı ve güvenliği eğitimi* (1.Baskı). Bursa: Ekin Yayınevi
- Aktay, N. (2014). *İş sağlığı ve güvenliği eğitiminin iş güvenliği kültürüne etkisi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Al Hassani, M. S. (2010). *Development of a system based approach for strategic implementation of occupational health and safety practices in health care*

*organizations*, A Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy (PhD), University of Bradford, Bradford

Aldemir, C. A. Ataol, Budak G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Fakülteler Kitabevi, 5. Baskı, İzmir

Altay, S. (2015). *Türkiye’ de iş sağlığı ve güvenliği: iş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini üzerine etkisi: çimento sektöründe bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum

Altay, S. (2015). *Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği: İş Sağlığı ve Güvenliğinin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Çimento Sektöründe Bir Uygulama*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, ss. 1-125, Erzurum

Altinkurt, M. (2019). *6331 Sayılı Kanun Çerçevesinde İşyeri Hekiminin Sorumlulukları ve Yükümlülükleri*. Yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia: Kogan Page Limited

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: an evidence-based guide to delivering high performance*. Kogan Page Publishers

Armstrong, M. And Baron, A. (2004). *Managing performance: performance management in action*. London: Chartered Institute of Personnel and Development

Ashdown, L. (2014). *Performance management* (Vol. 8). Kogan Page Publishers

Atar, Y. (2019). *Türk anayasa hukuku* (19.Baskı). Ankara: Seçkin yayınları

Ateş, C. M. (2019). *İnşaat, elektrik, mekanik ve restorasyon sektörlerinde faaliyet gösteren firmalarda çalışan yönetici ve çalışanların kurumsallaşma algısı ile iş güvenliği algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul

Ateş, H. (2007). *Belediyelerde Kurumsal Performans Yönetimi: Uygulamada Başarı İçin Öneriler*, Kamu Yönetimi Yazıları, Ed.B. Eryılmaz - M.Eken, Nobel Yay. , Ankara

Aytaç, A. (2003). 360 Derece Performans Değerlendirme, *Bilim ve Aydınlığın Işığında Eğitim Dergisi*. 4, 41

Balkır, P. (2012). İş sağlığı ve güvenliği hakkının korunması: işverenin iş sağlığı ve güvenliği organizasyonu. *SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi*, 2 (1), 56-91

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul

- Başaran, .E. (1991). *Örgütsel Davranış*. Gül Yayınevi. Ankara
- Baybora, D. (2014). *İş sağlığı ve güvenliği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Benligiray, S. , Geylan, A. ve Duman, E. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Olarak Yönlendirilmesinin Finansal Performansı Etkileyip Etkilemediğinin Analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 61-84
- Bilir, N. (2008). Çalışanların sağlığının korunmasında holistik “tümlenci” yaklaşım. *İş sağlığı ve güvenliği dergisi*, 8(37). 4-10
- Bilir, N. (2016). *İş sağlığı ve güvenliği* (2.Baskı). İstanbul: Güneş Tıp Kitabevi
- Bingöl, D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., Denizli
- Bostancı, G. (2019). *İş sağlığı ve güvenliği hukukunda işyeri hekimliği*. Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, 10(1), 59-73
- Can, H. , A. Akgün ve Ş. Kavuncubaşı, (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara
- Canman, D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, TODAİE Yayınları, No:252, Ankara
- Canman, D. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Yargı yayınevi.
- Cascio WF. (2006). *Global performance management systems*. In Bjorkman I, Stahl G (Eds.), *Handbook of research in international human resources management* (pp. 176-196). London, UK: Edward Elgar Ltd
- Ceylan, H. (2011). Türkiyedeki İş Kazalarının Genel Görünümü Ve Gelişmiş Ülkelerde Kıyaslanması, *International Journal Of Engineering Resarch And Development*, Vol.3, No.2, s.19
- Cohen, A. ve Colligan, M. J. (1998). *Assessing Occupational Safety and Health Training*. Cicinati, OH: National Institutes of Health
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., and Kureshov, V. A. (2005). An examination of the relationship of a Western performance-management process to key workplace behaviors in transition economies. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(3), 255-267
- Cox, S. ve Flin, R. (1998). Safety culture: philosopher's stone or man of straw? *Work & stress*, 12(3), 189-201

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Teftiş Kurulu Yönetmeliği (2012, 31 Ekim). Resmi Gazete (Sayı:28453)

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) (2017). Türkiye’de İş Sağlığı ve Güvenliği Algısı (1.Baskı). Ankara

Çekinmez, A. (2018). *Öğretmenlerin okul iş sağlığı ve güvenliğine ilişkin görüşlerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul

Çoşgun, E. (2004). Teknik Personelin Performans Değerlendirilmesinde Bir Uzman Sistem Modeli. *Teknoloji*. 7(4): 579-589

Çörtelekoğlu, T. (2009). *Yetkinlikler*

Çukurçayır, M. Akif - H. Tuğba E. (2005). *Yerel Yönetimler ve Performans Denetimi*, Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar I, Ed. H. Özgür-M. Kösecik, Nobel Yay. , Ankara

Dedehayır, H. (2002). Performans Yönetimi Ne İşe Yarar? , *Kaynak Dergisi*, 12, 86

Demircioğlu, A. M. (1997). Karşılaştırmalı hukukta ve Türkiye’de işçi sağlığı ve işyeri hekimliği. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi (Kamu-İş)*, 4(2). 193-217

Den Hartog, D. N., Boselie, P., and Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology*, 53(4), 556-569

DeNisi, A. S. (2000). *Performance appraisal and performance management*. Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations: Foundations, Extensions and New Directions. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 121-156

DeNisi, A. S., and Pritchard, R. D. (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253-277

Doğu, D. C. (2019). *6331 sayılı iş sağlığı ve güvenliği kanunu kapsamında işçinin çalışmaktan kaçınma hakkı*. Yüksek lisans tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul

Dubois, D. D. , Rothwell, W. J. , Stern, D. J. K. ve Kemp, L. K. (2004). *Competency Based Human Resource Management*. California: Davies Black Publishing

Evren, Ö. K. (2016). *İş sağlığı ve güvenliği el kitabı* (2.Baskı). Ankara: Seçkin yayınları

Fındıkçı İ. (2003): *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul

Fletcher, C (1993) *Appraisal: Routes to improved performance*, Institute of Personnel and Development, London Girnt

- Fletcher, C., and Williams, R. (1996). Performance Management, Job Satisfaction and Organizational Commitment1. *British Journal of Management*, 7(2), 169-179
- Folland, S. ve Goodman, A. (2004). *The Economics Of Health And Health Care*. New Jersey: 1. Basım, Prentice Hall
- Fry, F.L . , Stoner, C.R. ve Hattwick, R.E. (2004). *Business an İntegrative Approach*, New York: McGraw-Hill
- Gangani, N. , McLean, G. N. , & Braden, R. (2006). A competency-Hased Human Resource Development Strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19 (1), 127-140
- Geldi, M. (2017). *Ülkemizde sağlık kurumlarında iş sağlığı ve güvenliği*. Yüksek lisans tezi. Fırat Üniversitesi, Elazığ
- Gerek, N. (2006). *İşçi sağlığı ve iş güvenliği* (1. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *International journal of human resource management*, 8(3), 263-276
- Güçlü, M. (2007). *OHSAS18001 iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi*. Yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Gül, T. (2019). *İş sağlığı ve güvenliği ön lisans ve lisans öğrencilerinin iş sağlığı ve güvenliği bilgi düzeylerinin karşılaştırılması*. Yüksek lisans tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul
- Güler, Ç., Vaizoğlu, S. A. ve Tekbaş, F. (2011). *Risk değerlendirmesi* (1. Baskı). Ankara: Yazıt Yayıncılık
- Gültekin Aslan ve Kaplan Gülfem (2019), “KOBİ’lerde İşçi Sağlığı Ve İş Güvenliği Yönetimi Ve Bir Risk Analizi Örneği” *Ecoharran Harran Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(3), 36-68
- Gürbüz, S. ve Dikmenli, O. (2007). Performance Appraisal Biases In A Public Organization: An Emprical Study, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (13)1, 108 -138
- Gürüz, D. ,Yaylacı, G.Ö. (2007). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, Mediacat Yayınları, 3. Baskı, İstanbul
- Harper, S., and Vilkinas, T. (2005). Determining the impact of an organization’s performance management system. *Asia pacific journal of human resources*, 43(1), 76-97
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 35, Sayı: 12, s. 155-169



- ILO (2013). *Building a Preventative Safety and Health Culture*. Geneva.
- ILO (2015). *Join in Building a Culture of Prevention on OSH*, Geneva.
- ILO (2016). *İş Sağlığı ve Güvenliği Profili: Türkiye* (1.Baskı). Ankara.
- ILO (2018). *Genç İşçilerin Sağlık ve Güvenliğinin İyileştirilmesi*
- Islattı, M. (2019). *İş kazaları ve meslek hastalıklarının bazı değişkenler açısından analizi: Türkiye Cumhuriyeti örneği*. Yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne
- Kabakçı, M. (2009). İş sağlığı ve güvenliğinin hukuk sistemindeki yeri. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 86
- Kara, Y. (2018). *Risk Yönetimi*. Mustafa Altın ve Şakir Taşdemir (Ed.). İş Sağlığı ve Güvenliği (1. Baskı) içinde (s. 165-191). Konya: Eğitim Yayınevi
- Karabeyli, L. (2006). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Birlik*. 1: 18-22
- Karacan, E. ve Erdoğan, Ö. N. (2011). İşçi sağlığı ve iş güvenliğine insan kaynakları yönetimi fonksiyonları açısından çözümsel bir yaklaşım. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(1). 102-116
- Karakaş, İ. (2013). *Tüm kamu kurumları, belediyeler ve çalışanları için yeni iş sağlığı ve güvenliği uygulama rehberi* (2.Baskı). Ankara: Muhasebe ve Sosyal Güvenlik Kitabevi
- Kılıkış, İ. (2018). *İş Sağlığı ve Güvenliği* (3. Baskı). Bursa: Dora Yayınları
- Kılıkış, İ. ve Alper, Y. (2015). 6331 sayılı Kanun'da iş güvenliği uzmanlığı: nitelikleri, görevlendirilmeleri ve yetkilendirilmeleri. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5(1). 32-67
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. J., Peterson, S. J., and Prussia, G. E. (2013). Development and validation of the performance management behavior questionnaire. *Personnel psychology*, 66(1), 1-45
- Korkmaz, F. ve Alp, N. S. (2019). *Bireysel İş Hukuku* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Kök Sevdalı, N. (2019). *Okul yöneticilerinin iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları ve karşılaştıkları sorunlar*. Yüksek lisans tezi. Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu
- Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. *Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University
- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210

- Kurt, R. (2015). *Herkes için iş sağlığı ve güvenliği rehberi* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Larson, E. (1999). The Impact of the Physician-Nurse Interaction on patient care. *Holistic Nurse Practice*, 13 (2), 38-46
- Mallaiah, T. Y. (2008). Performance management and job satisfaction of university library professionals in Karnataka: A study. *DESIDOC Journal of Library and Information Technology*, 28(6), 39
- Mayatürk A. , E. (2011). *Yetkinliğe Dayalı Performans Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Ltd. Şti
- Mercanoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İş görenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-56
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J., Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationships with non-safety outcomes in wood manufacturing employees, *Journal of Safety Research*, 36, 171-179
- Morgan, R. (2006). Making the most of performance management systems. *Compensation and Benefits Review*, 38(5), 22-27
- Moullakis, J. (2005). One in five workers “actively disengaged”. *The Australian Financial Review*, 10
- Murphy, K.R. ve Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational and Goal Based Perspectives*, California: Sage Publications
- Nankervis, A. R., and Compton, R. L. (2006). Performance management: Theory in practice?. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 83-101
- Odaman, S. (2005). 4857 sayılı Yeni İş Kanunu sonrasında iş sağlığı ve güvenliği hükümlerinin önemi ve OHSAS 18001 Yönetim Sistemi. *Human Resources*
- Özdikmen, T. (2019). *Afet ve acil durum yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A. (2001). *Temel İşletmecilik Bilgisi*, İstanbul: Nobel Kitabevi.
- Özkan, T. ve Lajunen, T. (2003). Güvenlik kültürü ve iklimi. *Pivolka*, 2(10).3-4
- Özkılıç, Ö. (2005). *İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi ve risk değerlendirme metodolojileri*. İstanbul: Tisk Yayınları
- Öztürk, N.(2006). *Dünyayı Yöneten Gerçek Güç: Ticaret ve Perakende*, Hayat Yayınları, İstanbul

- Öztürk, Ü. (2010). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti
- Palmer, M. ve Winters, K.(1993). *İnsan Kaynakları*. Rota Yayınları. Çev : Doan Ahiner. İstanbul
- Pugh, D. (1991). *Organizational Behaviour*. Prentice Hall Interneational (UK) Ltd
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems*. SHRM Foundation.
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance management: A new approach for driving business results*. John Wiley and Sons
- Pulakos, E. D., and O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management broken?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 146-164
- Ringdahl, L. H. (2019). *Safety analysis: principles and practice in occupational safety* (Second Edition). New York: Taylor&Francis Inc
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1.Baskı) Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *Uygulama Örnekleriyle İnsan Kaynakları Yönetimi*: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. ,İstanbul
- Sarıgül, E. (2019). *İş Sağlığı Ve Güvenliği Önlemlerinin İş Stresine Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi*, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, ss.1-66, Sivas
- Seber, V. (2012). İşçi sağlığı ve güvenliğinde risk analizleri nasıl yapılır?. *Elektrik Mühendisliği Dergisi*, 445. 30-34
- Selek, H. S. (2019). *İş sağlığı ve güvenliği (İSG)- temel konular* (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Shikdar, A. A., Sawaqed, N. M. (2003). Worker productivity, and occupational health and safety issues in selected industries, *Computers & Industrial Engineering*, 45, 563-572.
- Singh, B. D. (2010). *Performance management System: a holistic approach*. Excel Books India
- Sümer, H. H. (2019). *İş sağlığı ve güvenliği hukuku* (3.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Sünbül, A. U. (2015). *Türkiye ’de iş sağlığı ve güvenliği eğitimi*. Yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul
- Şahingöz, S. A. ve Şık, A. (2015). *Konaklama ve beslenme işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliği*. Ankara: Detay Yayıncılık

Şeneldir, O. (2008). *Performans Yönetimi Sisteminin Kurulmasında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Sanayi İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Şentürk, H. (2005). *Belediyelerde Performans Yönetimi*, 2. Baskı, İlke Yayıncılık, İstanbul

Telman, N., Önen, L. ve Özgeldi, M. (2015). *Psikolojide iş sağlığı iş güvenliği* (1. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık

Timuroğlu, C. (2018). İş Güvenliğinin Çalışan Memnuniyeti ve Motivasyon Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Ss.1-72, İstanbul

Tirakioğulları, Ö. (2019). *Meslek yüksekokulu öğrencilerinin iş sağlığı ve güvenliği açısından güvenlik kültürlerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi, Düzce

Topaloğlu, S. ve Çınkır, F. (2014). *İş kazası ve meslek hastalığı* (1. Baskı). Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınevi: Ankara

Torrington D. ve Hall, L. (1995). *Personel Management*. HRM in Action

Turgut, H. (2001). Geleneksel Performans Değerleme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerleme Yöntemi, *Sayıştay Dergisi*, 42 (79), s. 56-68

Uslu, V. (2014). *İşletmelerde İş Güvenliği Performansı Ve İş Güvenliği Kültürü Algılamaları Arasındaki İlişki: Eskişehir İli Metal Sektöründe Bir Araştırma*, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, yüksek Lisans Tezi, Ss.1-91, Eskişehir

Uyargil, C. (1994). *İşletmelerde performans yönetim sistemi*: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul

Uyargil, C. (2013). *Performans Yönetimi Sistemi Bireysel Performansın Planlanması Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi*: Beta Basım A.Ş. , İstanbul

Ünlü, O. (2019). *İş sağlığı ve güvenliğinin iş tatmini ve örgütsel özdeşleşmeye etkisi; sağlık sektöründe bir uygulama*, Süleyman demirel üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler bölümü, yüksek lisans tezi, ss. 1-114, Isparta

Werther, W. B., Davis, K. (1993). *Human Resources and Personnel Management* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill

WHO (2005) *World Health Organization, Regional Strategy on Occupational Health and Safety in SEAR Country*, New Delhi: WHO Publications

WHO (2014). *Basic Documents* (Forty- eighth edition), Italy

Yar, N. S. (2018). *İş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının çalışanların iş sağlığı ve güvenliği farkındalığı üzerine etkilerinin incelenmesi*. Yüksek lisans tezi. Üsküdar Üniversitesi, İstanbul

Yıldırım, E. (2010). *İşçi sağlığı ve iş güvenliğinde eğitimin rolü ve iş görenlerin işçi sağlığı ve iş güvenliği eğitimi konusundaki bilinç düzeylerini ölçmeye yönelik bir araştırma*. Yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Yılmaz, F. (2009). *Avrupa birliği ve Türkiye 'de iş sağlığı ve güvenliği: Türkiye 'de iş sağlığı ve güvenliği kurullarının etkinlik düzeyinin ölçülmesi*. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Yılmaz, F. (2010). Avrupa Birliği ülkeleri ve Türkiye'de iş sağlığı ve güvenliği kurulları: Türkiye'de kurulların etkinliği konusunda bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1). s.149-192

Yiğit, A. (2018). *İş güvenliği* (5. Baskı). Bursa: Dora Yayınları

Yusuf, M. R., Eliyana, A. ve Sari, N. O. (2012). The Influence of Occupational Safety and Healthy On Performance With Job Satisfisfaction As Intervening Variables (Study on the Production Employess İn PT. Mahakarya Rotanindo, Gresik), *American Journal Of Ecomics, Special Issue* 136-140