

## İŞ GÜVENLİĞİNDE TAKIM YÖNETİMİ

Tunç DEMİRBILEK\*, Ayşenur ÖKTEM ÖZGÜR

Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü,  
İzmir, Türkiye,

### Anahtar Kelimeler

İş Güvenliği  
Takım Yönetimi  
Amaç Belirleme  
Geri Bildirim  
İş Güvenliği Performansı

### Özet

İş güvenliği psikolojisi açısından, işletme yönetimi ya da yasalar tarafından belirlenmiş kural ve prosedürlerin yanında, çalışanların iş güvenliği süreçlerine katılımının da sağlanması gerekmektedir. Bu noktada, özellikle takımlar halinde çalışılan üretim süreçlerinde, takım çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkileri önem arz etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş güvenliği davranışlarının geliştirilmesinde iş güvenliği takım yönetimi kilit rol oynayabilmektedir.

İşletmelerde, iş güvenliği takımlarının ve takımı yöneten liderlerin olması ile takım üyelerinin bireysel yönetimi ve açık iletişimin bulunması, çalışanların iş güvenliğine katılımının göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buradan hareketle, bildiriye iş güvenliği takım uygulaması amaç belirleme ve geri bildirim açısından incelenecektir. Öncelikle iş güvenliğinde takım yönetimi, amaç belirleme ve geri bildirim teorik olarak ele alınacak ve daha sonra konuyla ilgili literatür taramasından elde edilen bulgular tartışılacaktır.

## TEAM MANAGEMENT IN OCCUPATIONAL SAFETY

### Keywords

Occupational safety  
Team Management  
Goal Setting  
Feedback  
Occupational Safety  
Performance

### Abstract

In terms of occupational safety psychology, as well as business administration or rules and procedures that established by law, worker participation should also be provided in the process of occupational safety. At this point, particularly in the production process that is worked in teams, members of team relationships with each other is important. Therefore, safety team management can play a key role in the development of workers' safety behaviors.

In organizations, presence of occupational safety team and team leaders along with team members' self-management and open communication between team members are acknowledged as indicators of workers' participation to safety practices. Thus, occupational safety team practices will be examined in terms of goal setting and feedback in this study. Primarily, team management in occupational safety, goal setting and feedback will be considered as theoretical and then, the findings that are obtained from literature review on the subject will be discussed.

### 1. Giriş

İş sağlığı ve güvenliği bağlamında, işyerinde meydana gelen kazalar güvenli olmayan davranışlar ve koşulların yanında işyerindeki sosyal ilişkilerden de etkilenebilmektedir. Bu nedenle, özellikle takımlar halinde çalışılan üretim süreçlerinde, takım çalışanlarının birbirleriyle olan ilişkileri önem arz etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş sağlığı ve güvenliği davranışlarının geliştirilmesinde iş güvenliği takım yönetimi kilit rol oynayabilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği konusunda olumlu sonuçlara ulaşmak

için, kalite yönetimi için gösterilen ilgi ve başvuru 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. Vassie ve Lucas (2001) tarafından İngiltere'de 10 işletmede yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, her işletme iş sağlığı ve güvenliği yönetiminin etkinliğini artırmak için arayış içindedir ve bu artışı sorumlulukları devrederek, çalışanların iş güvenliği yetkinliklerini geliştirerek, iş güvenliği sistemlerinin ve süreçlerinin

\* İlgili Yazar: t.demirbilek@deu.edu.tr, +90-232-301-03-51

geliştirilmesine yönelik çalışanların katılımını sağlayarak ve üretim sürecinde takım çalışmalarına daha çok yer vererek sağlamışlardır. Özellikle, işletmelerde iş güvenliği takımlarının ve takımı yöneten liderlerin ve takım üyelerinin bireysel yönetiminin varlığı, işletme bünyesindeki iş sağlığı ve güvenliğinde açık iletişimin ve çalışanın daha çok katılımının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İş kazası ve meslek hastalıklarının önemli ölçüde azaltılabilmesi için, işi bizzat gerçekleştiren çalışanların da süreçte yer alması kuşkusuz fayda sağlayacaktır. Bu bağlamda, iş güvenliği amacı belirleme ve geribildirim iş sağlığı ve güvenliği psikolojisi açısından önem taşımaktadır. İş güvenliği amacı belirleme, bireysel ya da örgütsel düzeyde, çalışanların iş güvenliğini gerçekleştirme yönündeki faaliyetlerini şekillendirmektedir. Özellikle çalışanların katılımıyla belirlenmiş amaçlar sayesinde çalışanların iş güvenliği kurallarına uymama davranışları ve riskli davranışlar yerine, güvenli davranış göstermeye yönelik güdülenmeleri sağlanacaktır. Bununla birlikte, çalışanların gözlenen riskli ya da güvenli davranışlarının da kendilerine bildirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, uygun bir geribildirim yöntemi aracılığıyla çalışanların üretim sürecindeki davranışları ve faaliyetlerinin durumu hakkında geribildirimde bulunulması, amaç belirleme ile birlikte güvenlik kültürünün oluşmasında temel koşuldur. Buradan hareketle, çalışma iş güvenliği takım uygulamasını amaç belirleme ve geri bildirim açısından incelemeyi amaçlamaktadır.

## 2. İş Güvenliği Takımı Kavramı ve Özellikleri

### 2.1. Tanımı

1980'li yıllarda çok sayıda işletme, kalite, verimlilik ve tedarikçi yönetimi gibi sorunları gidermek için tasarlanmış takım çalışmasını benimsemeye başlamıştır (Holland, 2003). Takım çalışması, ortak amaç için sorumlulukları paylaşan birbirine bağımlı bireyler setini oluşturur (Valsecchi vd., 2012). Bir başka tanıma göre takım çalışması, görev ve amaçları başarmak amacıyla uyumlu, üretken, etkili ve verimli bir şekilde birlikte çalışmaya yatkın takım üyeleri sağlama aracı ve süreci olarak belirtilmektedir (Chen, 2009). Takım, belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere etkileşim halinde bulunan ve kendi çalışmasını koordine eden iki veya daha fazla çalışandan oluşan bir birim şeklinde de tanımlanabilir. Takım çalışmasının üç unsuru vardır. Birincisi, bir takım çalışmasının varlığından söz edebilmek için en az iki veya daha fazla çalışana ihtiyacın bulunmasıdır. İkincisi, takım çalışmasını oluşturan çalışanların arasındaki düzenli etkileşimin varlığıdır. Son unsur ise, takımdaki çalışanların bir performans amacını paylaşmış olmalarının gerekmesidir (Şimşek, 2007). Günümüzde iş sağlığı ve güvenliği alanında da işletmeler takım çalışmasına odaklanmaktadır. Nükleer enerji ve kimyasal madde üretim tesisleri,

havacılık gibi karmaşık, yüksek riskli sistemlerin yanı sıra, inşaat gibi daha sıklıkla ve daha küçük ölçekli kazaların yaşandığı çalışma çevreleri de bulunmaktadır. Söz konusu dinamik ortam, çalışma sürecinde değişim ve tehlikeleri içermektedir. Tehlikeli çalışma çevrelerinin paylaşımı kazaların meydana gelmesinde en büyük faktörlerden biridir. Tehlikelerin tamamen kaldırılamaz, izole edilemez ya da kontrol edilemez olduğu dinamik ve tehlikeli çalışma çevrelerinde risk nasıl azaltılabilir sorusunun cevabı takım çalışmasında yatmaktadır. Buna göre, takım çalışması kapsamında işin organize ve koordine edilmesi için çalışma grupları oluşturulur. Takım uygulamaları, görev dağılımı, dizilimi, iş yükü ve hızı, iş koordinasyonu ve işbirlikçi davranış gibi konularda fiili çalışmanın nasıl yapılandırılacağı ve koordine edileceğinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Dinamik, öngörülemez ve sıklıkla çalışanların güvenlikleri için tehlike oluşturan görev ve çevreler, aşırı üretim baskıları ve iş yükü ile birlikte hata olasılığının artmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, takımın koordinasyonu ve iletişimi, etkin ve güvenli bir iş performansı için gereklidir (Mitropoulos ve Cupido, 2009). Ayrıca, takım çalışanlarının kendilerinin ve başkaları için güvenliğin ne derece önemli olduğunu kabul etmesi gerekir (Holland, 2003).

### 2.2. Özellikleri

İş güvenliği takımının başarılı olabilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, söz konusu özellikler etkin iletişim ve işbirliği, güven ve katılım, takımın eğitilmiş olması ve takım üyelerinin sosyalleşmesidir.

#### 2.2.1. Etkin İletişim ve İşbirliği

Takım lideri ve takım üyeleri arasındaki olumlu çalışma ilişkileri, iş kazalarının azalmasıyla doğrudan ilgilidir. Denetçilerden ve çalışma arkadaşlarından sosyal destek almanın da takım içinde ve işletmede olumlu güvenlik kültürünün oluşturulmasında etkisi bulunmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği araştırmacıları, iş güvenliğinin sağlanmasında çalışma arkadaşlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin gereğini vurgulamaktadır. Aktif olarak ilgili olmak ve dikkat göstermek çalışanların yalnızca kendilerinin değil, takım arkadaşlarının da güvenliğini önemsemeleri, güvenli olmayan davranışları ve tehlikeleri tanımlayıp, düzeltici eylemleri uygulamaları konusunda destekleyici olmaları anlamına gelmektedir. Söz konusu ilgi ve dikkat, takım üyeleri arasındaki çapraz kontrolü ve güvenlik gözetimini artıran bir unsurdur (Mitropoulos ve Cupido, 2009). Dolayısıyla, takım içi işbirliği ve takım ilişkilerinin iyi olması, takım üyelerinin bağlılık ve takımda kalma isteklerini etkilemektedir. Buradan hareketle, takım içinde iletişim ve etkileşim ne kadar güçlü olursa, takım üyelerinin de iş güvenliği konusunda dayanışma içinde olma istekleri de o kadar fazla olacaktır (Eren, 2010).

### 2.2.2. Güven ve Katılım

İş güvenliği takım yönetiminde önemli iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; güvenlik uyumu ve güvenlik katılımıdır. Güvenlik uyumu, çalışanların iş güvenliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirmeleri gereken faaliyetleri ifade eder. Bu faaliyetler, standart çalışma süreçlerine bağlı kalmayı ve kişisel koruyucu donanım giyme gibi davranışları içermektedir. Güvenlik katılımı ise, çalışanın bireysel güvenliğinin yanında süreç güvenliğini destekleyen çalışma ortamını geliştirmesine yardımcı olan davranışları ifade etmektedir. Bu davranışlar, iş güvenliği faaliyetlerine gönüllü katılım, güvenlikle ilgili konularda çalışma arkadaşlarına yardım ya da güvenlik toplantılarına katılımıdır (Neal ve Griffin, 2006).

İş güvenliği takım liderliğinin etkinliği, güvenlik uyumu ve katılımı ile doğrudan ilişkilidir. Güvenlik uyumu, işletme ya da düzenleyici organlar tarafından geliştirilen kural ve prosedürlere bağlılığı içermektedir. Güvenlik uyumu üzerine yapılan araştırma bulguları, takım liderinin güçlendirici davranışının takım üyelerinin kural ve prosedürlere uyum sağlamasında önemli olduğunu vurgulamaktadır (Simard ve Marchand, 1997). Simard ve Marchand (1997)'a göre, çalışma takımlarının güvenlik uyumu, takımın işbirlikçiliğinden olumlu yönde etkilenmektedir. Benzer şekilde, Hofmann ve Morgeson (1999), çalışanların takım liderleri ya da denetçileriyle iş güvenliğiyle ilgili konuları tartışırken kendilerini rahat hissettiklerinde, çalışanların ilgili kural ve prosedürleri takip etmeye hazır ve istekli olduklarını saptamıştır. Sonuç olarak, takım liderinin güçlendirici davranışının, takım çalışanlarının uyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Hofmann ve Morgeson, 1999).

Takımdaki bireyler fikirlerinin ve çalışmalarının tepki görmeyeceği, takımda yeterli oldukları duygusunu yaşayabilecekleri, politik davranışlara yer verilmeyeceğini hissedebilecekleri bir ortam geliştirirler. Katılım ve güven ortamının olduğu tüm takımlarda üyeler, yargılayıcı olmayan bir şekilde yeni fikirler geliştirme ve sorun çözme amacıyla tartışmalarını yürütebilirler (Anderson ve West, 1998). Mayer ve Gavin (2005)'in yaptıkları araştırmada, güvenin güvenlik iklimi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Sonuçta, düşük güven düzeyi, güvenlik ve örgüte bağlılık gibi örgütsel çıktı ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, yöneticilerin ya da takım liderlerinin davranışlarından endişe ya da güvensizlik duyan çalışanların, güvenliğe odaklanamadığı ve iş güvenliği performanslarında iyileşme sağlanamadığı bulgularına da ulaşılmıştır (Mosher, 2013).

### 2.2.3. Eğitim

İş sağlığı ve güvenliği alanında eğitim programları aracılığıyla çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi,

tehlikeler ve onları nasıl kontrol edeceklerine yönelik bilgi ve beceri düzeylerini artırabilir. Ancak, iş güvenliğiyle ilgili eğitim genellikle takımların birbirlerini tanımadıkları ortamda gerçekleştirildiği için yeterince başarılı olamamaktadır. Takım normlarının, standartlarının ve davranışlarının farklılığı eğitimin amacına ulaşmasını engellemektedir. Dolayısıyla, eğitim ortamında alınan bilgi ve geliştirilen güvenlik tutumları özgün çalışma ortamındaki denetçiler, takım liderleri ya da çalışma arkadaşları tarafından kullanılmayacak ya da desteklenmeyecektir (Zimolong ve Elke, 2006). Bu nedenle, iş güvenliği takım performansının en üst düzeye çıkarılabilmesi için işletmeye özgü genel nitelikli iş sağlığı ve güvenliği eğitiminden sonra, takıma özgü iş güvenliği eğitiminin de verilmesi esastır.

İş güvenliği takımının eğitim ihtiyacının belirlenmesi gerekmektedir. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üç önemli unsur bulunmaktadır. Bunlar, iş sağlığı ve güvenliği tehlikelerini belirlemek, bu tehlikelerin kök nedenlerini saptamak ve takım çalışanlarının ya da bireysel çalışanların bilgi ve yetenekleriyle ilgili ihtiyaçları belirlemek şeklindedir (Demirbilek, 2005). Takım çalışanlarının beceri eğitiminin ya da takımın etkin işleyebilmesi için gerekli olan davranış ve tutumlar üzerine odaklanan eğitimin, bireysel olarak çalışanların yanı sıra takımların oluşturulmasında en iyi yöntem olacağına inanılmaktadır. Bunun nedeni, takım eğitiminin çalışanlara görevle ve takımla ilgili becerileri kazandırmasıdır. Söz konusu kazanım, hem takıma hem de görev içeriğine uyarlanabilir ve transfer edilebilir genel becerileri entegre etme ve ortak bir şekilde karmaşık faaliyetleri koordine etme olanağı sağlamaktadır (Mathieu vd., 2008). Eğitim sürecinde, takım çalışanlarına tehlike ya da riskler, temel yetenek eğitimi, politika ve sorumlulukların belirlenmesi, yasal düzenlemeler, ilk yardım ve önemi, kazaları raporlama yöntemleri, güvenlik kuralları ve prosedürleri, yeni bir teçhizat ya da ekipmanın kullanımı, herhangi bir olağanüstü durum karşısında bilgi ve yardım edinilecek yer vb. konularda eğitim verilmelidir (Demirbilek, 2005). Süreç eğitiminin en önemli bileşeni, takımları değişen koşullara uyum sağlamaya hazırlamaktır. Dolayısıyla, koşullar değiştiğinde iş yükü ve görev dağılımının nasıl ayarlanacağı, acil durum halinde takım arkadaşları için nasıl ve nereden yardım isteneceği ve motivasyonları konusunda da eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Aksi halde, riskli durumlarda şövalyen tutumlar büyük tehlikeleri de beraberinde getirebilmektedir (Resnick, 2008). Buna en iyi örnek olarak, 11 işçinin hayatını kaybettiği ve milyonlarca varil petrolün denize karışıp çevre tahribatına neden olduğu Meksika Körfezi'ndeki BP petrol sondajı platformunda 20 Nisan 2010'da meydana gelen patlama verilebilir. Söz konusu, platformda çalışanlar böylesine güçlü bir patlamaya ve onun yaratacağı sonuçlara hazır değillerdi. Platformda çalışanların etkin iletişime sahip olmamaları, acil durum hazırlık

planının zayıflığı ve acil durum tatbikat eğitimlerinin yetersizliği kazanın zararlarını artıran başlıca nedenler olarak görülmektedir (Norazahar vd., 2014).

#### 2.2.4. Sosyalleşme

Sosyolojik ve psikolojik açıdan bireyin sosyalleşmesi bir tür "öğrenme süreci" olarak nitelendirilmektedir. Sosyalleşme yoluyla, bireyin grup normlarını öğrenip bunlara uyması ve böylelikle sosyal düzenin korunması sağlanır (Memduhoğlu, 2008). Birey toplumda sosyalleştiği gibi, işletme içinde de sosyalleşmesine devam etmektedir. Gerçekten, bireyin sosyalleşerek zamanla işletmede neyin uygun davranış olup olmadığını, diğerleriyle nasıl iletişimde bulunması gerektiğini ve işletme değerlerini öğrenmesi mümkün olmaktadır. Çalışanlar bu hususları hem kendi gözlemleriyle, hem de yöneticilerin kendilerine aktardıkları bilgilerle öğrenmektedirler (Demirbilek, 2009; Akıncı Vural, 2003).

İşletme içinde sosyalleşmenin yanında, takımlar içinde de sosyalleşme gerçekleşmektedir. Mevcut takımlar nispeten istikrarlı normlar, rol beklentileri ve paylaşılan bilgi ve amaç sistemleri ile yönetilmektedir. Bu enformel yapılar, takım üyeleri arasındaki sosyal ve çalışma esaslı etkileşimden meydana gelmektedir. Takıma yeni gelen çalışanların takım içindeki istikrarlı yapı için potansiyel sorun oluşturmaları mümkündür. Ayrıca, takıma yeni katılan çalışanlar çalışma ortamında belirsizlik ile karşılaştıklarından, gruba entegre edilmeleri gerekmektedir (Kozlowski ve Bell, 2003). Feldman (1976)'a göre, sosyalleşmenin önemli bir aşaması uyum sağlamadır. Takım çalışmasında da takımın başarılı ve etkin olabilmesi için takımdaki tüm çalışanların uyum sağlaması gerekmektedir.

Takım içinde bilginin ve sosyal ilişkilerin düzeyi, büyük ölçüde olumlu iş güvenliğiyle ilgili tutumların geliştirilmesine bağlıdır. İş güvenliği müdahalelerinin tasarlanması, takım içinde sosyalleşme sürecinin hızlandırılmasında etkili olmaktadır. Özellikle bazı meslek gruplarında, örneğin gürültülü çalışma ortamlarında kulaklıkla çalışılmak durumunda olunan işlerde, takım üyeleri söz konusu operasyonel teknik ve güvenlik ekipmanları tarafından kısıtlanabilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği açısından takım içinde güvenlik performansının sağlanabilmesi için, çalışma arkadaşları hakkında bilgi edinme, uyum sağlama ve sosyal ilişkilerin desteklenmesi takımın sosyalleşmesinin önemli unsurlarıdır. Bu unsurlar, iş güvenliğine yönelik dikkat ve sorumluluğun gelişmesine katkı sağlamak ve takım güvenlik ikliminin oluşumunu desteklemektedir. Böylelikle, takım içinde tehlikelerin tanımlanmasında güvenlik iletişiminin artması ve takım çalışanlarının birbirlerine güvenlik anlamında yardım etme davranışlarının gelişmesinde takımın sosyalleşmesi önemli olmaktadır (Burt vd., 2008).

### 3. İş Güvenliğinde Amaç Belirleme

Amaç belirleme teorisi, temel olarak işletmede görev performansını iyileştirmeyi amaçlamaktadır ve amaçlar bir şeye doğrudan neden olan eylemlerin yanında bireylerin eylemleri gerçekleştirme nedenlerine de dayanmaktadır (Locke ve Latham, 1990). Doğası gereği amaçlar, bireylerin ilgi ve eylemlerine odaklanmaları için arzulanan duruma ulaşılan kadar onları motive eden unsurlardır. Görev performansının iyileşmesinde amaç belirlemenin faydası, pek çok ülkede çeşitli mesleklerde ortaya konmuştur. Ancak, önemli olan husus, bir amacın izlenmekte olan performans kriterlerine uyumlu olmasıdır. Örneğin, işletmede iş güvenliği performansının iyileştirilmesi amacına ulaşılması, izlem-gözleme ve çeşitli iş güvenliği performansı göstergelerinin değerlendirilmesi ile ölçülmektedir. Çalışanlar tarafından amaçlar kabul edilirse, ölçülebilir olan hemen hemen her tür davranış iyileştirilebilmektedir (Cooper, 1993).

Çok sayıda araştırma, iş sağlığı ve güvenliğini iyileştirmek için amaç belirlemenin faydalı olduğunu göstermektedir. Nitekim, Locke ve Latham (1990) amaçların belirlenme biçimlerinin çalışanların iş güvenliği davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Amaç belirlemenin etkisi, amaçlanan davranışlarda gözlemlenen değişimler olarak tanımlanmaktadır. Ancak, gerçek yaşamda değişen, birbiriyle ilişkili ya da diğer yandan karşılıklı olarak paylaşılan fonksiyonel benzerlikte pek çok davranış bulunmaktadır. Bu nedenle, amaç belirleme faaliyetleri çalışanların davranışlarını değiştirmeye odaklanırsa, amaçlanan davranışa ulaşılacaktır (Ludwing ve Geller, 1997).

Belirli davranışlarla ilgili güvenlik kültürünün oluşturulması için amaç belirlemesi sayesinde, iş kazaları önemli ölçüde azaltılmaktadır. Bunun aksine, diğer güvenlik davranışıyla ilgili iş güvenliği amaçlarının belirlenmemesinin, kaza oranlarının aynı düzeyde kalmasına ya da bazen artmasına neden olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde, Duff vd. (1993)'nin inşaat sektöründe yaptıkları çalışmada, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili amaç belirleme faaliyetlerinin iş güvenliği performansında iyileşmelere neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle yüksekte çalışanların ve destek çalışanlarının kişisel koruyucu donanım kullanımları %92 düzeyine ulaşmıştır. Herhangi bir amaç belirlenmediğinde ise, çalışanların kişisel koruyucu donanım malzemelerini kullanmalarında kayda değer bir gelişme olmadığı saptanmıştır (Duff vd., 1993). Bununla birlikte, çalışanlar ulaşılması mümkün olmayan ya da gerçekçi olmadığını düşündükleri amaçlara ulaşmak için istekli olmamaktadır. Örneğin, iş kazası ve meslek hastalığı riskinin çok yüksek olduğu işkollarında sıfır (0) kaza ya da %100 güvenlik performansı gibi amaçlar buna örnek gösterilebilmektedir. Buradan hareketle, amacın gerçekçi olmadığı düşünülürse, çalışanların da amaca olan bağlılıkları olumsuz etkilenecektir. Hatta

bir ölçüde amaç reddedilecektir. Dolayısıyla, gerçekçi olmayan amaçlar çalışanların motivasyonunu düşürecek (Cooper, 1993).

İş güvenliği amacı belirlenirken, üç yöntemden yararlanılmaktadır. Bunlar, aşağıda yer almaktadır.

**1. Atanmış Amaçlar:** Pek çok ülkede ve işletmede, iş güvenliği faaliyetleri ve programları daha çok devlet tarafından ya da iş sağlığı ve güvenliğinden sorumlu kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmektedir. Aynı zamanda, işletmeler de genel olarak yasaların gerektirdiği hükümlere uyarak iş güvenliği önlemlerini uygulamaya çalışmaktadır. Görüleceği üzere, iş güvenliği önlemlerini uygulama düşüncesi, yöneticilerin ve çalışanların düşüncesi olmayıp, yasal gereklilik doğrultusunda iş güvenliği amaçları işletme yönetimi tarafından saptanır ve çalışanlara da belirtilen amaçlara ulaşmaları gerektiği hükmedilir (Geller, 1996). Atanmış amaçlar; devlet, işletme yönetimi ya da idari komite gibi yetkililer tarafından belirlenen ve çalışanların katılımının olmadığı amaç belirleme türüdür (Cooper, 2009). İş sağlığı ve güvenliği performansı ya da davranışı ile ilgili gerçekleştirilen pek çok çalışmada, başkaları tarafından belirlenen amaçların iş güvenliği performansının iyileştirilmesinde ve güvenli olmayan davranışların güvenli davranışa dönüştürülmesinde tek başına etkili olmadığı vurgulanmaktadır. Örneğin, Ludwing ve Geller (1997)'in çalışmasında, atanmış amaçların etkin olabilmesi için, zorunlu ya da devletin belirlediği amaçların geribildirim ve yönetsel gözetim ile desteklenmesi gerektiği saptanmıştır. Dolayısıyla, atanmış amacın tek başına etkin olmamasının nedeni, atanmış amaç belirleme sürecinde bulunan çalışan gruplarının yönetime itaat etmemesinden kaynaklı arzulanmayan davranışlar olabilmektedir. Ayrıca, Cooper (2009)'e göre başkaları tarafından belirlenmiş amaçların çalışanların hem performansı hem de motivasyonu üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğunu vurgulamaktadır. Duff vd. (1993) tarafından inşaat sektöründe gerçekleştirilen araştırma sonucunda, atanmış amaçların tek başına etkin olmadığı, iş güvenliği eğitimi ve geribildirim ile çalışanların iş güvenliği performansını etkilediği ve iş güvenliği amacına bağlılığın arttığı vurgulanmaktadır.

**2. Katılımcı Amaç Belirleme:** Çalışanlar, iş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili alınacak önlemlere ve faaliyetlere katılmalıdır. İşletmede etkin bir iş güvenliği programı ile iş güvenliği kültürünün varlığı bakımından çalışanların katılımının sağlanması temel faktördür. Bunun nedeni, katılımın kaza önleme faaliyetlerinin başarısında anahtar bir role sahip olmasıdır. İş sağlığı ve güvenliği alanında katılım, özellikle örgütsel ve süreçsel risklerin tanımlanmasında ve riskin ortadan kaldırılması ya da azaltılmasında etkili olmaktadır. Kararların alınmasına ve değişimine çalışanların katılması, yönetim ve çalışanlar arasında ortak amaçların oluşmasına yardımcı olabilmektedir (Demirbilek, 2005). Çok sayıda çalışan başkaları tarafından belirlenmiş bir amacı engel olarak görüp,

reddetme eğilimi içerisinde olabilmektedir. Duff vd. (1993)'nin inşaat sektöründe yaptıkları çalışmada, başkaları tarafından belirlenmiş amaç ile katılımcı amaç belirleme süreci karşılaştırılmıştır. Buna göre, iş güvenliği amacı belirleme sürecine çalışanların katıldığı alanda, söz konusu amaçların daha önceden yöneticiler ya da operatörler tarafından saptandığı alana kıyasla, iş güvenliği performansı düzeyinde daha fazla iyileşme olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı süreç sayesinde, çalışanlara karar verme aşamasında düşündüklerini ve isteklerini dile getirme olanağı sağlanmakta ve böylelikle iş güvenliği amaçlarına bağlılık gerçekleşmektedir. Benzer şekilde, Cooper (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçları Duff vd. (1993)'nin çalışmasıyla benzerlik göstermektedir. Cooper (2009), geniş kapsamlı literatür araştırması sonucunda, 106 tane iş sağlığı ve güvenliğinin davranışsal boyutuyla ilgili çalışmaya rastlamıştır. Bu çalışmaların genellikle yalnızca iş güvenliğine odaklandığı, sayısal olarak davranışsal değişim ve kazalarda azalmaya ve iş güvenliği performansının iyileştirilmesi için gözlem oranlarının belirtildiğini saptamıştır. Söz konusu çalışmaların veri setlerini karşılaştırarak amaç belirleme türleri hakkında da sonuç elde etmiştir. Buna göre, işletme yönetimi tarafından atanmış amaçlar ile katılımcı amaçların, iş kazasını azaltma ve iş güvenliği davranışını değiştirme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, atanmış amaçların iş kazalarının azaltılması ve davranış değişikliği üzerindeki etkisi, katılımcı amaca göre daha düşüktür. Katılımcı amaçlar, çalışanlar tarafından daha hızlı benimsendiği için, amaca ulaşmada da en etkin yol olarak görülebilmektedir. Söz konusu yöntemle, amaç başarımına bağlılık sağlanmaktadır (Cooper 2009).

Geller (1996)'a göre, çalışan kendi belirlediği amaçlardan çok, başkaları tarafından belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çaba gösterirse, büyük olasılıkla başarıya ulaşmak yerine, başarısızlıktan kaçınmak için çalışma tutumu geliştirir. Ancak, çalışanlar ya da bireyler genellikle başarısızlıktan kaçınmaktan çok başarıya ulaşmak için güdülenir (Geller, 1996). Diğer yandan, Ludwing ve Geller (1997), pizza dağıtıcılarının iş kazası oranlarını azaltmak ve iş güvenliği performanslarını arttırmak amacıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda, katılımcı amaç belirleme süreci sayesinde, çalışanların kavşaklarda durma oranı %55'ten %75'e çıkarılmıştır. Benzer şekilde, emniyet kemeri kullanma, dönüşlerde sinyal kullanma ve hızlı gitmeme gibi güvenlik davranışlarının iyileşmesini sağlamıştır.

**3. Çalışan Tarafından Belirlenmiş Amaç:** Çalışanların üretim sürecini daha iyi bilmeleri, her aşamaya hakim olmaları ve işin içerdiği riskleri daha iyi görebilmeleri, amaçları kendilerinin belirlemesinin iş güvenliği kültürünün iyileştirilmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir. Çalışanlar iş güvenliği ile ilgili kendi amaçlarını belirleyip, söz konusu amaçlara ulaşmak için çabaladıklarında,

gerekenden daha fazlasını yapmak için güdülenmiş ve istekli olurlar. Ayrıca, sahiplik, bağlılık ve proaktif davranışlar gelişir ve çaba düzeyi başkaları tarafından belirlenen amaçlara ulaşmak için sarf edilenden daha yüksek olur (Geller, 1996).

#### 4. İş Güvenliği Geribildirimi

Davranışsal iş güvenliği sistemleri yaralanmaların ya da kazalara neden olan güvenli olmayan davranışların küçük bir kısmını tanımlamaya çalışır. Güvenli davranışları destekleyen öncülleri ve sonuçları tanımlayan koşulların desteklenmesi ya da güçlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, güvenli davranışlar ya da bu davranışların sonuçlarını belirlemek için belirli kontrol listelerinin hazırlanması gerekir. Eğitimli gözlemciler, takım liderleri, denetçiler ya da yöneticiler, bu kontrol listelerini çalışanların, takım çalışanlarının veya arkadaşlarının güvenli davranışlarını düzenli olarak izlemek ve kaydetmek için kullanır. Kaydedilen bilgiler, güvenli davranışların yoğunluğunu ya da eksikliğini belirlemek için önem taşımaktadır. İzleme sonucu elde edilen veriler de sözlü, grafiksel ya da yazılı geribildirimler şeklinde çalışanlara verilir. Böylece, çalışanlar ya da çalışma gruplarının önceden işletme tarafından belirlenen amaçlara ya da kendi belirledikleri hedeflere ulaşmaları sağlanabilir. Denetçiler, takım liderleri ya da yöneticiler, izleme sırasında düzeltici eylemleri kolaylaştırmak için çalışanlara sözlü geribildirim de sağlayabilir. Araştırma sonuçlarına göre, anında sözlü geribildirim, nispeten kısa bir süre içinde olan ancak etkisini uzun yıllar sürdüren kazaların oranını %50-75 oranında azaltabilmektedir (Cooper, 2006).

Cooper (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre, çeşitli geribildirim mekanizmalarının kaza azaltma ve davranış değiştirme üzerinde etkisi bulunmaktadır. Haftalık olarak verilen grafik/simgesel, sözlü ve yazılı geribildirim aynı anda kullanılmasının en etkili yöntem olduğu vurgulanmaktadır. Buradan hareketle, gerçekleştirilen analizlere göre daha fazla geribildirim mekanizması daha fazla kaza önleme ve davranışsal değişime neden olacaktır.

Geller (1996), iş güvenliği geribildiriminin güvenli olmayan davranışların etkin değişimi için yol gösterici olduğunu ileri sürmüştü ve doğru geribildirim özelliklerini sıralamıştır. Buna göre, güvenli davranış desteklemek için verilen geribildirim özellikleri şu şekildedir (Geller, 1996):

- Birebir ve özel olarak geribildirim verilmeli,
- Gözlenen davranıştan hemen sonra geribildirim sağlanmalı,
- Gözlenen güvenli davranışlar tanımlanmalı,
- Samimi ve güvenilir olmalı,

- Diğer çalışanlara örnek olabilmesi için güvenli davranışta bulunan çalışanlar takdir edilmelidir.

#### 5. İş Güvenliği Takım Yönetiminde Amaç Belirleme ve Geribildirim İlişkisi

Amaçlar ve geribildirim arasındaki ilişki, davranışı ya da faaliyeti kontrol eden bilgi ve motivasyon açısından ifade edilebilmektedir. Örneğin, amaçların belirlenmesiyle ulaşılması gereken performans düzeyi hakkında bireyler bilgilendirilir. Ayrıca, çalışanların yönlendirilmesine ve onların faaliyetleri ile çabalarının değerlendirilmesine destek olur. Performans geribildirimi ise, amaca ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerin ne kadar doğru ve olumlu devam ettiği hakkında bilgi verir. Amaç belirleme ve performans geribildirimi birbirlerini tamamlayıcı olup, performans üzerinde birlikte daha çok etkili olmaktadır. Güvenlik davranışı, iş güvenliği ile ilgili davranışların sistematik olarak gözlenmesi, iş güvenliği amacının belirlenmesi ve geribildirim ile geliştirilebilmektedir (Cooper vd., 1994). Duff vd. (1993) inşaat alanında gerçekleştirdikleri araştırmada iş güvenliği amaç belirleme ve geribildirim tekniklerini iş güvenliğini iyileştirmek için kullanmışlardır. İnşaat sektörü, işgücünün doğası gereği geçici ve sürekli değişen bir çalışma çevresine sahip olup, birbirine benzemeyen pek çok uygulamayı barındırmaktadır. Bu nedenle, inşaat sektörü olumsuz iş güvenliği kayıtlarına ve iş kazası oranlarına sahip sektörlerden biridir. Amaç belirleme ve geribildirim, iş güvenliği performansında ilerleme için kullanılmaktadır. Geribildirim arttığında, iş güvenliği performanslarında yaşanan iyileşmeler de çoğalmaktadır. Ayrıca, amaç belirleme sürecinde sadece yönetim tarafından belirlenmiş amaca kıyasla, çalışanların da katılımının sağlanması güvenli davranışın oluşmasında daha etkilidir (Duff vd., 1993).

Cooper (2009) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgulara göre, iş güvenliği eğitimi ve geribildirim verildiği işletmelerde, güvenli davranış değişim ve kaza azalma oranı düşük çıkmıştır. Ancak, amaç belirleme ve geribildirim aynı anda uygulandığında istatistiksel analiz sonucuna göre etki büyüklüğü 8.7 olarak bulunmuş ve hem kaza oranlarında önemli azalma olmuş, hem de güvenli davranışa yönelik değişim artmıştır (Cooper, 2009). Özetle, amaç belirleme ve geribildirim birlikte uygulanması güvenli davranış performansının artmasında ve kaza oranlarının azalmasında etkili olmaktadır.

İşletmelerde takım esaslı yapıların kullanımının artmasıyla birlikte, takım düzeyinde amaç belirleme ve takım amacına bağlılık önemli hale gelmiştir. Takım düzeyinde amaç belirlemenin kendine özgü yönü, bireysel amaç yerine, birbirleriyle uyumlu veya uyumsuz olabilen çoklu amaçların olabilesidir. Buna göre, çalışanın kendisi için amaç, takım için bireysel amaç, çalışan için takımın amacı ve takım için takımın

amacı şeklinde çok yönlü olabilmektedir. Dolayısıyla, takım içinde belirlenen bireysel ve takım amaçları birbirinden farklı olabilse de çalışanların amaca bağlılığı ve takım olarak amaca ulaşabilmeleri için odaklanmaları önemli olmaktadır (Klein vd., 1990).

Takım amacının dört özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulanmaktadır. Bunlar; açıklık, amacın doğallığı, paylaşılabilirlik ve ulaşılabilirliktir. Açıklık, amacın kolaylıkla anlaşılabilirlik derecesidir. Amacın doğallığı, takım üyeleri için, amacın anlamlı bir sonuca sahip olma derecesi olarak tanımlanır ve üyelerin takımın amaçlarına bağlı olmasını sağlar. Paylaşılabilirlik, takım içindeki bireyler tarafından amaçların yaygın olarak kabul edilmesini ifade etmektedir. Amaç, kolaylıkla uygulanan yenilikler sağlayabiliyorsa ulaşılabilirlik düzeyi de nispeten yüksek olmaktadır. Ancak, amaç ulaşılamaz olursa; amaca ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetlerde sapma olabilmekte ya da gerçekçi öngörümleme olmayacağından, başarıya doğru uygulanabilir adımlar soyut kalabilmektedir (Anderson ve West, 1998).

Takım içinde iş güvenliği amacına ulaşabilmek üzere güvenli olmayan davranışların azaltılabilmesi doğrultusunda, takım çalışanlarının davranış kontrol listelerine göre birbirlerini gözlemeye istekli olması gerekmektedir. Böylece, çalışanlar takım içerisinde birbirlerini gözeterek iş güvenliği sürecinin geliştirilmesine katkıda bulunurlar. Kuşkusuz, takım üyelerinin birbirleriyle işbirliği ve iletişim içinde olup, takımın amaçlarına bağlı olmaları, iş güvenliği performansını arttırabilmektedir (Geller, 1996).

İş güvenliği geribildirimini, bireysel ve takım geribildirimini şeklinde ayrı ayrı verilebilmektedir. Bireysel geribildirimde, güvenli davranışın desteklenmesi için geribildirim özel ve zamanında verilmesi gerekmektedir. Takım geribildirimini, çalışma takımının iş güvenliği performansını arttırmak için önemlidir. Gözlemlenen davranışların kayıtları tutulduktan sonra, güvenli davranış yüzdesi hesaplanır. Yüzdeler, günlük, haftalık ya da aylık hazırlanabilir ve bir geribildirim grafiği şeklinde gösterilebilir. Bu grafik, çalışanların da görebileceği belirli bir yere asılarak, çalışanların kendilerinin ilerleme durumları ve çabaları karşılığında eğer varsa ödüllendirilip ödüllendirilemeyecekleri hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak sağlamaktadır. Söz konusu geribildirim, takımın iş güvenliği başarısının ve kalitesinin artmasına destek olmaktadır. Geribildirim grafiği, çalışanların iş güvenliği kıyafetlerini giyme, kişisel koruyucu donanımları kullanma, üretim sürecindeki objeleri güvenli bir biçimde kaldırma ya da taşıma, çalışma alanlarını koruma ve düzenli tutma, araç ve gereçleri güvenli bir şekilde kullanma ve prosedür ya da kurallara itaat etme davranışlarının yüzdelerini içermektedir (Geller, 1996).

Cooper (2009) araştırmasında, takım çalışanlarının gözlemlenip takım olarak geribildirimde bulunmanın

kaza oranlarının azalmasında ve davranış değişiminde daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, çalışanlar takım içinde sosyal dinamiklerden kaynaklanan akran baskısından dolayı, gözlenmeler bile güvenli davranış sergilerler. Özetle, takım geribildiriminin, çalışanlara birebir geribildirimde bulunmaktan daha etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Cooper, 2009).

## 6. İş Güvenliği Takım Yönetimi Performansının Değerlendirilmesi

İş güvenliği performansı ölçümü, iş sağlığı ve güvenliği yönetimi sisteminin temel bileşenlerinden biridir. Performans ölçümü, işletmelerin iş sağlığı ve iş güvenliği amaç ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. Bu açıdan, iş güvenliği performansının ölçülmesi, hangi işletmelerin, işletmelerin alt bölümlerinin ya da takımların iş sağlığı ve güvenliğine uygun performans gösterdiğinin belirlenmesi, mevcut sorun alanlarının belirlenip iyileştirilmesine imkan vermektedir (Lingard vd., 2011). Diğer taraftan, bu alanda yapılan araştırmalarda iş güvenliği performansının ölçümü konusunda, farklı ölçüm araçları kullanılmaktadır. İş güvenliği kültürü ve iş güvenliği iklimi literatüründe yaygın olarak dört ana güvenlik çıktısı (Dursun, 2011) işletmenin genelinde uygulandığı gibi takımların iş güvenliği performansının ölçümünde de kullanılabilir. Söz konusu araçlar aşağıdaki gibidir;

1. Düşük kaza oranına sahip ve yüksek kaza oranına sahip işletmelerle/takımlarla karşılaştırma olanağı veren işletmelerin/takımların kaza istatistikleri,
2. Çalışanların kendi raporladıkları olay ve kazalar,
3. Çalışanların kendi raporladıkları güvenli davranışları,
4. Bir yönetici, amir veya takım lideri tarafından çalışana ait iş güvenliği performansı oranının belirlenmesi.

İş güvenliği performansının ölçümünde kaza sıklık oranları, mevcut durum bilgisi sağlamaları nedeniyle yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu tür performans göstergeleri sonuçsal veya gecikmeli olarak kabul edilmektedir. Bu göstergeler kolay toplanması, anlaşılır olması, analizlerde karşılaştırma ve kıyaslama yapmaya elverişliliği ve kaza eğilimlerin belirlenmesine imkan vermesi nedeniyle daha çok tercih edilmektedir. Ancak, söz konusu göstergeler kaza, meslek hastalığı, yaralanma ya da ölüm gerçekleşikten sonra elde edilen verilerle ölçülmektedir. Bu nedenle, tek başına bu verilerden hareket ederek işletmenin ya da takımın iş güvenliği performansının ölçülmesi yeterli olmamaktadır. İş sağlığı ve güvenliği performansını ölçmek için kullanılan sonuçsal/gecikmeli göstergeler, önlemler alınmasında tam olarak etkili olamayabilmektedir. Raporlanabilir yaralanmalar ve hastalıklar istatistiksel olarak düşük meydana gelme olasılığına sahiptir. Yalnızca bu tür olaylara dayalı ölçüm özellikle

müdahale geliştirme aşamasında faydalı olmayacaktır (Lingard vd., 2011).

Huang vd. (2006) imalat, inşaat, hizmet ve taşımacılık sektöründe iş sağlığı ve güvenliği üzerine çalışmışlardır. İş güvenliği performansını da, çalışan güvenlik kontrolü ve iş kazalarını çalışanların kendilerinin raporlaması olarak ifade etmişlerdir. Bu araştırmada, güvenlik öz-yeterliliği, güvenlik farkındalığı ve güvenlik davranışı olmak üzere üç performans faktörü kullanılmıştır. Araştırmaya göre, güvenlik öz-yeterliliği, çalışanların algılanan güvenlik uygulaması yetkinliği olarak kabul edilmektedir ve çalışanların algılanan güvenlik kontrolünü etkilemektedir. Güvenlik farkındalığı da, çalışanların işletmede ve üretimi gerçekleştirdikleri ortamdaki riskleri algılama durumunu yansıtmaktadır. Son olarak, güvenlik davranışı ise çalışanların risk alma davranışını ve iş güvenliği kurallarına ve prosedürlerine uyma davranışlarıdır (Huang vd., 2006).

İşletme ya da takımın iş sağlığı ve güvenliği performansının ölçülmesinde, çalışanların çalışma ortamına yönelik algı ve tutumlarının değerlendirilmesinin de gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Algı ve tutumlar genellikle iş güvenliği iklimi ölçeği ile ölçülmektedir (Lingard vd., 2011). Buradan hareketle, iş güvenliği iklimi yönetimin güvenliğe bağlılığı, herhangi bir olay ya da kaza sonrasında işe dönüş politikaları, yaralanma ya da kaza yönetimi ve iş güvenliği eğitimi (Huang vd., 2006) hakkındaki algı ve tutumlara yönelik bilgi sağlamaktadır. Bu anlamda, takımda ya da işletmedeki iş güvenliği kültürünün ölçülebilmesi için dayanak oluşturmaktadır (Flin vd., 2000).

Al-Refaeie (2013)'ün araştırmasında, takım çalışmasında takım liderlerinin ve takım çalışanlarının iş güvenliği performanslarının değerlendirilmesi için ifadeler kullanılmıştır. Buna göre, takım lideri ya da denetçisi periyodik olarak ilgili iş güvenliği kurallarını revize eder, sık sık iş güvenliği eğitim faaliyetleri düzenler, deneyimlerini paylaşır ya da olayları rapor eder gibi ifadelerle takım lideri ya da denetçinin güvenliğe olan bağlılığı tespit edilmeye çalışılır. Benzer şekilde, takım çalışanlarının da iş güvenliği performansının değerlendirilmesi için bir takım ifadeler bulunmaktadır. Bunlar, "takım çalışanları arasında iyi bir iletişim vardır, takım çalışanları arasında görev dağılımları açıktır ve takım iyi koordine edilmektedir" şeklindeki ifadelerdir.

İş güvenliği performansı ölçümü en uygun yöntem ile yapıldıktan sonra, bu ölçüm sonucunda elde edilen verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesi ve çalışanlara iş güvenliği performansları hakkında olumlu veya olumsuz bir geribildirim yapılması gerekir. Çalışanlara performans ölçümü sonucunda herhangi bir geribildirim yapmamak veya yalnızca olumsuz sonuçlar hakkında geribildirim yapmak, iş

güvenliğinde arzu edilen başarının elde edilmesini olumsuz yönde etkiler (İşler, 2013).

## 7. Sonuç

Rekabetin artmasıyla birlikte işletmeler kalite, verimlilik ve tedarikçi yönetimi gibi sorunları çözmek için tasarlanmış takım çalışmasını benimsemeye başlamıştır. Söz konusu takım çalışması iş sağlığı ve güvenliği konusunda da kazaların ve yaralanmaların azaltılması amacıyla uygulanmıştır. Gerçekten, riskli çalışma ortamlarındaki tehlikelerin tamamen ortadan kaldırılamaz ya da kontrol edilemez olduğu dinamik ve tehlikeli çalışma çevrelerinde riski azaltabilmek açısından takım çalışmasına başvurulmaktadır. İş sağlığı ve güvenliği açısından takım çalışmasının en büyük katkısı; görev dağılımı, dizilimi, iş yükü ve hızı, iş koordinasyonu ve işbirlikçi davranış gibi konularda işin koordine edilmesinde olmaktadır. Buradan hareketle, güvenli davranışların takım içinde ve takımdan hareketle işletme içinde yerleşebilmesi için takım çalışanlarının iş güvenliği faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi gerekir.

İş güvenliği anlamında bir takımın başarılı olabilmesi için gerekli özellikler bulunmaktadır. Buna göre, takımlar içinde büyük bütünlüğe sahip olmalı, takım liderine güven yüksek olmalı, lider düzenli olarak iş güvenliği toplantısına katılmalı ve takım çalışanlarının da görüşlerini paylaşabileceği iş güvenliği ile ilgili toplantılar düzenlemeli, takım içindeki gerek işten gerekse de çalışma ilişkilerinden kaynaklanan stresi azaltmalı, güvenli olmayan davranışları gözleyip, takım çalışanlarına anında geribildirim yapmalı ve takım çalışanlarıyla sürekli işbirliği içinde olmalıdır. Ayrıca, yalnızca takımı yönetmek ve iş güvenliği performansını iyileştirmek açısından uyarı ve talimatlarda bulunmaktan öte, çalışanlarla birlikte çözüm üretmeye çalışmalıdır.

İşletmelerde etkili bir iş sağlığı ve güvenliği kültürünün oluşturulup geliştirilmesinde, amaç belirleme süreci, geribildirim süreci ve takım çalışması önemli olmaktadır. İş güvenliğine yönelik uygun, ulaşılabilir ve gerçekçi bir amaç belirlenmesi, çalışanları amaca ulaşmak için motive etmektedir. Diğer yandan, çalışanlar ulaşılması mümkün olmayan ya da gerçekçi olmadığını düşündükleri amaçlar için çaba gösterme konusunda istekli olmamaktadır. Amaç saptanırken, işletme yönetimi ya da takım liderleri tarafından belirlenen amaçların yanında, çalışanların da amaç belirleme sürecine katılması gerekir. Bir amaca ulaşmak, çalışanların ne derece çaba gösterdiklerine bağlıdır. Araştırma bulguları, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili amaç belirleme faaliyetlerinin iş güvenliği performansında iyileşmelere neden olduğunu göstermektedir. Ancak, iş güvenliği amacı arzulanan iş sağlığı ve güvenliği performansına ulaşmada tek başına yeterli olmayıp, bireysel çalışanların ya da takımların davranışlarının değerlendirilmesi ve geribildirimde bulunulması



gerekmektedir. Geribildirimde bulunabilmek için, çalışanların gözlenmesi gerekmektedir. Sonuç olarak, işletmelerde iş güvenliği takımı uygulaması bir katılımcı yönetimdir. Bu yönetim, iş güvenliği faaliyetleri konusundaki katılımcı amaç belirleme ve geribildirim sistemi ile desteklenmelidir. Bunun için de bir raporlama kültürü gereklidir. İşletmelerde iş güvenliği performansının değerlendirilmesi ve iş güvenliği izlem-gözetimi, müdahale için gerekli veri ve bilgiyi sağlayabilecektir.

## 8. Çıkar Çatışması / Conflict of Interest

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

No conflict of interest was declared by the authors.

## 9. Kaynaklar

- Akıncı Vural, B.Z. 2003. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Al-Refaie, A. 2013. Factors Affect Companies' Safety Performance in Jordan Using Structural Equation Modeling. *Safety Science*, 57, 169-178.
- Anderson, N.R., West M.A. 1998. Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal Of Organizational Behavior*, 19, 235-258.
- Burt, C.D.B., Sepie B., McFadden G. 2008. The Development of a Considerate and Responsible Safety Attitude in Work Teams. *Safety Science*, 46, 79-91.
- Chen, Y.C. 2009. Organizations' Characteristics Influence On Teamwork And Organizational Commitment In Taiwan. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Pensilvanya Devlet Üniversitesi, ABD.
- Cooper, M.D. 1993. Goal-Setting For Safety. *The Safety and Health Practitioner*, 1-2.
- Cooper, M.D. 2006. Exploratory Analyses of the Effects of Managerial Support and Feedback Consequences on Behavioral Safety Maintenance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 26 (3), 1-41.
- Cooper, M.D. 2009. Behavioral Safety Interventions A Review of Process Design Factors. *Professional Safety*, 36-45.
- Cooper, M.D., Phillips R.A., Sutherland V.J., Makin. P.J. 1994. Reducing Accidents Using Goal Setting and Feedback: A Field Study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 219-240.

- Demirbilek, T. 2005. İş Güvenliği Kültürü. İzmir: Legal Yayıncılık Hukuk Kitapları Serisi: 59.
- Demirbilek, T. 2009. Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (70), 353-373.
- Duff, A.R., Robertson, I.T., Cooper, M.D., Phillips, R.A. 1993. Improving Safety on Construction Sites by Changing Personnel Behaviour. *Health and Safety Executive Contract Research Report*, 51.
- Dursun, S. 2011. Güvenlik Kültürünün Güvenlik Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Eren, E. 2010. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları 12. Baskı.
- Feldman, D.C. 1976. A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21 (3), 433-452.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., Burden, R. 2000. Measuring Safety Climate: Identifying the Common Features. *Safety Science*, 34, 177-192.
- Geller, E.S. 1996. *The Psychology of Safety: How to Improve Behaviors and Attitudes on the Job*. Pennsylvania: Chilton Book Company.
- Hofmann, D.A., Morgeson F.P. 1999. Safety-Related Behavior As a Social Exchange: The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange. *Journal of Applied Psychology*, 84, 286-296.
- Holland, J. 2003. Why Are Some Safety Teams More Effective Than Others? Yayınlanmamış Doktora Tezi, Spalding Üniversitesi, ABD.
- Huang, Y.H., Ho M., Smith G.S., Chen P.Y. 2006. Safety Climate and Self-Reported Injury: Assessing the Mediating Role of Employee Safety Control. *Accident Analysis and Prevention*, 38, 425-433.
- İşler, Mesut Cemil. 2013. İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimleri ile Güvenlik Kültürünün İş Kazası ve Meslek Hastalıklarının Önlenmesindeki Etkisi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, İş Teftiş Kurulu Başkanlığı.
- Klein, H.J., Cooper J.T., Monahan C.A. 1990. Goal Commitment. E.A. Locke, G.P. Latham (Edt.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, içinde (s. 65-89). New York: Taylor & Francis Group.
- Kozlowski, S.W.J., Bell, B.S. 2003. Work Groups and Teams in Organizations. W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (Edt.), *Handbook of Psychology (Vol. 12): Industrial and*

- Organizational Psychology, içinde (s. 333-375). New York: Wiley-Blackwell.
- Lingard, H., Wakefield R., Cashin P. 2011. The Development and Testing of A Hierarchical Measure of Project OHS Performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18 (1), 30 - 49.
- Locke, E.A., Latham G.P. 1990. Goal-Setting Theory, 1990. E.A. Locke, G.P. Latham (Edt.), *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, içinde (s. 3-15). New York: Taylor & Francis Group.
- Ludwing, T., Geller S. 1997. Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization: Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers. *Journal of Applied Psychology*, 82 (2), 253-261.
- Mathieu, J., Maynard M.T., Rapp T., Gilson L. 2008. Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future. *Journal of Management*, 34, 410-476.
- Mayer, R.C., Gavin M.B. 2005. Trust in Management and Performance: Who Minds the Shop while the Employees Watch the Boss? *The Academy of Management Journal*, 48 (5), 874-888.
- Memduhoğlu, H.B. 2008. Örgütsel Sosyalleşme ve Türk Eğitim Sisteminde Örgütsel Sosyalleşme Süreci. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 137-153.
- Mitropoulos, P.T., Cupido G. 2009. The role of Production and Teamwork Practices in Construction Safety: A Cognitive Model and an Empirical Case Study. *Journal of Safety Research*, 40, 265-275.
- Mosher, G.A. Trust, Safety, and Employee Decision-Making: A Review of Research and Discussion of Future Directions. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29 (1), 2-11.
- Neal, A., Griffin M.A. 2006. A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual and Group Levels. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 946-953.
- Norazahar, N., Khan F., Veitch B., MacKinnon S. 2014. Human and Organizational Factors Assessment of The Evacuation Operation of BP Deepwater Horizon Accident. *Safety Science*, 70, 41-49.
- Resnick, M. 2008. Team Safety. *ISHN*, 42 (12), 27-28.
- Simard, M., Marchand A. 1997. Workgroups' Propensity to Comply With Safety Rules: The Influence of Micro-Macro Organizational Factors. *Ergonomics*, 40 (2), 172-188.
- Şimşek, M.Ş. 2007. *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Adım Ofset&Matbaacılık, 9. Baskı.
- Valsecchi, R., Wise S., Mueller F., Smith C. 2012. The Practice of Teamwork in Health Industry Call Centres. *Employee Relations*, 34 (3), 288 - 305.
- Vassie, L.H., W.R. Lucas. 2001. An Assessment of Health and Safety Management Within Working Groups in the UK Manufacturing Sector. *Journal of Safety Research*, 32, 479-490.
- Zimolong, B., Elke G. 2006. Occupational Health and Safety Management. G. Salvendy (Edt.), *Handbook of Human Factors and Ergonomics*, New York: Wiley Publishing, [http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/psy\\_auo/ohsmanagement.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/psy_auo/ohsmanagement.pdf) (09.07.2015).