

**5B**

GÜDEK

Güvenlik Denetim Kontrol

BÖLÜM:

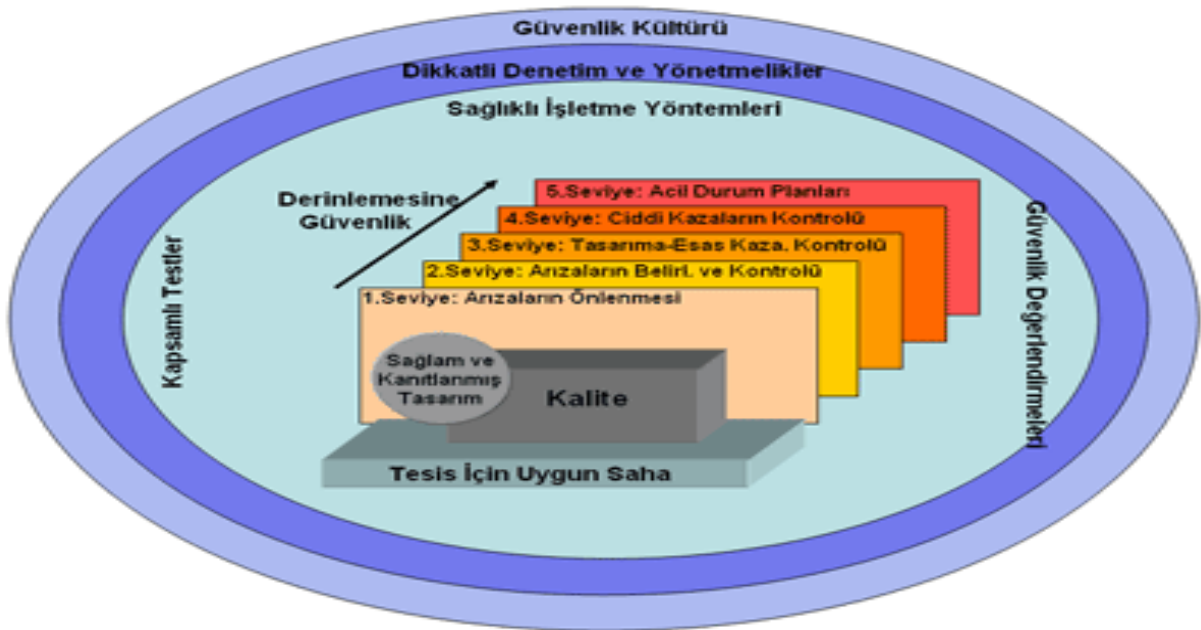
5- YÖNETTİM SİSTEMLERİ

KONU:

5B- GÜVENLİK KÜLTÜRÜ ESASLARI

İçindekiler

GÜVENLİK KÜLTÜRÜ ESASLARI	2
Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli	2
Güvenliği sağlamanın kuralları	3
Uluslararası güvenlik kültürü direktifler tarihi	3
Güvenlik Kültürü oluşturma ve organizasyonu	4
1. Olumsuzlukları ortaya çıkarma,	4
2. Sistemi kurma ve yönetme,	4
3. Sisteme katılımı sağlama,	6
4. Sistemi iyileştirme ve Sürekliliği sağlama,	6
Pozitif ve negatif güvenlik kültürü:	8
SONUÇ	9



GÜVENLİK KÜLTÜRÜ ESASLARI

Güvenlik Kültürü Olgunlaşma Modeli

Fleming (2000) tarafından geliştirilen bu modele göre güvenlik kültürü en alt seviyeden en üst seviyeye kadar 5 aşamadan oluşur. Bu modelin güvenlik kültürü oluşturma süreci ve her bir sürecin kendi içinde özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

Bu modele göre çalışma ortamında güvenlik performansı her bir seviye arttıkça artmaktadır. Buna göre işyerlerinde İSG sisteminde,

- En zayıf iş güvenliği sistemini “ortaya çıkarma” çalışmalarını yaparken,
- En yüksek performans düzeyine “sürekli iyileştirme” çalışmaları ile ulaşılmalıdır.

İGU ve İSG Profesyonellerinin öncelikle güvenlik içinde olması için “Güvenlik Kültürü” konularını bilmesi gerekir. Güvenlik kültürü en üst yönetim kademesinden en alttaki çalışanına kadar bütün çalışanları kapsar ve gerekli işlemlerin yerine getirilmesini ister. Bunlar,

1. Güvenlik kültürü genel olarak, emniyet içinde olma duygusu olarak tanımlanır,
2. Güvenlik kültürü en üst yönetim kademesinden en alttaki çalışana kadar bütün çalışanları kapsar ve bunların taahhüdünü gerektirir,
3. Çalışma ortamında tüm seviyelerindeki üyelerin güvenliğe katılımını ister,
4. İSG bölümü en üst kademeyi bilgilendirerek ortaklaşa, çalışanların işteki davranışlarını belirler ve etkilenmelerini ister,
5. İş Sağlığı Güvenlik kültürünün davranış normları oluşturmayı amaçlar
6. Değişimlere karşı esneklik değil uygulamalarda istikrar ister.
7. Olay ve kazalardan, hataların belirlenmesinde herkesin yardımcı olmasını bekler,
8. Ödül sistemlerinden ziyade çalışanların yaptığı işlerden motive olmasını sağlayan yöntemler uygular ve güvenlik performansını yansıtır,
9. Raporlama sistemleri ile alınan önlemleri takip, kontrol ve performansı takip eder.
10. Çalışma ortamında **formal** yani, yazılan prosedür ve konulan kurallara uyulmasını ve ortamda oluşan yeni sorunlar karşısında da **informal** olarak daha önce edindiği bilgilerle, duruma göre çözümler bulunup yeni sistemlerin uygulanmasını bekler.

Güvenliği sağlamanın kuralları

a) İSG' yi tehdit eden tehlikeleri ortadan kaldırmak,

Bunun için Proaktif önlem almak.

- i. Tehlikeleri görmek
- ii. Tehlikeyi ortadan kaldırmak,
- iii. Tehlikeye engel olma yöntemleri uygulamak,
- iv. Olaylarda duyarlı olmak,
- v. Bilgi ve deneyimli olmak.

b) İSG durumunu tehdit eden tehlikeleri zamanında tespit etmek

- i. Tehlike olasılığı çok düşük düzeye indirilemiyorsa,
- ii. Tehlikeli durumların ve gelişmelerin izlenmesi durumunda kazaların önlenmesi için tehlikelerin kök nedenleri araştırılır. Önlem alma araştırmaları yapılır.
- iii. Ortam ölçümlerinin, izlemelerinin sürekli olarak yaparak gereken önlemlerin alınmasını sağlar.
- iv. Önlenemeyen tehlikelerin etkilerini en aza indirecek yöntemler ile (Hazop gibi) Risk analiz yöntemlerini uygulamaya çalışılır,

c) Önlenemeyen durumların kötü etkilerini en aza indirmek,

- i. Tehlikeyi önleyebilmek ve tehlikenin önceden tespiti için özel kontrol noktaları tespit eder buraları devamlı kontrol altında tutacak sistemleri kurar,
- ii. Kişisel koruyucuların kullanılmasına bağlı oluşabilecek tehlikeleri araştırır ve kazalardan korunma önlemlerini alır.
- iii. Meslek hastalıklarının önlenmesinde periyodik muayenelerin yapılmasını plânlar ve takibini kayıtlarla yapar.

Uluslararası güvenlik kültürü direktifler tarihi

İLO (Birleşmiş Milletlere Bağlı Uluslararası Çalışma Örgütü) Kuruluş 1919, Türkiye 1932

WHO (Birleşmiş Milletlere bağlı Dünya Sağlık Örgütü) Kuruluş 1948, Türkiye 1949

OSHA İSG ile ilgili ilk bağımsız kanundur, 1970 ABD yasa ve yönetmeliklerinde yer alan iş

sağlığı ve güvenliği için oluşturulmuş bir standarttır

EU-OSHA (Avrupa İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı) Kuruluşu 1994

Güvenlik kültürü uygulamaları ülkelere, endüstrilere ve kuruluşlara göre değişiklik gösterir. Bunlar;

Güvenlik Kültürü oluşturma ve organizasyonu

Güvenlik kültürü çalışmalarını öncelikle 5 seviyede değerlendirip çalışmaları buna göre yapabilir.

1. Olumsuzlukları ortaya çıkarma,

Temel güvenlik tehlikelerini tespit için, mevcut ve oluşabilecek tehlikeler ile olumsuz durumlar ve çalışanların olumsuz davranışlarını tespit etmek gerekir, bunun için

- İnsan Davranışları:** Biyolojik, psikolojik, sosyal ve kültürel etmenler, insanlar üzerinde değişik oranlarda kişiliğin belirleyici durumlar yaratır. Bu konuda Fizyolojik Sistemimiz bölümünde (2C İnsan Davranışları ve Beyin Sistemi) dosyasından geniş bilgiler verilmiştir.
- Ortam Tehlikeleri:** Tehlike, Risk, Ramak kala ve Kaza nedir, çalışanların sorumlulukları neler hakkında bilgilerin olması gerekir. Bu konuda Çalışma hayatımız bölümünde (1A Tehlike Risk Ramak kala Kaza) dosyasında geniş bilgi verilmiştir.

2. Sistemi kurma ve yönetme,

Örgütsel faktörler ve güvenlik liderliği stratejilerini belirleme, önlem alma, alınan önlemlerin devamlılığını kontrol takip ve raporlama sistemi kurmak. Bunun için,

- Sistem Kurma:** Sistem kurma, felsefi bir çalışmadır, bu çalışma adım adım takip edilmelidir. Zira sistemler, genellikle çalışanların zihniyetlerini etkiler ve onları sistemin kuralları içinde davranmalarını sağlar. Yapılan bu çalışmalar bir performans iyileştirme çalışmasıdır. Bu konuda (5D İSG Yönetim sistemi kurma) dosyasında geniş bilgiler verilmiştir.
- Kurulan bu Sistemde uygulamalar:** Sistemde kolaylık sağlamak için 5S yöntemi, Yalın yöntem ve çalışmalardaki başarının ölçülmesi, ödül ceza yönteminin belirlenmesi, rapor yazma ve etik davranış gibi konularda da bilgi sahibi olunması ve uygulanması gerekir. Bunun için,

- 1.b.1. Çalışma ortamında düzen sağlamak için 5S yöntemi kullanılmalıdır. Bu konuda bu bölümde (5E- 5S yönetim sistemi) dosyasında geniş uygulama bilgileri verilmiştir.
- 1.b.2. Çalışmalarda zaman kaybını önlemek bir sürü plansız ve gereksiz işlerle zaman kayıpları olmaktadır, bu bölümde (5F- Yalın İSG yönetim sistemi) dosyasında açıklayıcı bilgiler verilmiştir.
- 1.b.3. Departman ve Çalışanların Motivasyonu ölçülebilir değerlerle performansının belirlenmesi gerekir, (6E Ağırlıklı Performans Ölçüm Sistemi) dosyasında bu konuda geniş bilgiler verilmiştir.
- 1.b.4. Çalışanlar arası adaletin sağlanması için motivasyonu bozmadan ödül ve ceza uygulama prosedürü (5G Ödül ceza yöntemleri) dosyasında durum analizi ve öneriler verilmiştir.
- 1.b.5. Çalışmaların raporlanması üst kademelere verilmesi çok önemlidir, bu raporlar mukayese edilebilir ve ölçülebilir Nitel olmalıdır (5H Rapor yazma Tekniği) dosyasında öneri ve örnekleri ile verilmiştir.
- 1.b.6. Etik davranışlar bütün bu çalışmaların uygulamaların sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için herkese etiklik kavramının anlatılması ve uygulanması için eğitimler verilmesi (5I Çalışma hayatında Etik Davranış) dosyasında geniş şekilde anlatılmış ve Ders sunum örnekleri bölümünde bu konu anlatımı PPT formatında verilmiştir (10E İş hayatı ve Etik)
- c) **Kurulan Sistemde Denetimi**, kontroller sonucu alınan önlemlerin kalıcılığını sağlamak için periyodik olarak Nitel değerlerde kontrol ve denetimleri yapılmalıdır. Bu çalışmalarda vizyonumuzdaki başarı durum değerlendirmeleri yapılmalıdır.
- Bunun için,
- 1.c.1. Bu konudaki Ölçülebilir Nitel denetimler hem zamansal hem de birimler arası rakamsal değerlerle mukayese yapma (6A Elmeri sistemi) dosyasından faydalanılarak yapılabilir.
- 1.c.2. Belirlenen vizyona göre başarı durumu (6D- Mintzberg stratejisi) dosyasında bu konuda nelere nasıl bakılacağı açısından oldukça ayrıntılı bilgiler verilmiştir.
- 1.c.3. Denetim çalışmalarının performansını değerlendirmek yapılan programın

ulaşılan değerini bilir ve bu bilgileri rapor haline getirmek için kullanılacak ölçüm kriteri metodu (6E Ağırılık Performans Ölçüm Kriteri) dosyasında anlatılmıştır.

3. Sisteme katılımı sağlama.

Çalışanların kurulan sistemde yapılması gereken uygulamaları bilmelerinin sağlanması, İSG konularında kurulan sistemin gereklerini uygulamaları konusunda katılımlarının sağlanması ve sorumluluklarının olduğu belirlenmelidir. Bunun için,

Kurallar ve talimatlar, Çalışanların hem kendilerinin hem de üst kademenin “görev ve sorumlulukları” (1A Tehlike, risk ramak kala ve kaza) dosyasında yazılı olarak verilmiştir bu bilgiler her sorumluya imzalatılarak duyurulmalı, bunun için eğitimler verilmeli kontroller yapılmalı görülen eksiklikler derhal uyarılmalı, belirtilen ifade, sorumluluk gibi bilgiler göz ardı edilmemelidir. Böylece herkesin görevini bilerek kendi görevlerinin de önemini anlar

Çalışmalarda sistem üst amirlerce sıkı bir şekilde kurulmuş olan sistem takip edilmeli sistemde görülen aksaklıklar belirlenmeli düzeltilmeli ve herkese duyurulmalı takip ve kayıtlar tutulmalı, formal bir şekilde uygulama adımları muhakkak kullanılmalıdır. Bunun için yöneticilerin devamlı bilgilendirilmeli ve uygulama eğitimlerine katılmalı.

4. Sistemi iyileştirme ve Sürekliliği sağlama.

- Formal güvenlik kültürünün işleyişi ve performansı daima kontrol edilmeli, aksaklıklar göz ardı edilmemeli geliştirmeler takip edilmeli, tüm çalışanların katılımı sağlanmalı, daima taktir ve teşvik edilmeli, çalışmalarda yenilik getirenler belirlenmeli ve başarılı olan departmanlar (6E Ağırıklı Performans ölçüm sistemi) uygulamaları ile işletmede taltif edilmeli, bunun için (3D Mintzberg stratejisi) ile yeni hedef ve stratejiler uygulanmalı.
- Proaktif çalışmalarda önlemler için üst kademede bütçe için görüşmelerde belirlenmiş bazı değerlere ihtiyaç vardır. Bunun için meydana gelen kaza maliyetleri, proaktif çalışmalarda (3G kazanın işverene maliyet hesapları) dosyasında gösterilen yöntem ile hesaplanmalı ileride olası kaza önleme maliyeti belirlemelerinde kullanılmalıdır.
- İSG bütçesi üst kademeye sunulurken, hesaplanan kaza maliyetleri ile benzer tip olası kazaları önlemek için istenen bütçe mukayese edilerek bildirilmesi istenen bütçeyi almak için iyi bir argüman olduğu unutulmamalıdır. Bu bütçeler ayrıca altı

aylık ve yıllık olarak yapılarak dönem sonlarında bütçe ve harcanan mukayeseleri yapıp ilgili üst kademeye rapor yazılarak verilmelidir.

- d) Uygulamalarında önemli olan, bir başka hususta İş birliği içinde olan ve güvenlik sistemi içinde çalışanlara, çalışmalarında İSG konularında özel sorumluluklar verilmeli iyi uygulayan alt kademe çalışanlar için haftanın örnek çalışanı olarak ilan edilme sistemi kurulmalı ve “Ödül Ceza yönetmeliği” ne göre ödüllendirilmelidir.

“İşyerlerinde en zayıf güvenlik performansını “ortaya çıkarma” ile en yüksek performans düzeyinde “sürekli iyileştirme” çalışmaları yukarıda belirtildiği gibi yapılmalıdır”

Burada belirtilen ifade ve anlamlar,

Güvenlik: Güvenlik sistemi ve bireysel çalışanların güvenliği, sistem yapısı içerisinde esas değerler olarak yer alır. Birimin çalışma plânları, güvenlik uygulamaları ve güvenlik konuları birbirleri ile entegre edilmiş olmalıdır.

Liderlik stratejileri: Prosedürler, yönetmelikler, talimatlar ile yapılan programlar içerisinde bütçe ve politika ile ödül ve ceza sistemlerini içeren bir liderlik kavramdır

Güvenlik Ortamı: Çalışanların güvenlik tutumları, güvenlik ile ilgili politikaları, prosedürleri, uygulamaları ve liderlik hakkındaki algılarının göstergesidir. Çalışanların tutumları anket yoluyla kademelerine uygun bireysel ve grup düzeyinde ölçüp çalışanların güvenlik algıları değerlendirilir.

Güvenlik Kültürü performansı: Konulan kuralara uyulmasında, belirlenen hedefe ulaşılmasında ortamın düzeni ve çalışanların güvenli davranışlarının bir sonucudur. Bulunan bu değerlendirme sonuçları grafiklerle belirtilerek ilerleme durumları tarihli skala üzerinden takip edilmelidir. Bu takiplerin kazasız geçen günler içerisinde geçmişe bakarak maliyet kazançlarının belirlenmesinde büyük faydası vardır.

Benimseme ve bağlılık: Yapılan organizasyonda, alınan kararlar da güvenlik konusunu önemseme derecesinin açıklığı ve ilgili konularda yeterli kaynak plânlaması ve ne kadar açık ve güvenilirlik olursa o kadar benimseme ve bağlılık oluşur. Güvenlik değerleri, güvenlik temelleri ve uyma anlamı üç ayrı başlıkta belirtilebilir.

1. **Operasyonel personel:** Üst yönetim tarafından desteklenmesi gereken güvenlik ile ilgili konularda görevli olan ve yürütülmesi üst yönetim tarafından takip edilen Güvenlik Kültürü kurulması ve yürütülmesi için doğrudan katılan İlk amirler, bakım amirleri ve

eğitimciler olmak üzere üç grup operasyonel personel olarak belirlenir. Bunlar formal ve in formal olarak iki bölümde analiz edilebilir.

- a. **Formal** güvenlik sistemi: Raporlama, iş ve süreç güvenliği tehlikelerini belirleme, raporlama sistemi, geri bildirim ve tepki ve güvenlik personeli olmak üzere üç bölümde irdelenebilir.
- b. **İnformal** güvenlik sistemi, Güvenli davranışlar ile ilgili kuralların yazılı olmaması durumunda sorumluluk, çalışan yetkisi ve profesyonellik olmak üzere üç şekilde değerlendirilebilir.

Pozitif ve negatif güvenlik kültürü:

İşletme yönetim ve çalışmalarında güvenlik kültürü, pozitif ve negatif olarak iki ayrı konumda değerlendirilir.

1. **Pozitif güvenlik kültürü:** iş sağlığı ve güvenliğinde, pozitif güvenlik kültüründe öncelik olarak kabul edilerek, İnsanlar riskler için doğru algıları paylaşır, iş sağlığı ve güvenliği hususunda olumlu tutumları sahiplenir ve bu kültürü benimseyen insanlar her türlü olay karşısında olumlu çaba gösterirler. Kendileri güvenli çalışmalarında örnek olur ve arkadaşlarının güvensiz hareketleri durumunda uyarır ve üst yönetimle tecrübelerini paylaşır. Güvenlikle ilgili paylaşılan algılar, tutumlar, değerler ve davranışlar tüm güvensiz davranışlardan kaçınan bir çalışma ortamı oluşturur.

Pozitif güvenlik kültürünün önemli unsurları;

- a. Sağlık ve güvenlikle ilgili liderlik ve bağlılık sağlayacak ortam doğurur
- b. Sağlık ve güvenlikle ilgili kuralları belirlenmesi sağlanır,
- c. İşyerinde kısa ve uzun dönem hedeflerinin gerçekleşmesini sağlar,
- d. Sağlık ve güvenlik risklerinin ayrıntılı olarak analizi değerlendirilir,
- e. Uygun şekilde kontrol, gözetim ve denetim sistemleri geliştirme imkânı sağlanır,
- f. Çalışanlar için uygun şekilde eğitim programları yapılması imkânını geliştirir,
- g. İletişim ve danışma prosedürleri geliştirilir,
- h. Gözlem, denetim araç, prosedür ile en kısa zamanda sistemler oluşturulur,
- i. Kaza sonrası hemen araştırma raporları hazırlama ile iyileştirici eylemler geliştirilir,

- j. Kısa ve uzun dönemdeki İSG amaçlarını belirleyen politika hazırlanır,
- k. Hazırlanan politika sonuçlarını inceleme fırsatları yakalanır,

Negatif güvenlik kültüründe: iş sağlığı ve güvenliğine önem verilmediği, insanların mevcut riskleri, risk olarak görmemeleri, görseller bile önemsememeleri ve riskler karşısında umursamadan aşırı güven duymaları sonucu kazalar meydana gelmektedir.

Güvenlik kültürü oluşturulmamış işletmelerde oluşan olay ve riskler sonucu iş kazası ve meslek hastalıklarının sürekli yaşandığı görülmektedir. Çalışanların sağlık ve güvenlik konusunda bilgi ve yetenekleri yeterli seviyede olmadığı görülmektedir.

Negatif güvenlik kültürünün olduğu işletmelerde durumlar

- a) Geçmiş olaylardan ders alınmadığı görülmekte,
- b) Benzer hatalar tekrarlanmaya devam ettiği görülmekte,
- c) İş güvenliğinin kendisinin dışında olduğuna inanılmaktadır,
- d) Denetleyiciler zaman alıcı kişiler gibi görülmekte,
- e) Mühendisler ile yönetim, iş güvenliği ile ilgili konulara aynı inançları paylaşma gerekliliği duymamakta,
- f) Her çalışan kendi kuralını kendileri koymakta,
- g) Çalışanlar birbirine zıt davranışlar sergilemekte,
- h) Bu da işyerinde tutarlı ve etkili güvenlik kültürünün oluşumunu engellemektedir.
- i) Olaylar ile ilgili soruşturmalarda çalışanların bilgi ve tanıklıklarına başvurulma alışkanlığı geliştirilmemiş olmakta,
- j) Oluşan olaylarda çalışanlar yanlış suçlanmakta,
- k) Asıl sebebi bulunması çok zorlanmak olduğu görülmekte,

SONUÇ

Yukarıda belirtilmeye çalışılan “Pozitif Güvenlik kültürü” ve “Negatif güvenlik kültürü” önemli unsurlarının neler olduğu anlaşılmalı diğer bölümlerdeki uygulama bilgilerinden de faydalanıp mevcut durumun işletmedeki etkileri madde madde araştırılıp gerekli önlemler bulunmalı, alınan önlemlerin etkinliğinin devam ettiği kontrol sistemleri kurularak İSGS sisteminde istenen hedefe ulaşılmış ve Güvenlik Sistemi kurulmuş olur.