

Bireylerin Çalışma Performanslarının İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamaları ile Artırılması

Sevi BALOĞLU¹ Teoman AKPINAR² Necat BATUR³ Baki Yiğit ÇAKMAKKAYA⁴

¹Arş. Gör., NKÜ, İİBF, İşletme Bölümü, sbaloglu@nku.edu.tr, Sorumlu Yazar

²Öğr. Gör. Dr., NKÜ, Çorlu MYO, Muhasebe Programı, takpinar@nku.edu.tr

³Cumhuriyet Savcısı, necatbatur73@gmail.com

⁴Cumhuriyet Savcısı, yigitcakkaya@gmail.com

Özet: İş hayatında, çalışan performansını arttırmak işletmenin başarısı açısından önem taşımaktadır. Çalışan performansını belirleyen üç temel faktör ise; bireylerin kişilik özellikleri, içinde bulunulan ortam ve çevre ile çalışılan örgütün yapısıdır.

Çalışan performansını arttırmak için öncelikle sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı sağlanmalıdır. Bu noktada İş Sağlığı ve Güvenliği normları ve Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, çalışan performansını etkileyen faktörler incelenmiş ve çalışan performansının İş Sağlığı ve Güvenliği normları ile Toplam Kalite Yönetimi ilkeleri çerçevesinde nasıl artırılacağı ele alınmıştır.

Çalışma sonucunda bireylerin özelliklerini dikkate alan bir yönetimin benimsenmesi ile İş Sağlığı ve Güvenliği ve Toplam Kalite Yönetimi'nin tüm örgütte ahenk içinde çalışması gerekliliğine ulaşılmıştır. Ayrıca İş Sağlığı ve Güvenliği ve Toplam Kalite Yönetimi'nin beraber kullanılmasının, çalışan performansını büyük ölçüde olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Sağlığı ve Güvenliği, Toplam Kalite Yönetimi, çalışan performansı

Increasing Individual Work Performance with Occupational Health and Safety (OHS) and Total Quality Management (TQM) Practices

Abstract: In business life, increasing employee performance is crucial to the success of the business. The three main factors determining employee performance are; personality traits of the individuals, the internal and external environment and the working structure of the organization.

In order to increase employee performance, a healthy and secure business environment should be provided first. At this point, Occupational Health and Safety norms and Total Quality Management principles are gaining importance. In this study, factors affecting employee performance and how employee performance could be improved within the framework of Occupational Health and Safety norms and Total Quality Management principles were examined.

As a result of the study, it has been reached that the adoption of a management that takes into account the characteristics of the individual has met the requirements and Occupational Health and Safety should work in harmony with Total Quality Management in whole organization. In addition, the combination of Occupational Health and Safety and Total Quality Management has resulted in a significant positive effect on employee performance.

Key words: Occupational Health and Safety, Total Quality Management, employee performance

1. GİRİŞ

Günümüzde çalışanlar için verimli çalışma ortamları yaratılması onların performansını arttırarak daha kısa zamanda iş üretmelerine yardımcı olabilmektedir. Çalışma Hayatında insanlara fırsat verilmesi veya engeller konulmaması ile onların yeteneklerine göre çalıştırılmaları önem kazanmıştır. Çalışanların verimini arttırabilmek için iş sağlığı ve güvenliği ile toplam kalite yönetimi ilkelerinde

faydalanması bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışanlara daha huzurlu ortam yaratmak, sağlık ve güvenliklerini tesis etmek, başarıyı ödüllendirmek onları mutlu kılacağı için çalışma performansını arttıracaktır. Dolayısıyla ne yapacağını bilen, konusunda eğitim almış olan ve iş yaşamına ayak uydurabilen bireyler için çalışma hayatı huzurlu bir ortam oluşturarak mutlu olmalarına olanak verebilecektir.

Çalışma performansını en başta bireyin kişilik özellikleri belirlemekte sürekli çalışmayı ve başarmayı hedefleyen A tipi kişilik ve iş konusunda rahat olan B tipi kişilik özellikleri performansı etkilemektedir. Çalışma performansını etkileyen diğer bir faktör ise içinde bulunulan ortam ve çevre unsurudur. Buna göre, işyerindeki ısı, nem, ışık, havalandırma, hareket alanlarının olması bireylerin performansına önemli etkiler yapabilmektedir. İş performansını etkileyen üçüncü unsur ise çalışılan örgüt yapısından kaynaklanan faktörlerdir. Yöneticilerin tutumları, anlayış düzeyleri, örgüt içinde ödüllendirme mekanizmasının var olup olmadığı, terfi sisteminde adaletin olup olmadığı, örgüt içi iletişimin yeterlilik derecesi ve yetki ve sorumlulukların dağılımı gibi faktörler de çalışan bireyler için performans etki eden önemli unsurlardır.

Çalışan performansını artırabilmek için öncelikle onları sağlıklı ve güvenli ortamlarda çalıştırmak gerekir. Bunu sağlamak için iş sağlığı ve güvenliği normları dikkatle takip edilmelidir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerinin neredeyse tamamı, çalışanların verimliliğini artırmada tıpkı iş sağlığı ve güvenliği gibi uygulamaya dönük ortamlarda, iş akışlarının sağlıklı düzenlenmesinde ve üretilen hizmet veya ürün kalitesinin sürekli olarak en iyiye doğru ilerlemesinde, özel ve kamudaki tüm işletmelere önemli katkılar yapabilecektir.

Bu çalışmada çalışanların performansını etkileyen faktörler öncelikle ele alınmış daha sonra ise iş sağlığı ve güvenliği ve toplam kalite ilkeleri çerçevesinde performansın nasıl artırılacağı ele alınmaya çalışılmıştır.

2.ÇALIŞAN PERFORMANSINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Günümüzde kurumsallaşmış örgütlerde insan faktörünün önemi gittikçe artmaktadır. İşletmenin bütün kademelerinde, tüm çalışanlar, iş tanımlarına bağlı olarak görevlerini etkin bir şekilde yerine getirmek zorundadır ve işletmeye gelmelerinden itibaren iş tanımları çerçevesinde işletmenin olanaklarına göre bilgi ve becerilerini kullanarak ekonomik ve sosyal çıkarlar elde etmektedirler. Performans, belirli bir dönem sonunda işletmenin, grubun veya bireyin nitel ve nicel olarak önceden belirlenen hedeflere ve bu hedeflere uygun standartlara

ulaşmış olduğu nokta şeklinde de belirtilmekte olup, kişinin yaptığı iş ile uyum sağlaması, onun performansını arttırmaktadır. İnsana yapılan yatırım performans artırdığından, işletme içerisinde yer alan çalışanların bireysel performanslarının yüksek ya da düşük olması işletmenin de performansını artıran ya da azaltan bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 1991:154; Aydın vd., 2010 :56). Tüm Dünya'da olduğu gibi ülkemizde de çalışanların performansını etkileyen faktörlerin iyileştirilmesi kapsamında uygulama ve işlerlik kazanan iş sağlığı ve güvenliği normları, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları çerçevesinde ayrı bir önem kazanmıştır.

Çalışanın performansını etkileyen faktörler bireylerin kendi kişilik özelliklerinden kaynaklanan, içinde bulunulan ortam ve çevreden kaynaklanan ve çalışılan örgüt yapısından kaynaklanan faktörler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

2.1.Bireyin Kendi Kişilik Özelliklerinden Kaynaklanan Faktörler

Her insan çalışma hayatında yer almak istediğinde çalışacağı ortamın fiziksel şartları için eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda beklentiler oluşturur ve yaptığı işin beklentilerini karşılamasını ister. Kendisinden istenilen ise yetenek özellikleri çerçevesinde ulaşması beklenen başarı düzeyidir.

İş doyumunu, işyerinden olan beklentinin memnuniyet verici olması şeklinde nitelenebilir. İşgücü devir oranı ve devamsızlıkların düşmesi iş doyumunun yüksek olması ile sağlanır. İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında önemli bir bağlantı vardır. İnsanlar işyerinde mutlu ise iş dışındaki hayatlarında da mutlu olabilmektedir ancak, insanlar işinde de doyumsuz ise özellikle kaygı sorunu ile karşılaşmakta ve bu kaygı farklı psikolojik hastalıklara neden olabilmektedir (Aydın vd., 2007;129; Kaya, vd.,2011:53).

Bireyin çevresini algılayış şekli, olası değişimlere karşı tepkisi ve ilişkilerdeki tavırları büyük oranda onun kişiliği ile ilgilidir. Çalışanın cinsiyeti, içedönük veya dışadönük olması, olumsuzluklara karşı direnci, duygusal hassasiyeti, ilişkilerinde destekleyici veya yarışmacı tavırlar sergilemesi, başarı gereksinimi veya otokratik yapıda olması gibi kişisel özellikleri örgüt içindeki performansını etkileyen faktörler olabilmektedir. Bu noktada

kişilik özelliklerinin bireylerin performansını etkileyen en önemli faktör olduğu söylenebilir.

A tipi ve B tipi kişilik, ilk olarak iki kardiyolog Meyer Friedman ve Rosenman tarafından gözlemlenmiştir. Fikir ilk defa, oturma odasının sandalyelerini tamir eden döşemecinin sandalyelerin çoğunun sadece önden yırtıldığını söylemesi üzerine, iki kardiyolog da kalp hastalarının çoğunun endişeli olduklarını ve otururken zor zamanlar geçirdiklerini anlamışlardır. Bu gözlemlerini uygulamalarına temel alan Friedman ve Rosenman hastalarının iki çok farklı davranış model tipi sergilediği sonucuna varmışlar ve farklılıkların kişilik esaslı olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Durna, 2005).

Rosenman ve Freidman'a göre A tipi kişilik özelliğine sahip bireyler; duygusal, heyecanlı, aceleci, başkalarıyla ve zamanla yarışan, başarı ve yükselmeyi hırs haline getiren, işine bağlı olan ve işlerini hemen bitirme eğiliminde olan, çabuk öfkelenen, sabırsız olan, saldırgan tavırlar sergileyen, yerinde duramayan, konuşma ve hareketleri hızlı olan, dinlenmeyi sevmeyen, beklemekten sıkılan, başkalarının sözünü kesen, kişisel ve sosyal hayata vakit ayırmayan, insan ilişkileri zayıf olan bireylerdir (Şahin vd.,2011:32, 40).

A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin kendileri hakkında yüksek beklentileri vardır, mükemmeliyetçi eğilimlidirler, kendilerinden emin görünürler ama sürekli özeleştirir yapabilirler. Fazla mesaiye kalmaktan çekinmezler, çok çalışmaktan hoşlanırlar. Yapılan çalışmalar öfke kontrolü düşük olanların, sabırsızlıklarının yüksek olduğunu göstermiştir. Sabırsızlığı ve tahammülsüzlüğü yüksek olan bu bireylerin ayrıca daha fazla anksiyete, depresyon ve somatizasyon yaşadıkları saptanmıştır. İş yerinde stres yaşadıklarında bu kişiler, daha fazla etkisiz başa çıkma stratejilerini kullanmaya eğilimli görülmüşlerdir (Şahin vd.,2011:32, 40).

Rosenman ve Freidman'a göre B tipi kişilik özelliğine sahip bireyler ise iş konusunda rahat olan, süre ve başarı ile fazla ilgilenmeyen, başkalarıyla yarışmayan, kendisinden emin olan, işte kalite arayan, bol zamanı olan, açık ve sakin konuşan, olanları kabul eden, sağlığına düşkün, sosyal yaşamı seven ve insanlarla dost olan bireylerdir

Kişilik özelliklerinin bu şekilde çalışma performansını ve yaşam kalitesini etkilediği söylenilebilir.

2.2.İçinde Bulunulan Ortam ve Çevreden Kaynaklanan Faktörler

Çalışma ortamının dizaynının sağlık ve güvenlik şartlarına göre yapılmış olması, bireyin performansında olumlu etkiler yapabilecektir. Örneğin, ortam ısısının ofis çalışmalarına uygun olması, havalandırmanın yeterli olması, çok kuru ve rutubetli ortamların olmaması, aydınlatmanın gün ışığından yararlanılarak yapılması çalışanların rahat iş görmelerini sağlayabilir. Ortamdaki ısının uygun düzeyde olmaması sinirlilik, baş ağrısı gibi bedensel ve ruhsal sorunlara; solunan havada karbondioksit oranının % 2,4'ün üstüne çıkması veya oksijen oranının % 14'ün altına düşmesi rahatsızlığa yol açabilir. Yani, uygun düzeyde olmayan ısınma ve havalandırma da çalışanların verimliliğini çevresel etken olarak olumsuz etkiler (Koçer vd., 2016:567). Aşırı rutubet ya da aşırı kuru hava da çalışanların üzerinde olumsuz etki yaratır. Havadaki su buharı oranının % 50 dolaylarında olması uygun rutubet derecesidir. % 30'dan az, % 70'ten fazla olan rutubet derecesi organizma üzerinde önemli olumsuz etkilere neden olmaktadır. Özellikle de fazla rutubet nezle, baş ağrısı, sinirlilik, isteksizlik, fiziksel gücün düşmesi ve bunalım gibi olumsuzluklara yol açabilir (Koçer vd.,2016: 562,566,567).

Aydınlatmanın yetersiz olması da bedensel (gözle ilgili) ve ruhsal (sıkıntı) sorunlara yol açabilir.

Çalışanın konsantrasyonunu bozarak, performansını düşüren ve iş verimini olumsuz etkileyen bir başka faktör de gürültüdür. Olumsuz etkiye sahip gürültü, çalışanın performansını düşürür. Gürültünün rahatsızlık boyutunu şiddeti ve tipi belirler. 50 desibel insanlar için ideal olan ses düzeyi olarak kabul edilir. Endüstride 90 desibeli geçen ses düzeyi gürültü olarak kabul edilir. Gürültülü ortam akustik konforun sağlanmasını güçleştirir ve sonuçta beden işçilerinde % 30, fikir işçilerinde % 60'a varan verim kayıplarına neden olabilir.

Çalışan performansını etkileyen ve yukarıda özetlenen çalışılan kuruluşun içindeki ortam yanında, çalışılan kuruluşun dışındaki ortamdan

kaynaklanan ve çalışan performansını etkileyen faktörler de vardır.

Modern Dünya'da insan, hayatını iş-aile-çevre üçgeninde devam ettirmektedir. İşyerinde veya çevrede oluşan problemler aileye yansıyabilmekte veya ailedeki sorunlar işe taşınabilmektedir. Genel olarak sosyal ve teknolojik değişimler, aile ilişkileri, ulaşım sorunları, yaşanan yerin değiştirilmesi, ülkenin ekonomik koşulları, diğer ülke sorunları, çalışılan kentte hava-su kirliliği, çöplerin toplanmaması, ulaşım sorunları, ev-iş mesafesinin uzaklığı, yeterli toplu taşıma aracı olmaması, yoğun trafik gibi sorunlar bireyleri bedensel ve ruhsal açıdan etkileyerek iş performansını düşürebilmektedir (Korkmaz, <http://www.izmiralternatif.com.tr/haberdetay/isyerinde-stres-ve-basa-cikma-yollari/>).

2.3.Çalışılan Örgüt Yapısından Kaynaklanan Faktörler

Çalışanların performansını etkileyen ve örgüt yapısından kaynaklanan faktörler şunlardır: Adaletsiz performans değerlemeleri, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu ve başarı değerlendirmede nesnellüğün olmaması, çalışanların performans değerlendirmesi sonucunda aşırı ödüllendirilmeleri veya hiç ödüllendirilmemeleri, çalışanların hak ettikleri halde terfi edememesi veya hiç terfi olanağının olmaması, terfide sübjektif tutumlar, örgütçe uygulanan katı kurallar ve belirsiz iş tanımları yanında örgütün yapısal özellikleri, yönetim ve çalışanlar arasındaki çatışma, fiziksel koşullar, kalabalık çalışma ortamları, adaletsiz denetim uygulamaları çalışanların performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Personelin iyi bir iş yaptığı zaman, gereken takdiri görememesi işe olan özen ve dikkati azaltabildiği için önemli performans düşüşlerine yol açabilir. Çünkü bireyler işlerinin iyi yapılıp yapılmaması arasında fark olmadığını düşündüklerinde işlerini özenle yapmaktan vazgeçebilirler. Kişilerin rutin görevlerin dışında, özverili çalışmaları sonucunda, kendi düşüncelerine göre takdir edilmeleri gerektiğine inandıkları halde ödüllendirilmemeleri ise takdir ile ilgili hususlarda en güçlü stres kaynağını oluşturmaktadır. Tüm bunların yanında, ister kamu ister özel işyerleri olsun örgütlerde iletişim bozuklukları veya yetersizlikleri önemli bir performans azaltıcı etkidir. Ofis içinde sadece iki kişi çalışıyor olsa dahi iletişim sadece

iki kişi arasında da oldukça önemlidir. Ancak, çalışan sayısı arttıkça iletişimin önemi de artacaktır. Çalışanların arkadaşlarıyla ve yöneticilerle ilişki kuramaması ya da çalışanın iş arkadaşları tarafından dışlanması iş akışlarının bozulmasına, iş yerinde hataların ve düzensizliklerin artmasına yol açabilir. Anılan bu faktörler fark edilmez ve bu durumlar ortadan kaldırılmazsa, çalışanda fizyolojik ve psikolojik olarak tükenme noktasına gelinir. Bu noktada kişide, yorgunluk duygusu, uykusuzluk ya da aşırı uyuma, kas ve eklem ağrıları, sinirli hareketlerde bulunma ve aşırı panik hali, olaylar karşısında aşırı duyarlılık gibi iş kazalarına dahi yol açabilecek ciddi belirtiler ortaya çıkabilir. Öte yandan, işyerinde çalışanların performansına etki eden önemli bir faktör ise iş yüküdür. İş yükü bazen insanların yapamayacağı işlerin verilmesi nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Bunların aksine, işin monoton olması da çalışanların performansına etki edebilmektedir. Çalışanın sergilediği çabaların ve harcadığı emeğin üst yönetim tarafından görülmemesi de diğer olumsuz bir faktördür. İş görenin ortaya çıkardığı eseriyle kendi arasındaki sanal engeller nedeniyle, emeğinin somut olmayan (sanal) ürününe dokunamamanın getirdiği, eksik haz duygusuyla ortaya çıkan ve bilgi toplumuna has olan sanal yabancılaşma ise duygusal sağlık bakımından değerlendirilmelidir. Genel olarak, işin yoğunluğu ve monotonluğu bu çeşit işlerde çalışanları mutsuzluğa, işe ilgisizleşmeye ve sonuçta başarısızlığa itebilmektedir. Çalışanların performansını en üst düzeyde tutmayı başaran kurumlar, üst düzey yönetimin desteğini sağlar, beklentileri düzenli olarak ve açık bir şekilde iletirler, otoriteyi organizasyonun tabanına yayarlar, çalışanları problemlere sahip çıkıp çözmeleri için teşvik eder ve başarılı olanları herkesin önünde ve sık sık kutlarlar. Yüksek motivasyonun kaynağı, çalışanların işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Böylece verimi ve iş ahlakını artırma amaçlarına ulaşma olanağı sağlanabilir (Anık Baysal & Baysal, 2016:84; Soysal, 2009: 20,23; Aksoy,2012:409; Okutan & Tengilimloğlu, 2002:20; Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:64,66; Yılmaz, 2012:14; Öztürk & Dünder, 2003:58-59; Korkmaz, <http://www.izmiralternatif.com.tr/haberdetay/isyerinde-stres-ve-basa-cikma-yollari/>).

Tüm bunların yanında, amir-memur veya ast-üst çekişmeleri, iş paylaşımı ve iş akışıyla ilgili

düzensizlikler; ülkemizde özel sektörde, aile şirketlerinin çok fazla olması ve neredeyse tüm ailenin o şirkette çalışmasının getirdiği çok başlılık sorunları, yeterince kurumsallaşmamış ve profesyonel yönetici istihdam etmeye sıcak bakmayan bu tip aile şirketlerinde herhangi bir sorun çıktığında yöneticilik yapan aile bireylerinin sorumluluğu birbirinin üzerine atması da çalışanlar için oldukça önemli performans düşürücü faktör olabilmektedir.

3.ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ (İSG) NORMLARI İLE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ÇALIŞMALARINDAN YARARLANILMASI

İş sağlığı ve güvenliği için gösterilen çabaların önemini vurgulamak için “emniyetin pahalı olduğunu düşünüyorsanız, bir kaza geçirmeyi deneyin...” sözünü anmak yerinde olacaktır. İş sağlığı ve güvenliği (İSG) için harcanan zaman, emek ve paranın ilk anda yüksek maliyetlere sebep olduğu düşünülse de, insan hayatının, beden bütünlüğünün ve sağlığının para ile ölçülmesinin mümkün olmadığı ve herhangi bir yaralanma, sakatlanma, sağlık veya hayat kaybında oluşacak giderler düşünüldüğünde, söz konusu İSG önlemleri için yapılan giderlerin önemini kaybedeceği daha iyi anlaşılabilir. İSG önlemleri özellikle üretim işletmelerinde iş kazalarını azaltmaya yardımcı olurken, büro işlerinde ise ekranlı araçlarla çalışma kuralları, temizlik, havalandırma ve aydınlatma gibi fiziksel koşullar ile psikososyal ortam açılarından kişilerin sağlık ve güvenliğini yakından ilgilendirmektedir. İSG normlarının uygulanması ile yaratılan sağlıklı ve güvenli ortamlar kişileri daha huzurlu kılarak iş verimini ve hizmet kalitesini artırırken, büro işlerinde ise hataların azalmasına neden olabilecektir.

İş sağlığı ve güvenliği kavramı, güvenlik kültürü kavramını da barındırmakta olup, iş sağlığı ve güvenliğinin gelişimi de güvenlik kültürünün yaygınlaşmasına bağlıdır. Güvenlik kültüründen ilk olarak 1986 yılında Çernobil’de meydana gelen nükleer kazadan sonra hazırlanan raporda bahsedilmiş olup, güvenlik kültürü kavramı çalışanların işletmedeki tehlikelerle karşılaşma ve onlara maruz kalma olasılığını en aza indirmeye ile ilgili örgüt içi normlar, inançlar, roller, tutumlar ve uygulamalardır. İş kazalarının önlenmesinde ve güvenli bir çalışma ortamının yaratılmasında büyük önem taşıyan “pozitif

güvenlik kültürü” (Aytaç, 2011), işletmelerde tüm üyeleri kapsayan, organizasyonda her seviyedeki bireyin katılımını gerektiren ve herkes tarafından paylaşılan değerleri ifade eden, kısaca katılımı gerekli kılan bir kavram olup, organizasyonda kazalardan ve hatalardan öğrenme ve gelişmeyle ilgili gönüllüğü yansıtır. Bu çerçevede bakıldığında, güvenlik kültürünün herkesin katılımı ile yaygınlaşması, iş sağlığı ve güvenliğine yönelik işleyişi pozitif yönden etkileyebilmektedir (Akçapınar, 2015:13-14; Aytaç, 2011:2).

3.1.İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ MEVZUATI

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu 2012 yılında yürürlüğe girmiş olup, işverene yüklenmiş olan çalışanların ve ilgili işyerinin risklerden korunması görevinin, çerçevesini belirlemektedir. Bu kapsamda çalışanların mesleki sağlık ve güvenlik risklerinin önlenmesi, gerekli eğitim ve bilginin verilmesi ile gerekli araç-gerecin sağlanması dahil her türlü tedbirin alınması, mevcut durumun iyileştirilmesi, söz konusu tedbirlerin değişen şartlara uygun hale getirilmesi ve denetlenmesi için çalışmalar yapmak işverenin yükümlülükleri arasında sayılabilir. Söz konusu Kanun çalışan sağlığı ve güvenliğinin korunmasına önem vermekte olup, ilgili kanun gereğini yerine getirmek açısından tüm işyerlerinde ve ofislerde uygun çalışma ortamının yaratılabilmesi açısından kuruluş aşamasında İSG kriterlerine uygun ofis dizaynı yapılması önem taşımaktadır.

3.1.1.İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği

İş Sağlığı ve Güvenliği Risk Değerlendirmesi Yönetmeliği işyerlerinde olası tehlike ve risklerin tanımlanmasını ve bunlara karşı önlem alınmasını öngörmektedir. İşyerinde bulunan fiziksel, kimyasal, biyolojik, ergonomik, psikolojik vb. sebeplerden kaynaklanan tehlikelerin belirlenmesinde ilgili mevzuatta yer alan hükümler ile işyerinde toplanan bilgiler göz önünde bulundurulmalıdır. İlgili tehlikelerin nitelik ve niceliklerini belirlemek, çalışanların ilgili tehlike ve risklere ne ölçüde maruz kalacağını belirlemek amacıyla gerekli olan bütün kontrol, ölçüm, araştırma ve inceleme, risk değerlendirmesi çalışmalarında kullanılmak üzere yapılmaktadır.

3.1.2. Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik

6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na dayanılarak çıkarılan Yönetmelik hükümlerinde, ekranlı araç tanımı yapılarak bu konuda işverenlere sorumluluklar yüklenmiştir: *"İşveren, işyerinde gerçekleştireceği risk değerlendirmesinde; çalışma merkezlerinde ekranlı araçların kullanımından kaynaklanan riskleri, özellikle görme, fiziksel sorunlar ve mental stresle ilgili riskleri de dikkate alarak, bu risklerin etkileri, yol açabileceği ilave etkiler ile risklerin bir arada olmasından kaynaklanabilecek olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması veya en aza indirilmesi için her türlü sağlık ve güvenlik önlemlerini alır. Ayrıca, işveren, ekranlı araçlarla yapılan çalışmalardan kaynaklanan iş yükünü ve etkilenmeyi azaltmak amacıyla, uygun çalışma planı yaparak operatörlerin periyodik olarak ara vermesini veya dönüşümlü olarak başka işlerde çalışmalarını sağlar. İşveren, çalışanların görüşlerini alır ve katılımlarını sağlar"* hükümlerine yer verilmiştir.

Ekranlı Araçlarla Çalışmalarda Sağlık ve Güvenlik Önlemleri Hakkında Yönetmelik'e göre çalışanların gözlerini korumak amacıyla göz muayeneleri, ekranlı araçlarla çalışmaya başlamadan önce, çalışmadan kaynaklanabilecek görme zorlukları yaşandığında ve risk değerlendirmesi sonucunda, işyeri hekiminin belirlediği düzenli aralıklarla yapılır (MD. 9).

Ekranlı araçlarla çalışmalarda aranacak asgari gereklerin başında, ilgili ekipmanların kullanılmasının çalışanlar için risk kaynağı olmaması gerekliliği yer almaktadır (EK-1, MD. 1a).

Monitör, yani ekran, göz hizasında, çalışma pozisyonuna uygun mesafede, çalışan ihtiyacına göre her yöne döndürülme imkanına sahip ve ayarlanabilir masa üzerinde kullanılabilir olmalıdır. Ekranla çalışmaya rahatsız edebilecek parlama ve yansıma olmamalı, ekran görüntüsü titrememeli, ekrandaki karakterler kolayca seçilebilecek şekil ve formda olmalı, söz konusu karakterler ve ekran parlaklığı ile arka plan arasındaki kontrast kullanıcı tarafından ayarlanabilir olmalıdır (EK-1, MD. 1b).

Klavye, ekrandan ayrı ve hareketli olmalıdır. Klavyenin önünde kullanıcının bileklerini

dayayabileceği özel bir destek bulunmalı ve kullanıcının kolları için boşluk bırakılmalıdır. Klavyenin mat olması ışığı yansıtmasını sağlayacakken, tuşların üzerindeki semboller okunabilir olmalı, tuşların özellikleri ve yerleri de klavyenin kullanımını kolaylaştıracak şekilde olmalıdır (EK-1, MD. 1c).

Çalışma masası ve çalışma yüzeyinin büyüklüğü ekran, klavye ve ilgili malzemelerin rahatlıkla düzenlenmesine imkan verecek düzeyde geniş olmalıdır. Doküman tutucular kullanıcının rahatsız edici göz ve baş hareketlerini en aza indirecek şekilde yerleştirilmeli ve ayarlanabilir özellikte olmalıdır. Ayrıca, rahat çalışma için yeterli alan sağlanmalıdır (EK-1, MD. 1ç).

Çalışma sandalyesinin yüksekliği ve sırt dayama yeri ayarlanabilir olmalıdır. İstenildiğinde kullanıcıya uygun bir ayak desteği sağlanmalıdır (EK-1, MD. 1d).

Çalışma ortamı rahat hareketi sağlayacak genişlikte ve uygun şekilde, ekranda ve diğer ekipmanda parlama ve yansımayı engelleyecek uygun aydınlatma şartlarına sahip olmalıdır. Bununla birlikte, kullanılan ekipmanın gürültüsü çalışan dikkatini dağıtmamalıdır. Çalışma ortamının ısı ise çalışanları rahatsız etmemeli, uygun düzeyde neme sahip olmalı ve radyasyon seviyesi sağlığa zarar vermeyecek düzeyde olmalıdır (EK-1 MD2).

3.1.3. İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği

İş Ekipmanlarının Kullanımında Sağlık ve Güvenlik Şartları Yönetmeliği'nin amacı; işyerinde sağlık ve güvenlik yönünden iş ekipmanlarının kullanımı ile ilgili uyulması gerekli asgari şartları belirlemektir.

Asgari sağlık ve güvenlik gereklerinin uygulanmasında, işverence çalışanların iş ekipmanı kullanımı sırasındaki duruş pozisyonları ve çalışma şekilleri ile ergonomi prensiplerinin dikkate alınması yönetmelik gereğidir. Yönetmeliğe göre, çalışanların iş ekipmanları ve bunların kullanımına ilişkin bilgilendirilmesi işverence gerçekleştirilmelidir. Kullanılan iş ekipmanı ve bu iş ekipmanının kullanımına ilişkin yeterli bilgi ve uygun olması halinde yazılı talimat işveren tarafından çalışana verilir. Talimat verilmesinde imalatçı firma tarafından iş ekipmanı ile birlikte verilen

kullanım kılavuzu dikkate alınır. Bu talimatlar ve bilgilerin basit ve kolay anlaşılır olması gerekir ve iş ekipmanı ile beraber bulundurulur. İşyerinde bulunan tüm çalışanlar, bir çalışma alanında veya işerinde iş ekipmanı üzerinde yapılacak değişikliklerden kaynaklanabilecek tehlikelerden haberdar edilir.

3.1.4. İşyeri Bina ve Eklentilerinde Alınacak Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Yönetmelik

Çalışma alanlarında, çalışanların huzuru, güvenliği ve sağlığı açısından, oda ve salonlar; masa, iskemle, dolap, vb. eşyalar bakımlı ve temiz olmalıdır. Yerlerin cilalanması, duvarların boyanması ve halıların yıkanması periyodik olarak yapılmalıdır. Böylelikle işlerin daha çabuk yürütülmesi, eşyaların ve çalışma alanının korunması sağlanmış olur. Ayrıca aydınlatma, ısıtma ve soğutma, havalandırma, ses ve gürültü, rutubet gibi fiziksel koşulların etkisi ve bunların iyileştirilmesinin çalışma alanlarında ve iş yerlerinde verimli bir çalışma elde edilmesinde önemi çok büyüktür (Koçer vd., 2016:563).

“İşyeri Bina ve Eklentilerinde Alınacak Sağlık ve Güvenlik Önlemlerine İlişkin Yönetmelik” konumuzu ilgilendiren diğer bir yönetmelik olup, bu yönetmelik 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu kapsamına giren bütün işyerlerini kapsar. Yönetmeliğe göre alınması gereken önlemler şunlardır:

Ortam Sıcaklığı: Çalışma şekline ve çalışanların harcadıkları güce uygun olması sağlanır. İşyerindeki dinlenme, bekleme, soyunma, duş ve tuvaletler, yemekhaneler, kantinler ve ilk yardım odalarının kullanım amaçlarına göre, yeterli sıcaklıkta bulundurulması gerekir. Termal konfor ve şartların değerlendirilmesinde işyerinde TS EN 27243 standardından yararlanılabilir.

Aydınlatma: İşyerinin gün ışığıyla yeter derecede aydınlatılmış olması esastır. Gece çalışmalarında yahut işin konusu veya işyerinin inşaa tarzı nedeniyle gün ışığından yeterince yararlanılamayan durumlarda uygun ve yeterli aydınlatma suni ışıkla sağlanır. İşyerlerinin aydınlatılmasında TS EN 12464-i:2013; TS EN 12464-1.2011:212 standartları esas alınır (EK-I Md. 22-24).

İşyeri Tabanı, Duvarları, Tavanı ve Çatısı: İşyerlerinde; sağlam, kuru, kaymaz, mümkün olduğu kadar düz ve seviye farkı bulunmayacak taban döşeme ve kaplamaların olması sağlanır. Tabanda tehlikeli eğimler, çukurlar ve engeller bulundurulmaz. Tavanın ise sağlık yönünden sakınca meydana getirmeyecek yükseklikte olması; yeterli hava hacmi ve havalandırmayı sağlaması esastır. Çalışanın işini yaptığı yerde rahat hareket edebilmesi için yeterli serbest alan bulunur. Eğer işin özelliği nedeniyle bu mümkün değilse, çalışma yerinin yanında serbest hareket edeceği alan olması sağlanır (EK-I, Md. 25-32; Ek-I, Md. 44,45).

Dinlenme Yerleri: Çalışanların sağlığı ve güvenliği açısından yapılan işin özelliği nedeniyle gerekli hallerde veya çalışan sayısının 10 ve daha fazla olduğu işyerlerinde, uygun bir dinlenme yeri sağlanır (EK-I, Md. 46,47).

Pencereler: İşyerlerinde pencerelerin ve tavan pencerelerinin açılma, kapanma ve ayarlanmasının güvenli bir şekilde olması sağlanır. Açık olduklarında çalışanlar için herhangi bir tehlike oluşturmayacak şekilde yerleştirilir. Temizlik ekipmanlarının kullanılmasına uygun olması sağlanır (EK-I, Md. 33-34).

Kapılar ve Girişler: Kapı ve girişlerin, buldukları oda ve alanların yapısı ile kullanım amacına ve çalışanların rahatça girip çıkmalarına uygun yerlerde ve uygun malzemedendir; yeterli sayıda ve boyutta olması sağlanır. Her iki yöne açılabilen kapılar saydam malzemedendir yapılır veya bu kapılarda karşı tarafın görünmesini sağlayan saydam kısımlar bulunur. Kaçış yollarında bulunan kapılar yardım almaksızın her zaman ve her durumda içeriden açılabilir özellikte olur ve uygun şekilde işaretlenir (EK-I, MD. 41).

Merdivenler: Merdivenlerin; işyerinin büyüklüğüne, yapılan işin özelliğine, işyerinde bulunabilecek azami kişi sayısına göre, ateşe dayanıklı yanmaz malzemedendir, sağlam, yeterli genişlik ve eğimde, etrafı düşmelere karşı uygun korkuluklarla çevrili olması sağlanır (EK-I, Md. 41).

Yürüyen Merdivenler ve Bantlar için Özel Tedbirler: Yürüyen merdiven ve bantların güvenli bir şekilde çalışması ve gerekli güvenlik donanımlarının bulunması sağlanır. Bunlarda kolay fark edilir ve kolay ulaşılır acil durdurma tertibatı bulundurulur (EK-I, Md. 42).

Yemek Yeme Yeri: Yemeklerini işyerinde yemek durumunda olan çalışanlar için, yemek yeme yerinin rahat yemek yenebilecek nitelik ve genişlikte, uygun termal konfor ve hijyen şartlarına haiz, yeteri kadar ekipman ve araç-gereç ile donatılmış olması sağlanır (EK-I, Md. 48).

Gebe ve Emziren Kadınlar: Gece ve emziren kadınların uzanarak dinlenebilecekleri uygun şartlar sağlanır (EK-I, Md. 49).

Tuvalet ve Lavabolar: Kadın ve erkek çalışanlar için ayrı ayrı olmak üzere çalışma yerlerine, dinlenme odalarına, soyunma yerlerine, duş ve yıkanma yerlerine yakın yerlerde yeterli sayıda tuvalet ve lavabolar tesis edilir. Bunların uygun havalandırma, aydınlatma, termal konfor ve hijyen şartları sağlayacak nitelikte olması sağlanır. Buralarda gerekli temizlik malzemeleri bulundurulur (EK-I, Md. 55-56).

İlkyardım Odaları: İşyerinin büyüklüğü, yapılan işin niteli ve kaza riskine göre, işyerinde bir ya da daha fazla ilkyardım ve acil müdahale odası bulunması sağlanır (EK-I, Md. 58-60).

3.1.5. Ofisler için Risk Değerlendirmesinde Kullanılabilecek Kontrol Listesi

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın yayınlamış olduğu Ofisler İçin Kontrol Listesi'nde ofislerde risk değerlendirilmesi yapılabilmesi için bir soru listesi oluşturulmuş ve evet veya hayır cevapları verilmesi istenmiş, daha sonrasında ise alınması gereken önlemin yazılması, sorumlu kişinin belirtilmesi ve alınacak önlemin tamamlanacağı tarihin yazılması istenmiştir. Söz konusu liste genel, tertip – düzen, elektrik, makinalar, asansörler, yangın, gürültü, elle taşıma, ekranlı araçlarla taşıma, ergonomi ve monoton çalışma, psikososyal etkenler, kazalar ve hastalıklar ile eğitim ve bilgilendirme olmak üzere on üç başlıktan oluşmaktadır (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Genel konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Zemin kayma veya düşmeyi önleyecek şekilde uygun malzeme ile kaplı ve iç zeminler düzenli olarak kontrol ediliyor mu?
- Zemindeki çökme, erime vb. deformasyonlar giderilmiş mi?

- Cam yüzeyler üzerinde kırık veya çatlak bulunmamakta ve uygun şekilde monte edilmiş mi?
- Ofis içerisinde duvarlara monte edilmiş raflar, TV üniteleri veya diğer malzemeler çalışanların üzerine düşmeyecek şekilde sabitlenmiş mi?
- Merdiven genişlikleri ve basamak yükseklikleri uygun olup merdivenler boyunca tirabzanlar mevcut mu?
- Ofis içerisinde kullanılan mobilyalar düzenli olarak kontrol ediliyor mu?
- Ofiste temizlikten sorumlu kişi/kişiler belirlenmiş mi?
- Çalışanlar, temizlikte kullanılan kimyasalların tehlikeleri ve kullanımı konusunda bilgilendirilmiş mi?
- Temizlik yapılan alanda kaymayı önlemek için gerekli önlemler alınıyor mu?
- Ofis içerisindeki tüm alanlar düzenli olarak havalandırılıyor mu?
- İklimlendirme cihazlarının kontrolleri düzenli aralıklarla yapılıyor mu?
- Ofis içerisindeki sıcaklık ve nemin, rahatsızlık vermeyecek düzeyde tutulması sağlanıyor mu?
- Tüm alanlarda yeterli aydınlatma bulunuyor ve aydınlatmaların çalışır halde olması sağlanıyor mu?
- Ofis içerisindeki çalışma alanlarında sigara içilmesi yasaklanmış ve çalışanlar bu konuda bilgilendirilmiş mi?
- Çay, kahve, yemek vb. ihtiyaçların çalışma alanlarından ayrı bir yerde giderilmesi sağlanıyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Tertip – düzen konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Çalışanlar, işlerini bitirdikten sonra bütün malzemeleri yerlerine yerleştiriyorlar mı?
- Ofis içerisindeki yerleşim, çalışanların faaliyetlerini kısıtlamayacak şekilde tasarlanmış ve uygulanmış mı?
- Ofiste kullanılan kablolu aletler takılma veya düşmeyi önleyecek şekilde bulunduruluyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Elektrik konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Kaçak akım rölesi ana elektrik hattına bağlanmış mı?
- Tüm sigortaların korunaklı yerlerde olması sağlanmış mı?
- Sabit kurulumlar ve tesisatın düzenli bakımı yetkili kişiler tarafından yapılıyor mu?
- Elektrik/sigorta kutuları kilitlemiş, yetkisiz kişilerin erişimleri önlenmiş mi?
- Açıkta kablo bulunmamakta, prizlerin sağlamlığı düzenli olarak kontrol edilmekte mi?
- Kağıt vb. kolay tutuşabilir malzemeler, kıvılcım yayabilecek cihaz/ekipman/cisimlerden uzakta muhafaza ediliyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Makinalar konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Elektrikli alet/ekipmanlar, üreticilerce sağlanan Türkçe kullanım kılavuzlarında belirtilen hususlara uygun şekilde kullanılıyor mu?
- Elektrikli ekipmanlar düzenli olarak kontrol ediliyor, bozuk veya arızalı ekipmanların kullanımı engelleniyor mu?
- Çalışanlar, elektrikli aletlerin güvenli kullanımları ile ilgili bilgilendirilmişler mi? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Ofis ve/veya büronu tümünde faaliyet göstermesi halinde, asansörler konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Asansörler düzenli olarak kontrol ediliyor ve periyodik bakımları yapılıyor mu?
- Asansör içi ve önü aydınlatmaları yeterli düzeyde mi?
- Asansör makine dairesine yetkisiz kişilerin girişi engelleniyor mu?
- Asansör içerisinde bulunan havalandırma sisteminin çalışıp çalışmadığı düzenli aralıklarla kontrol ediliyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Ofis ve/veya büronu tümünde faaliyet göstermesi halinde, yangın konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Yangın merdiveni kapıları/apartman kapısı/acil çıkışlar kilitli olmayıp her an açılabilir durumda mı?
- Yangın merdiveni kapıları/apartman kapısı/acil çıkış kapıları dışarıya doğru açılıyor mu?
- Yangın merdiveni kapıları/apartman kapısı/acil çıkışların önünde ve tüm yol boyunca kaçışı engelleyecek bir malzeme bulunmaması sağlanıyor mu?
- Kapı ve kaçış yollarını gösteren acil durum levhaları uygun yerlere yerleştirilmiş, yangın merdiveninde ışıklandırma sağlanmış mı?
- Yangın söndürücülerini mevcut ve son kullanma tarihleri kontrol ediliyor mu?
- Acil duruma neden olan olaya ilişkin (yangın, gaz kaçağı, deprem vb.) telefon numaraları görünür yer(ler)e asılmış mı?
- Acil durumlar ile ilgili iletişime geçilecek telefon numaraları (yangın, ambulans, polis vb.) ofis içerisinde görünür bir yere asılmış

mı? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Gürültü konu başlığı altındaki soru aşağıdaki gibidir:

- Ofis içerisinde insanlardan, makine veya donanımlardan kaynaklanabilecek veya dış ortam kaynaklı gürültünün rahatsız edici düzeyde olmaması sağlanmış mı? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Elle taşıma konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Elle taşınamayacak kadar ağır yüklerin çalışanlarca kaldırılması engelleniyor mu?
- Yüklerin elle taşınmasının da neden olabileceği kas iskelet sistemi hastalıklarına karşı çalışanlar bilgilendirilmiş mi? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Ekranlı araçlarla taşıma konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Ofiste kullanılan ekranlı araçlar uygun yerlere yerleştirilmiş mi?
- Ekranlı araçların veya diğer ekipmanların uzun süreli kullanımından kaynaklanabilecek kas iskelet sistemi hastalıklarına karşı gerekli önlemler alınıyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Ergonomi ve monoton çalışma konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların uzun süre aynı pozisyonda veya fiziksel anlamda zorlayıcı çalışmaları (ağır yük kaldırma dahil) engelleniyor mu?
- Çalışanlara yaptıkları işe uygun masa, sandalye veya destek ekipmanları sağlanıyor mu?
- Fazlaca yukarıya uzanmayı veya aşağıya eğilmeyi gerektiren işlerde çalışanların uzun süre hareketsiz aynı pozisyonda kalması engelleniyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Psikososyal etkenler konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Çalışanlar, maruz kalabilecekleri olumsuz davranışlar (tehdit, hakaret vs.) karşısında nasıl davranacaklarını biliyorlar mı?
- Çalışanlar ile işveren(ler) arasında iyi bir iletişim sağlanıyor mu?
- Ofiste yürütülen işler ile ilgili çalışanların görüşleri alınıyor ve işyerinde iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması hususunda katılımları destekleniyor mu?
- Çalışanlar; yetki, sorumluluk ve çalışma hedeflerini net olarak biliyorlar mı?
- Çalışanlara, görev ve sorumlulukları haricinde talimat verilmemesine dikkat ediliyor mu? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Kazalar ve hastalıklar konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Çalışanların işe giriş ve periyodik muayeneleri zamanında yaptırılıyor mu?
- Çalışanların karşı karşıya kaldıkları kazalar ve işe bağlı hastalıklar Sosyal Güvenlik Kurumuna rapor ediliyor mu?
- Çalışanların karşı karşıya kaldıkları önceden olmuş kazalar veya işe bağlı hastalıklar incelenerek yeniden meydana gelmeleri önleniyor mu?
- İçerisinde yeterli malzeme bulunan ilkyardım çantası temin edilmiş mi? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Eğitim ve bilgilendirme konu başlığı altında sıralanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Çalışanlara (çıraklar ve genç çalışanlar da dahil olmak üzere) genel iş sağlığı ve güvenliği eğitimi verilmiş mi?
- Çalışanlar, yaptıkları iş konusunda eğitilmiş ve yönlendirilmiş mi?
- Çalışanlar, özellikle kas iskelet sistemi hastalıklarından korunma konusunda bilgilendirilmiş mi? (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

Yukarıda maddeleri açıklanan kontrol listesi 6331 sayılı Kanunun "İşverenin genel yükümlülüğü" başlıklı 4. maddesi birinci fıkrasının (c) bendi uyarınca işverenlerin yapmak/yaptırmak ile yükümlü oldukları risk değerlendirmesi çalışması yerine geçmemekle birlikte çalışma ortamının iyileştirilmesine yönelik adımları içermektedir (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı).

4. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Kelime anlamı olarak Toplam Kalite Yönetimini incelediğimizde, "toplam"; işletmede çalışan herkesin katılımını, "kalite"; müşteri istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını, "yönetim" ise kaliteli üretim için işletmenin tüm kaynaklarını organize etmesini ifade etmektedir (Bekçi & Toraman, 2011:40-42). Ayrıca yönetim tüm çalışanları da kapsamaktadır. Çünkü herkes kuruluştaki pozisyonu, statüsü ve rolü ne olursa olsun kendi sorumluluklarını yönetmektedir (Ustasüleyman, 2011:71). Buna göre iyi bir yönetim ve liderlik olmadan, istenen kaliteye ulaşmak mümkün olmayacaktır. Toplam kalite yönetimi, mal veya hizmet üreten organizasyonlarda ürün veya hizmetin kalitesini artırmak, çalışma koşullarını iyileştirmek, yönetim şeklini sürekli iyileştirmeye açık, yenilikçi sistematik bir yaklaşım getirmek amacı ile yapılan uygulamalar olarak özetlenebilir. Toplam kalite yönetiminin hedefleri: savurganlıkları önlemek, verimliliği ve kaliteyi arttırmak, şikayetleri ortadan kaldırmak, maliyetleri azaltarak eldeki kaynakların optimum kullanımını sağlamak, işlem zamanını kısaltmak ve gelişmelerin sürekli izlenerek örgütsel faaliyetlere aktarılması olarak belirtilebilir. Toplam kalite yönetiminin kendisine özgü olarak nitelendirilebileceğimiz ilkeleri aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir: Hedef kitle odaklılık, sürekli iyileştirme, tam katılım, liderlik, hataların önlenmesi, eğitim, proses yaklaşımı, yönetimde sistem yaklaşımı ve ölçme ve analizdir.

Çalışan performansı etkileyen faktörler arasında;

- 1) **Kişisel Faktörler:** Bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluk.
- 2) **Liderlik Faktörü:** Teşvik, yol gösterme, rehberlik, takım lideri ve yöneticilerin desteği.

- 3) **Takım Faktörü:** İş arkadaşlarının desteği.
- 4) **Sistem Faktörü:** İş sistemleri.
- 5) **Çevre Faktörü:** İçeriden ve dışarıdan gelebilecek çevresel baskı ve değişim de önem kazanan faktörler olarak sayılabilir (Yılmaz, 2012:52).

Performans yönetiminde temel faktör, sonuçları üzerinde uzlaşılan hedeflerin başarılmasında etken olan başarılı davranışların analizi ve geliştirilmesidir; kişiliğin değerlendirilmesi değildir. Hedeflerle yönetimin bir bölümü, planlanan ve gerçekleşen sonuçların, üzerinde mutabık kalınan hedef ve standartlarla ilişkilendirilmesidir. Ancak, sonuçlar davranışlarla ilişkilendirilmez. Konu ile ilgili araştırmaları İngiltere'de yapan Rowe, Mc Gregor ile benzer sonuçlara ulaşmış ve "Yöneticiler tanrı rolü oynamamalı, kişisel yargı ve değerlendirmeden kaçınmalı" yorumunu yapmıştır. Rowe araştırma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır (Yılmaz, 2012:52):

- Değerlendirmeyi yapanların isteksiz davranışları,
- Sonuçları izlemede yetersiz kalınması,
- Hedefler tanımlanmadan ve sınıflandırılmadan işe başlanması sistemi olumsuz etkilemektedir.

Başarı değerlendirme veya performans değerlendirmenin erken versiyonu (1950 yılından itibaren), temel olarak kişilik değerlendirme süreci ile ilgilenmiş ve bu süreçte, bireysel özellikler arasında dürüstlük, yaratıcılık, özgüven, işbirliği, açıklık, karar verme, inisiyatif alma özellikleri yer almıştır (Yılmaz, 2012:52).

Yukarıda bahsedilen performansı etkileyen beş faktörün birçoğu toplam kalite yönetimi unsurları ile bağdaşmaktadır. Örneğin, liderlik faktörü aynen TKY'de olduğu gibidir. Takım faktörü toplam kalite yönetimindeki tam katılıma karşılık gelmektedir ve sistem faktörü toplam kalite yönetimindeki Yönetimde Sistem Yaklaşımı'na uygun olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişisel faktörler ise bireysel beceri, yetkinlik, motivasyon ve sorumluluğu kapsadığı için hedef kitle odaklılık ile eşleşmektedir.

Tablo 1. TKY İlkeleri ve Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

TKY İlkeleri	Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler
Hedef Kitle Odaklılık	Kişisel faktörler
Sürekli İyileştirme	Kişisel takım ve liderlik faktörleri
Tam Katılım	Takım faktörü
Liderlik	Liderlik faktörü
Hataların Önlenmesi	Kişisel takım ve liderlik faktörleri
Eğitim	Kişisel eğitim ve liderlik faktörleri
Proses Yaklaşımı	Kişisel takım ve liderlik faktörleri
Yönetimde Sistem Yaklaşımı	Sistem faktörü
Ölçme ve Analiz	Takım faktörü

TKY ilkeleri ile İSG ilkelerini de bağdaştırmak mümkündür. İSG ile toplam kalite yönetimi ilkelerinden doğrudan birbirine bağlanabileceğini düşündüğümüz ilkelere bahsetmekte fayda görmekteyiz;

Liderlik ve Tam Katılım: Toplam kalite, hizmet veya ürün üreten herhangi bir kuruluşun gerek müşterisini, gerekse çalışanını, bir başka anlatımla insanı daha mutlu kılmayı amaçlayan bir yönetim felsefesidir. Bu felsefenin temelleri arasında toplam katılımcılık da yer almaktadır. Toplam katılımcılık ile insan kaynaklarının bütün yetenek ve becerilerinden yararlanılır ve organizasyonun iç bölümlerinin uyumlu bir şekilde çalışmaları sağlanır. Toplam katılımcılığı sağlayan toplam kalitenin bir işyerinde yapılmış çalışmada iş doyumunu % 5 artırdığı saptanmıştır. Toplam kalite yönetiminden faydalanılan örgütlerde işten tatmin olmayı ve tanınmayı sağlayacak teşvik ve ödüller ön plandadır (Mandıracıoğlu vd., 2000:167).

Bireylerin çalışma performansını artırabilmek için toplam kalite yönetimi ilkelerinden de faydalanmak en az ergonomi kadar fayda sağlayacaktır. Performansın iyileştirilmesi için tüm çalışanların el birliği ile çalışma ortamının iyileştirilmesi için gayret göstermesi gerekir. Ancak, gayreti herkesin göstermesi ve hiç kimsenin dışarıda kalmaması gerekir. Bazıları yeniliklere direnç gösterse bile onları eski alışkanlıklarından kurtarmak için çaba sarf etmek gerekebilecektir.

İş sağlığı ve güvenliği normları ile toplam kalite yönetimi felsefesinin birlikte kullanılması, özellikle takım çalışması gerektiren işlerde, bir liderin de önderliği sayesinde iş performansına önemli katkılar sağlayabilecektir. Takım ruhunun oluşturulması ve takımdaki bireylerin birbirleriyle uyumlu çalışmaları iş güvenliği gereklerinin yerine getirilmesi açısından

önemlidir. Dolayısıyla, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği, davranışlarının geliştirilmesinde iş güvenliği takım yönetimi kilit rol oynayabilir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda olumlu sonuçlara ulaşmak için, kalite yönetimi için gösterilen ilgi ve başvurulan ilkelerin iş sağlığı ve güvenliği yönetimi için de benimsenmesi gerekmektedir. Örneğin, tüm çalışanların iş güvenliğine aktif katılımı ve liderlik, iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin önemli bir parçası olarak düşünülmektedir (Demirbilek & Öktem Özgür, 2015:275). Katılım yoluyla önleme doğru yaklaşım olabilir. Kanada İş Sağlığı ve Güvenliği Merkezi (CCOHS), “insanların kendi iş faaliyetlerini önemli miktarda planlamasını ve kontrol etmesini, istenen hedeflere ulaşmak için hem süreçleri hem de sonuçları etkilemek için yeterli bilgi ve güce sahip olması gerekliliğini” ifade etmektedir. Çalışanlar, bilgi ve güce sahip olabilmeleri için sürekli olarak eğitilmelidir. TKY felsefesinde yer alan eğitim prensibi kesintisiz bir eğitimin tüm çalışanlar için gerekli olduğuna dayanır. TKY sayesinde çalışanlar, iş ortamı ve çalışma koşulları ile ilgili gördükleri eksiklikleri ve yaşadıkları sorunları yönetim kademesindeki kişilere rahatlıkla aktarabilmektedir. Bu sayede meydana gelmesi muhtemel olan ve iş güvenliğini tehlikeye atabilecek olumsuz durumlar için önlem alınabilecektir. TKY felsefesinin, işletme bünyesinde uygulanması ve tüm çalışanların yönetim sürecine dahil edilebilmesi noktasında yararlanılan bazı araçlar mevcuttur. Beyin Fırtınası Tekniği, Kalite Çemberleri, Pareto Analizi bunlardan bazılarıdır. Bu araçlar içerisinde Kalite Çemberleri, katılımın sağlanması ve sorunların çözümü konusunda önemli bir yer tutmaktadır. Kalite Çemberleri: Herhangi bir işyerinin verimlilik, etkenlik, kalite gibi çok çeşitli sorunlarını görüşmek, tartışmak ve çözümlenmek amacı ile oluşturulan ve düzenli olarak toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite

çemberleri gönüllülük ilkesine dayalı olarak oluşturulur. Çemberlere üye olup olmamak çalışanların isteğine bağlıdır. İsteğe bağlılık çalışanlar üzerinde güven duygusu yaratmakta, kendilerini zorlanmış hissetmelerini önlemektedir. Kalite Çember üyelerinin gerçekleştirdiği olağan toplantılarda sadece kalite ile ilgili sorunlar değil; verimlilik, eğitim, maliyet, iş güvenliği, iş kazalarının sebepleri ve bu kazaları önleme yolları gibi çeşitli konular ele alınmaktadır. Çalışanlar bu gruplara kendi istekleriyle katıldıkları için işletme sorunlarını kendi kişisel sorunları gibi benimsemekle birlikte bu sorunların çözümleri için işletme ile ortak ve yoğun bir çaba içerisine girebilmektedir. Bu bağlamda iş güvenliği sorunları konusunda, işletmeler kolaylıkla bilgi edinebilmekte ve bu sorunların giderilmesi yönünde çalışanlarla ortak bir yol izleyebilmektedir (Szabo, 2016; Baysal & Anık Baysal, 2016:69-70).

Sürekli İyileştirme: Toplam Kalite Yönetimi, sürekli bir yaklaşımdır. Teslim edilen mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek ve bu nedenle, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayan veya aşan, organizasyonun tüm seviyelerinin ve işlevlerinin katılımını isteyen, sorun çözmeye dayalı bir felsefedir. Kapsamlı kalite izleme ve destekleyici yönetim sistemleri bir yaklaşım olarak kavramsallaştırılmıştır (Carayon vd.1999: 309-311). Sürekli iyileştirme, maliyetlerin düşürülmesi, işgücü, çalışma koşullarının daha olumlu hale getirilmesi, üretim aşamalarına, ürün ve hizmetlere yenilik getirilmesi, verimliliğinin, üretim süreçlerinin, ürün ve hizmetlerin kalitesinin ve sahip olduğu standartların, mal ve hizmet üretim ve sunum süreçlerinin sürekli iyileştirilmesinin hedeflenmesi olarak tanımlanabilir. Sürekli iyileştirme amacına hizmet eden yöntemlerden en çok bilinenler; kaizen, altı sigma ve kısıtlar teorisidir.

İşyerlerinde, yapılan iş sırasında iş güvenliği ilkelerine uygun olarak davranılması gerekmektedir. Örneğin, gözlerin korunması, kas ve iskelet sistemi hastalıklarından korunma ve tehlikelerden uzak ofis çalışma ortamlarının yaratılabilmesi için iş sağlığı ve güvenliğine uygun önlemler alınmalı ve standartlara uygun hareket edilmelidir. Bu sayede çalışanların sağlık ve güvenlikleri korunmuş ve kaliteli hizmetin sürekliliği sağlanmış olacaktır. İş sağlığı güvenliği kurallarının benimsenmesi ve gereklerinin yerine getirilmesi ve Toplam Kalite

Yönetimi görüşlerinin de bu bilim dalı ile birlikte harmanlanması sonucunda ofis işlerinde etkin ve verimli çıktılara ulaşılması mümkündür. İşyerlerinde hatasız ve doğru işlerin yapılması hem çalışanları daha çok memnun edecek ve hem de yöneticileri rahatlatacaktır. Ancak, en önemlisi, iş verimini artıracak için çalışanlar, müşterilerin veya hizmetten faydalanan kişilerin ihtiyaçlarını/beklentilerini daha sağlıklı / rahat ortamda üstelik daha hızlı ve hatasız yerine getirebileceklerdir. Toplam kalite yönetimi felsefesine dahil unsur olan sürekli iyileştirme sayesinde vatandaşların kamu kuruluşlarında bekleme süresi azalacak, işleri hızlı ve doğru yapılabilecektir. Çünkü herkes bu amaçla çalışacak, her konuda birbirine yardımcı olacaktır.

Proses Yaklaşımı: Süreç yönetimi de denilen TKY'nin bu ilkesinin altında yatan temel düşünce, süreçler arasındaki ilişkinin ne şekilde düzenleneceği ve performans geliştirme temelinde süreçlerin nasıl geliştirileceğidir. Proses yönetiminde önemli olan çıktılarının niteliğidir. İşletmelerde hammaddenin dönüşümde elde edilen ürünler ve ürünlerin kalitesi önem kazanmaktadır. Hizmet üreten ofislerde ise yapılan hizmetlerin güvenilir ve hatasız olması beklenir. Bu nedenle toplam kalite yönetimi ilkesi olan proses yönetiminin iş sağlığı güvenliği kuralları çerçevesinde yürütülmesi ve iş akışlarının sağlıklı ve kesintisiz olması ve yapılan tüm işlerin yürütülmesi ile hem çalışanın sağlığı korunacak hem de TKY ilkelerine uygun hizmet sunulmasına yardımcı olunabilecektir. Proses Yaklaşımında amaç, süreçlerin sürekli ve düzenli olarak izlenmesi ve geliştirilmesinin garanti altına alınması ve bu sayede işlerin performansının artırılmasıdır. Bu yaklaşımsa sürekli olarak analiz ve değerlendirmelere yer verilir. Süreç yönetimi yoluyla kalite ile ilgili problemler hızla belirlenip ortadan kaldırıldığı için fireler ve hatalar azalır, çıktıdaki standartlaşma artar (Ustasüleyman, 2011:74).

Yönetimde Sistem Yaklaşımı: Bir sistemin taşınması gereken unsurlar vardır. Bunlar, belirli parçalardan (alt birimlerden, alt sistemlerden) meydana gelir. Parçalar örneğin, kamuda farklı daireler / birimler olabilir. Üretim işletmelerinde ise üretim / satış / pazarlama / planlama / muhasebe / finansman gibi departmanlar sistemin birer parçasıdır. Bu parçalar arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu parçalar aynı zamanda dış çevre ile ilişkili olan

bir bütünü meydana getirmelidir. Eğer sistem ile sistemin faaliyette bulunduğu çevre arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem; yoksa kapalı sistem olarak adlandırılır. Tercih edilen kapalı sistemler değil açık sistemlerdir. Sistemler dışarıda olup biteni dikkatli değerlendirmeli, sistem içinde güç birliği daima korunmalıdır. İşletmelerin algıları daima açık olmalı, dış değişimlere karşı gerektiği kadar gözlemci davranabilmelidirler. Bir açık sistem kavramı olan entropi, sistemde enerji kaybını ifade eder. Zamanla bütün sistemler entropi geçirirler. Gerek sistem içinde gerekse sistemin dışında olsun sistemin uyumlu ve verimli çalışmasına engel olan her etken entropiye neden olabilir. Bu uyumun sağlanması için negatif entropi oluşturulması gerekmektedir. Örneğin, okullarda, bakanlık ile okullar arasındaki zayıf iletişim, okulun teknolojik gelişimleri takip edememesi, yeni öğretim yöntemlerini kullanmayan bir öğretmen, entropi yaratabilir. İşletmelerin dış çevreden gelen değişimleri ve bilgi akışını iyi değerlendirmesi gerekir ki, bu açık sistem olmanın bir gereğidir. İşletmelerin entropi ile karşılaşmaması için toplam kalite yönetimine uygun olarak devamlı iyileştirmenin sağlanması ve müşteri odaklı çalışılması beklenir. Bu nedenle organizasyonlarda alt sistemlerin iyi çalışması ve birbirleriyle özellikle iletişimsel bağları koparmamaları gerekir (Aktan, <http://www.emu.edu.tr/hcaner/wp-content/uploads/2014/09/organization-theories.pdf>). İşletmeler geçmişten aldıkları derslerin bildirimleri sayesinde sorunlarla baş edebilirler. Tüm bunların yapılabilmesi ve sistem yaklaşımının işlerlik kazanabilmesi için İSG kurallarının kalite yönetimi ilkeleri çerçevesinde işletmelerde üretim ve yönetim alanında faydalanıldığı gibi ofis uygulamalarında da kullanılabilir hale getirilmesi gerekmektedir.

Ölçme ve Analiz: Hizmet kalitesi, işletmenin tüketici beklentilerini karşılayabilme ve geçebilme yeteneğidir. Hizmet kalitesi, tüketicinin hizmeti satın aldıktan sonra hizmetten sağladığı faydanın kendisinde oluşturduğu haz ve duygu olup, söz konusu hizmetten tatmin derecesini ifade etmektedir (Can, 2016:66). Kuruluşların yaptığı hizmetler soyut olduğu için hizmet kalitesinin ölçülmesi zordur. Ancak yine de kuruluşların hizmet kalitesini ölçebilecek yöntemler geliştirebilmesi gerekir. "Ölçemediğiniz şeyi iyileştiremezsiniz" felsefesinden yola çıkılarak ve gerçekten ciddi

ve sürekli çalışmalar ortaya konulduğunda hizmet kalitesi ölçümü de yapılabilecektir. Hedef kitlenin, hizmet sunumu hakkındaki algıları ile beklentileri arasındaki fark, hizmet kalitesinin ölçüm indeksi olarak kabul görmektedir.

Eğitim: Çalışanların tehlikelerden korunabilmesi için özellikle işletme içinden gelebilecek tehlikelere karşı eğitimleri ve bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Ancak, eğitimin birbirini tanımayan takımlar içerisinde yapılması nedeniyle başarı sağlanamadığı görülmektedir. Çalışanların bilgi seviyeleri ve İSG standartlarını uygulayabilme becerileri ve iş güvenliği normlarını uygulayabilme seviyeleri; dolayısıyla güvenlik kültürünü benimseme düzeyleri, eğitimden fayda elde edilebilmesinde güçlük yaratabilmektedir. Bu nedenle eğitimin liderler tarafından yönlendirilmesi, uzmanlar tarafından verilmesi ve denetçiler tarafından eğitimin denetlenmesi; çalışanların iş sağlığı ve güvenliği açısından bilgi seviyelerini üst düzeye çıkarabilecek ve iş performanslarının artışına katkı sağlayacaktır. Eğitim aynı zamanda sosyalleşme sürecini de hızlandırabilir. Sosyolojik ve psikolojik açıdan bireyin sosyalleşmesi bir tür "öğrenme süreci" olarak nitelendirilmektedir. Sosyalleşme yoluyla, bireylerin takım kurallarını öğrenmesi, kurallara uyması ve böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır. Sosyalleşme sayesinde bireyler; takımlara veya içinde buldukları gruplara daha rahat uyum sağlayabileceklerdir. Uyum içinde çalışılan ortamlarda çalışanların performansı en üst seviyelere çıkabilecektir. Çalışanlar sosyalleşmeyi, özellikle liderleri ve yöneticileri sayesinde öğrenebileceklerdir (Demirbilek & Öktem Özgür, 2015:277,278).

5.SONUÇ

Bireylerin kişilik özelliklerini dikkate alan bir yönetim tarzı benimsenmesi ve çalışanların huzurlu ve sağlıklı ortamlarda verimliliklerinin üst seviyelere taşınması için özellikle iş sağlığı ve güvenliği ile toplam kalite yönetimi ilkelerinin tüm işyerlerinde birlikte ahenk içinde çalışması sağlanmalıdır. Üretim ve kâr hırsı için çalışanların iş sağlığı ve güvenliği ikinci plana itilmemelidir. En iyi hizmeti sunmak veya en iyi ürünü üretmek için çaba harcarken, tüm bunların insan için yapıldığı ve insan mutluluğu ve refahına hizmet ettiği akıldan çıkarılmamalıdır. Kanunlar, kurallar ve

standartlar çerçevesinden taşmamak kaydıyla, çalışan performansını artırmak için sağlık ve güvenlik şartlarına harfiyen uyarak; Toplam kalite yönetiminin ilkeleri ile hareket edilerek en iyiye ulaşmak hedefi de daima hatırdta tutulmalıdır. Bu amaçla;

- Sürekli iyileştirme sayesinde işyerlerinde üretim ve hizmet maliyetleri düşecek ürün ve hizmetlere yenilikler getirilmesi ile uluslararası standartlarda üretim ve hizmet kalitesi yakalanmış olacak; bu sayede işletmeler; verimliliği yakalamaya çalışan ve iş sağlığı ve güvenliği kurallarını göz ardı etmeden çalıştıkları takdirde, sürekli olarak kalitelerini arttırmada kendilerine büyük bir potansiyel yaratmış olacaklardır.
- Toplam kalite yönetiminin proses yaklaşımı ilkesini uygulayan işletmeler iş sağlığı güvenliği prensiplerini kullanarak iş akışlarının kesintisiz ve sağlıklı ilerlemesini sağlayabileceklerdir.
- Yönetimde sistem yaklaşımı sayesinde dışa açık bir sistem olarak çalışan işletmeler, dış dünya ile adaptasyonunu devamlı surette en üst seviyede tutmaya çalışacaklardır.
- Ölçme analiz teknikleri kullanılarak üretilen ürünlerin veya hizmetin başarısının ölçülmesine önem verilmesi gerekmektedir.
- Eğitimin, iş sağlığı ve güvenliği yönetiminde, iş süreçlerine adaptasyonu kolaylaştıran önemli bir etken olduğu her zaman dikkate alınmalıdır.

Bu çalışma sonucunda toplam kalite yönetimi ilkeleri ile çalışan performansını etkileyen unsurların birbiriyle bağdaştığı ortaya konulmuş ve toplam kalite yönetimi ilkelerinin iş sağlığı ve güvenliği normları ile birlikte kullanıldığında çalışanların büyük ölçüde olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir.

KAYNAKÇA

- Akçapınar, M. (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Kapsamında Kalite Yönetimi Uygulanan Hastanelerin Doğumhanelerinde Çalışan Güvenliği ve Çalışan Güvenliğini Etkileyen Nedenler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı.
- Aksoy, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(3), 401-414.
- Aktan, C.C. <http://www.emu.edu.tr/hcaner/wp-content/uploads/2014/09/organization-theories.pdf>, Erişim Tarihi: 26.03.2018.
- Anık Baysal, İ., & Baysal, G. (2016). İş Sağlığı ve Güvenliğinde Stresin Rolü. 1. *Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi*, (s. 84-85). Kocaeli.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Yıl:3(5), 41-62.
- Aytaç, S. (2011). *İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi*. Nisan 17, 2018 tarihinde BUSİAD: <http://www.busiad.org.tr/admin/Files/My%20Documents/File/S.AYTA%C3%87.pdf> adresinden alındı
- Baysal, G., & Anık Baysal, İ. (2016). Toplam Kalite Yönetimi Felsefesinin İş Sağlığı ve Güvenliğine Etkisi. 1. *Uluslararası İş Güvenliği ve Çalışan Sağlığı Kongresi*, (s. 69-70). Kocaeli.
- Bekçi, İ., & Toraman, A. (2011). Kalite Maliyetleri ve Bir Hastanede Hesaplanması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 39-57.
- Can, P. (2016). Hizmet Kalitesinin Servqual Ölçeği İle Ölçülmesi: Uşak Üniversitesi Merkez Kütüphanesi Üzerine Bir Araştırma. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 6(1), 63-83.
- Carayon, P., Sainfort, F., & Smith, M. (1999). Macroergonomics and Total Quality Management: How to Improve Quality of Working Life? *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(2), 303-334.
- Demirbilek, T., & Öktem Özgür, A. (2015). İş Güvenliğinde Takım Yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), 275-284.
- Durna, U. (2005). A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapılarını Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 275-290.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Gümüştekin, G., & Öztemiz, A. (2004). Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(23), 61-85.
- Kaya, M., Güzel, D., & Çubukçu, B. (2011). İlica Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik

- Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 51-60.
- Koçer, S., Yazıcı, T., & Ekinci, D. (2016). Büro Ortamlarının Çalışana Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Elektronik Dergisi*, 4(2), 554-586.
- Korkmaz, B. *İş Yerinde Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Mart 14, 2018 tarihinde İzmir Alternatif İş Sağlığı ve Güvenliği: <http://www.izmiralternatif.com.tr/haberdetay/isy-erinde-stres-ve-basa-cikma-yollari/> adresinden alındı.
- Mandıracıoğlu, A., Lülecı, E., & Leblebici, A. (2000). Toplam Kalite Yönetiminin Bir Unsuru Olarak Çalışanların İş Doyumlarının Bir Fabrika Örneği İle Değerlendirilmesi. *Ege Tıp Dergisi*, 39(3), 165-168.
- Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3, 15-42.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57-67.
- Soysal, A. (2009, Mayıs). İş Yaşamında Stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 17-40.
- <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale237.pdf> adresinden alındı
- Szabo, M. (2016, Şubat 12). www.constructioncanada.net. <https://www.constructioncanada.net/health-safety-and-design-professionals/> adresinden alındı.
- Şahin, N.H., Basım, H., & Akkoyun, N. (2011). A-Tipi Kişilik ve Stres ilişkisinde Üç Önemli Bileşen: Öfke, Etkisiz Başa Çıkma ve İş Saplantısı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(68), 31-44.
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. Mayıs 11, 2018 tarihinde Ofisler için Kontrol Listesi: <https://www.csgb.gov.tr/media/3750/ofis.docx> adresinden alındı
- Ustasüleyman, T. (2011). Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerine Etkisi: Türkiye'nin 500 Büyük Firmasına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 67-96.
- Yılmaz, V. (2012). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.