



## OHSAS 18001 İŞ SAĞLIĞI ve GÜVENLİĞİ SİSTEMİ'NDE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NİN YERİ ve ÖNEMİ



Öğr. Gör. Serenay ŞAHİN\*

### ÖZ

İş Sağlığı ve Güvenliği'nde İnsan Kaynakları'nın Yeri ve Önemi, günümüz rekabet koşullarında önemli bir konudur. Bu konunun önem kazanmasında en büyük rol, yoğun rekabet şartları altında insana değer verilmesi ve bu şekilde maliyeti en aza indirmektir, yani iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili olarak oluşabilecek maddi kayıpları en aza indirmektir.

Bu çerçevede İş Sağlığı ve Güvenliği'nde İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemi şöyledir:

- Herhangi bir kayıp olması durumunda ya da sistemin hızlı bir şekilde uygulanabilmesi için İKY'nin varlığı önemlidir.
- Yükümlülükler eksik yapılırsa ya da yerine getirilmezse, sonuçları işçiler açısından sıkıntı yaratabileceği gibi, işverenler açısından da maddi kayıplara yol açmaktadır. Bu yüzden denetimin İKY tarafından yapılması önemli bir ayrıntıdır.
- Sistemin gerekliliklerinin yerine getirilmesi firmaların etkin bir yönetime sahip olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu da yine İnsan Kaynakları Yönetimi ile mümkündür.
- Sistemin eğitimleri sürekli kılması sayesinde, firmalar da sürekli kendilerini geliştirmeyi başarabilmektedirler.

**Anahtar Kelimeler:** İş Sağlığı ve Güvenliği, İnsan Kaynakları Yönetimi, İş Sağlığı ve Güvenliği'nde İnsan Kaynakları'nın Rolü

\* Niğde Üniversitesi, Teknik Bilimler Yüksek Okulu, İş Sağlığı ve Güvenliği Programı, [sc.sahin@hotmail.com](mailto:sc.sahin@hotmail.com)



## THE PLACE and IMPORTANCE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN THE CONTEXT OF OCCUPATIONAL HEALTH and SAFETY

### ABSTRACT

The place and importance of Human Resources within the context of Occupational Health and Safety is an outstanding matter in contemporary competitive environment. The two foremost roles that make important this matter are the given value to human under intense competition and minimisation of costs in this way, in other words avoiding financial losses that arise from occupational health and safety.

As a basic result, followings are found at the end of the study on Occupational Health and Safety in this context Human Resources Management:

- The Human Resources Management is necessary in cases of any loss or implementation of the system impetuously.
- The audition role of Human Resources Management is at peak. Because, any missing in exercise of duties could create difficulties for workers and lead to financial losses for employers.
- The fulfillment of the requirements of the system make possible for companies to have an efficient management. It is also possible with Human Resources Management.
- Trainings that are requisities by the system itself also make companies manage to improve themselves constantly.

**Keywords:** Worker Health and Occupational Safety, Human Resource Management, The Role of Human Resources Within the Context of Occupational Health and Safety

### GİRİŞ

Değişen ekonomik koşullarla birlikte, çalışma hayatında da dönüşümler meydana gelmiştir. Özellikle çalışma ilişkileri alanında, iş görenler ve işverenler için, onların sorumluluklarını artıracak gelişmeler meydana gelmiştir. Bu gelişmeler ışığında, işletmeler hayatlarını devam ettirebilecekleri kaynaklara doğru yönelmişlerdir. Bu doğrultuda, 1950'li yıllarda başlayan çalışmalarla da bunu sağlayabilecek tek kaynağın “insan” olduğu üzerinde durulmaya başlanmıştır. Bu düşünceden hareketle insan kaynağından en iyi ve en verimli şekilde



faydalanmanın, işletmenin hayatının devamlılığı için en önemli etken olduğunun farkına varılmıştır.

Yaşanan bu değişimlerden sonra insana değer verilmeye başlanmış ve insanın istek ve ihtiyaçlarının karşılanması en önemli konu haline gelmiştir. Bu durum ile birlikte, Personel Yönetimi sisteminin eksiklikleri fark edilmiş ve kalıplaşmış görevlerinin dışında insanın psiko – sosyal bir varlık olarak görülmesinin ve fonksiyonlarının buna göre değişmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Böylece 1950’li yıllardan sonra İnsan Kaynakları Yönetimi’ne doğru bir geçiş süreci başlamıştır.

İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların memnuniyetini ve huzurunu sağlayarak, organizasyonun da ihtiyaçlarını karşılayabilmeyi hedefler. Yani çalışan ile organizasyonu ortak paydada buluşturmayı amaçlar. Ortak paydanın da sağlanabilmesi için işletmenin üzerine düşen görevleri en iyi şekilde yapması gerekmektedir. Artık değişen koşullarla çalışan ihtiyaçları da değişim göstermiştir. Çalışanlar için artık tek motive edici araç “para” değildir. Bunun yanında çalışanlar, kendilerini güvende hissetmek, rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmak, kendilerinin bu işletme için değerli birer varlık olduğunu görmek isterler. Bu da etkin bir yönetimle, hatta etkin bir İnsan Kaynakları Yönetimi ile olur. Bu yüzden işverenler için çalışanlarını kaybetmemek önemlidir. İşverenlerin çalışanlarını kaybetmemek konusunda üstüne düşen en önemli görevlerden biri de, onun sağlığını ve güvenliğini en üst düzeyde sağlamayı başarmasıdır. Yani en önemli konulardan biri de “İş Sağlığı ve Güvenliği” konusudur.

İş Sağlığı ve Güvenliği, çalışanları iş kazalarından ve meslek hastalıklarından korumak, daha sağlıklı ve güvenli bir ortam yaratmaktır. İş kazaları ve meslek hastalıklarının ortaya çıkması ile hem çalışanın kendisi hem işletme hem de ülke maddi ve manevi zarar görmektedir. Bu yüzden bu alanda gerekli tedbirlerin alınması büyük önem teşkil etmektedir. Bu kazalardan ve hastalıklardan korunmak için işletmelerin uyguladıkları iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri bulunmaktadır. Yine dünyada ve Türkiye’de uygulanan sistemlerden biri de OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemidir. Bu sistemle organizasyonda hastalığa yol açacak ya da kazaya neden olabilecek riskler en aza indirilmeye çalışılmaktadır.

İş sağlığı ve güvenliği sistemlerinin ve kurallarının uygulanmasında ise organizasyon içinde görev üstlenen birimlerden biri de İnsan Kaynakları Yönetimi birimidir. İnsan Kaynakları



Yönetimi'nin iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili üstlendiği en önemli rol ise çalışanların eğitimler yoluyla iş sağlığı ve güvenliği konusunda bilinçli hale getirilmesidir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi**

Değişen ekonomik şartlarla işletmeler baş edebilmek için, artık rakiplerinin önüne geçmesini sağlayacak en önemli alana daha doğrusu bir kaynağa, yani “insan”a yönelmişlerdir. Bu değişimle organizasyonda yeniden yapılanmaya gidilmiş ve bunun sonucunda “eski endüstri ilişkileri” modelleri önemini yitirmiştir. Örgütlerin geliştirmeye çalıştıkları yeni misyon ve strateji hedefleri sonuç itibariyle İKY’yi firma vitrinine sokmuştur (Büyüksulu, 1998: 86).

1970’li yıllarda başlayan İKY anlayışı, geleneksel “personel yönetimi” anlayışının uygulamadaki insanı algılama, anlama, yorumlamadaki daralmasına, bunalımına bir nefes aldirmişti (Açıkalin, 2002: 9).

İnsanın psiko – sosyal bir varlık olması üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi, büyük önem arz etmektedir (Kozak, 2004: 12).

En geniş anlamıyla İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışma yaşamına ilişkin olarak tüm süreçlerde rol oynayan doğru sayıda ve nitelikte personelin planlanmasından itibaren, işe girme, oryantasyon, eğitim, kariyer yönetimi, sağlık ve güvenlik yönetimi, performans ve ücret yönetimi, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi gibi işlev ve faaliyetleri kapsayan bir yönetim fonksiyonudur ( Gürüz ve Yaylacı, 2004: 23).

Bu tanımları artırmak mümkündür, ancak tanımdan çok, İKY’ye biçilen rol ve fonksiyonlar daha önemlidir. 2000’li yıllara girerken kabul gören görüşe göre bir “yönetim felsefesidir.” Dinamik ve esnek bir hizmet anlayışını tüm örgüte yaygınlaştırma amacı gütmektedir (Demirkan, 2000: 25).

### **İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amacı**

Organizasyonların amaçları organizasyon türüne göre değişmektedir. Özel organizasyonların temel amacı kar iken, kamu ve sivil organizasyonların temel amacı toplumun ortak gereksinimlerini karşılamak ve topluma hizmet etmektir. Özel organizasyonlar da mal ve hizmet üreterek toplumun ihtiyaçlarını karşılar ve topluma hizmet eder. Ancak, özel organizasyonların temel amacı kar sağlayıcı faaliyetlerde bulunmaktır. Her üç organizasyonun



ortak amaçları ise “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri yönünde faaliyette bulunmaktadır. Bir örgütün, diğer maddi kaynakları ne kadar sağlam olursa olsun, insan kaynakları yeterli etkinliğe sahip değilse başarı ihtimali düşük olacaktır. Tatminsiz, başarı güdüsü düşük bir iş gücü ile verimlilik ve iş kalitesi hedeflerine ulaşmak mümkün değildir. İnsan Kaynakları Yönetimi iş gücü ile ilgili çeşitli ölçüleri kullanarak gerek verimlilik gerekse iş hayatının niteliği üzerinde olumlu gelişmelerin elde edilmesini sağlamaktır (Demir, 2006: 96).

Günümüz koşullarına uygun olarak insan kaynakları yönetiminin bazı sosyal amaçlara yöneldiği de dikkati çekmektedir. Örneğin kadın iş gücünün sayısındaki artış nedeniyle çocuk bakımı, hamilelik ve analık programlarının düzenlenmesi, iş gücünün yaşlanmasından dolayı yaşlı iş gücünden daha iyi yararlanmanın sağlanması gibi yeni amaçların benimsendiği görülmektedir (Arı, 2007: 6).

## **OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi**

### **Tarihsel Gelişim**

Kılavuz niteliği taşıyan ilk sağlık ve güvenlik standardı olan "BS 8800 Mesleki Sağlık ve Güvenlik Yönetim Sistem Rehberi" 1996'da İngiliz Standartlar Enstitüsü (BSI) tarafından yayınlanmıştır. Kılavuz niteliği taşıyan bu ilk standart kurumların belgelendirilmesine yönelik bir temel teşkil etmemekteydi.

Sonraları başka belgelendirme kuruluşları da bu konuda standartlar yayınlamışlardır. Ancak yayınlanan bu standartlar BS 8800'u temel almalarına rağmen birbirlerinden içerik ve uygulama bakımından farklılıklar göstermekteydi. Bunun üzerine BSI öncülüğünde uluslararası kabul edilebilecek bir sağlık ve güvenlik standardı hazırlanmasına yönelik bir komisyon toplanması kararlaştırılmış ve bu komisyonun çalışmaları sonucunda 1999 yılında OHSAS 18001 standardı oluşturulmuştur. Hazırlanan bu standart, 2001 yılında uygulanmaya başlamıştır.

OHSAS 18001 mesleki sağlık ve emniyet idare sistemleri için en son belge tanımlamasıdır.

### **OHSAS 18001 Sisteminin Getirileri**

İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin sağladığı yararları şunlardır:

1. Çalışanları işyerinin olumsuz etkilerinden ve kazalardan koruyarak, rahat ve güvenli bir ortamda çalışmalarını sağlamak.



2. Çalışan motivasyonu ve çalışan katılımını artırmak (Çakmak, 2007: 20).
3. Çalışanlarla ilgili iş kazaları, meslek hastalıkları ve iş gücü kaybı azalır (Yılmaz, 2006: 55).
4. Ulusal ve uluslararası yasa ve standartlara uyum sağlamak.
5. İş performansını artırmak;
6. Diğer işletmeler ya da müşterilere karşı duyarlı, sorumlu bir imaj yaratmak.
7. Rakiplere karşı üstünlük sağlamak.
8. Engellenen maddi kayıplar sayesinde karlılığın artması (Güçlü, 2007: 18).

### **OHSAS 18001'DE İNSAN KAYNAKLARININ YERİ ve ÖNEMİ**

İş Sağlığı ve Güvenliği çalışmalarının başarılı olabilmesi için işletme içindeki yerinin belirlenmesi gerekir. Küçük işletmelerde bu sorumluluğu yöneticilerin üstlenmesi yeterli iken, büyük işletmelerde ayrı bir birime ihtiyaç duyulmaktadır. Koruma işlevini üstlenecek olan bu birim, işletmenin bütününe hizmet edeceğinden, genellikle insan kaynaklarından sorumlu bölüme bağlı olarak oluşturulmaktadır (Demirbilek, 2001: 190).

### **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Sağlığı ve Güvenliği**

İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışında, çalışanlardan sürekli olarak değişimlere uyum sağlaması, yaratıcılığını geliştirebilmesi, takım çalışmasına yatkın olması ve performanslarını artırması gibi özellikler istenmektedir. Bu durum ise iş gücünün daha fazla çalışmasını ve rekabet ortamının yarattığı gerilimlere karşı dirençli olmayı ortaya çıkarmaktadır. Çalışma saatlerinin uzun ve yoğun olması, çalışanlar arasında yorgunluk ve strese bağlı hastalıkların artmasına neden olmaktadır. Ayrıca yeni üretim araçlarının üretime katılmasının yol açtığı kaza riski artışı ve zehirli maddelerle karşılaşma durumu da dikkat edilmesi gereken bir özelliktir (Güler, 2003: 84).

Değişen çalışma koşullarıyla, çalışanların bu değişimlere uyum sorunu ortaya çıkmaktadır. Değişim ve gelişimler çok hızlı gerçekleşirken, çalışanlar aynı hızda bilgilerini ve hareketlerini geliştirmekte zorlanmaktadırlar. Bu değişimlere ayak uydurulamaması ise, çalışanları strese sokmakta, bu da yaptıkları iş ile ilgili dikkatsiz davranmalarına, hatalı



davranışlarda bulunmalarına sebep olmaktadır. İşte bu değişimin çalışanlara kabul ettirilmesi konusunda İnsan Kaynakları Yönetimi rol üstlenmektedir.

### **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Sağlığı ve Güvenliği Arasındaki İlişki**

İnsan Kaynakları Yönetimi insan gücü kaynağının verimliliğini esas alan birbirine bağlı faaliyetler sistemini içerir. Çalışanların seçimi, eğitimi, gelişimi, motivasyonu, performansın artırılması, sistemin esasını içerir. Bu faaliyetler birbirine bağlı oldukları için sistemin ayrı parçaları olarak ele alınamazlar (Fırat, 2008: 1).

İş sağlığı, çalışan bir kişinin, iş koşulları ile kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelerden arınmış veya bu tehlikelerin asgari düzeye indirilebildiği bir iş çevresinde, fiziksel ya da bedensel herhangi bir huzursuzluğa neden olmayacak biçimde çalışabilmesidir (Demircioğlu, Centel,2003:153). İş güvenliği ise; işin yapılması sırasında işçilerin karşılaştıkları tehlikelerin ortadan kaldırılması veya azaltılması konusunda işverene getirilen yükümlülüklerle ilişkin teknik yükümlülüklerin bütünüdür ifade etmektedir (Demircioğlu, Centel, 2003:154).

### **İnsan Kaynakları Yönetimi İçinde İş Sağlığı ve Güvenliği Çalışmalarının Özellikleri**

İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları sürdürebilmesi, işçilerin işyerindeki çalışma koşullarının düzgün ve düzenli oluşturulmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetimi sağlık ve güvenlik programları aracılığı ile sadece güvenli bir iş çevresi gereklerinin temin edilmesini sağlamakla kalmaz, ayrıca çok sayıdaki sağlık ve güvenlik yasaları doğrultusunda çalışanları koruma altına alır. Pek çok yasa uyarınca farklı alanlarda işçiler için işverenlere gerek mali, gerekse fiziksel güvenlik sağlamaya yönelik sorumluluklar yüklenmektedir. Konuya işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından yaklaşıldığında, yasalardaki mali güvenliği sağlamanın amacı; iş kazası ya da meslek hastalığı sonucu sürekli ya da geçici, kısmi ya da tam iş göremez duruma gelen işçiler için ortaya çıkan mali kayıpları gidermeye yöneliktir. Fiziksel korumanın amacı ise; işçileri tehlike ve tehlikenin meydana getireceği zararlardan korumaya yöneliktir. Bu amaçlara işçi sağlığı ve iş güvenliği mevzuatı ve sosyal güvenlik mevzuatı aracılığı ile kısmen ulaşılır. Mevzuat tek başına yeterli olmamakla birlikte yasal hükümlerin saptadığı hukuki sınırlar mali ve fiziki korumanın ana kaynağını oluşturur (Fırat, 2008: 4-5).

Hukuken gerekli düzenlemeleri yapmak insan kaynakları yönetimi açısından son derece önemlidir. Çünkü,



- Mali ve fiziki koruma ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek insan kaynakları yönetiminin sorumluluğu altındadır.
- Yükümlülükler eksik yapılırsa ya da yerine getirilmezse, sonuçları işçiler açısından sıkıntı yaratabileceği gibi, işverenler için para cezası, daha fazla vergi, sigorta primi ödemesi anlamına gelmektedir.
- Yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi işletmede örgüt amaçları çerçevesinde etkin yönetimi gerçekleştirmede önemli katkı sağlar.
- Uluslar arası pazarda partner bulmanın önemli kriterlerinden biri işçi sağlığı iş güvenliği hükümlerinin uygulamasıdır.
- Üretim sürecindeki etkinlik ve verimlilik için temel koşullardan biri işçi sağlığı, iş güvenliği önlemlerinin uygulanması ve işçilerin bu uygulamalardan başta moral değerler açısından olumlu etkilenmeleridir (Fırat, 2008: 5).

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı, verimliliği yükseltmek olduğundan, çalışma koşulları, çalışanların motivasyonu, eğitimi, iş gücü devir oranlarının düşük olması, iş kazalarının azalması gibi alanlarda da dolaylı ya da doğrudan etkisi bulunduğu önemli sorumluluklar yüklenmektedir.

## **FİRMA UYGULAMALARI**

### **Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Rekabet şartlarının yoğunlaşması ve katılaşmasıyla birlikte, artık firmalar ayakta kalabilmek için sahip oldukları en değerli kaynağı önemsemeye başlamışlardır. Bu kaynak ise “insan”dır. Bununla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi’ de önem kazanmıştır. Değişen çalışma koşullarıyla, standartlarıyla çalışanların uyumlu hale getirilmesi önem kazanmıştır. Çünkü firmaların günümüzde en çok üstünde durdukları konu “maliyetlerin en aza indirilmesidir.” İşte İKY’ nin örgüt amaçlarına ulaşmadaki hedeflerinden biri olan, maliyetlerin en aza indirilmesi gerektiği düşüncesi, iş kazalarının ve meslek hastalıkları kayıplarının da en aza indirilmesi hatta yok edilmesi gerekliliğini ortaya çıkartıyor. Çünkü yaşanan iş kazası ya da meydana gelen meslek hastalığı ile hem organizasyon tedavi masraflarına maruz kalıyor, hem yapılan işin aksaması nedeniyle üretim kaybı yaşıyor, eğer çalışan işine dönemeyecek kadar zarar gördüyse, işe yeni alınacak bir çalışanın masraflarına maruz kalıyor. Bu gerekçeyle





çalışmamızdaki amaç, örgütte bu kadar birbiriyle bağlı maliyet zincirine sahip bir konuda ve insanın önemli olduğu bir alanda, yine insanı temel alan İKY ile iş sağlığı ve güvenliği aralarındaki bağın hangi noktada olduğunu ortaya koymaktır.

### **Çalışmanın Konusu ve Hipotez**

Yaptığımız çalışmanın konusu, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği'nde İnsan Kaynakları'nın Yeri ve Önemi başlığı altındadır. Çalışmamıza ait hipotezimiz ise, "İKY, OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği'nin uygulamasına katkı sağlamaktadır."

### **Uygulama Sorusu 1**

<b>SORU 1</b>	<b>AKPINAR SÜT ÜRÜNLERİ</b>	<b>ÇANAKKALE SERAMİK</b>	<b>TOFAŞ</b>	<b>ESKİŞEHİR DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ</b>
İKY biriminizin olmasının avantajları ve dezavantajları nelerdir?	İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların tüm hareketlerini izlemekle sorumludur. Bu noktada İnsan Kaynakları Yönetimi, çalışanların değişik açılardan tüm verilerini toplar ve bunlarla trend analizler yapar. Trend analizleri sonucunda personelin hangi doğrultuda yönlendirilmesi gerektiği tespit edilir. Klasik yönetimlerden farklı olan tarafı da budur. İş Sağlığı ve Güvenliği açısından ise, performans göstergelerinde önemli bir parametre olup, trend analizleri sonucunda karşılaşılan iş kazalarının, eğitim saati ve seviyesinin, bilinç seviyesinin izlenmesi gerçekten büyük öneme sahiptir. Bu sayede hedef koyabilme şansınız olabilmektedir.	Üretim yöneticilerinin performans hedefleri, sıfır iş kazası ile üretim olduğu için, sistemle ilgili İKY'nin üzerine düşen görevleri yerine getirmesi ile bu hedefe ulaşabilmektedir ve bu önemli bir avantajdır. Herhangi bir iş kazası, çalışma ile ilgili olumsuz bir durumun olması halinde bunlarla ilgili önlem alınması kolaylaşmıştır. Eğitim çalışmalarının artmasıyla çalışanlar daha bilinçli hale geldi. Dezavantajı ise, iş sağlığı ve güvenliği sürekli bilinçlendirme gerektirdiği için, üretim ve çalışanların eğitim dengesinin sağlanmasında İKY birimi zorlanmaktadır.	Avantajları Sağlık Sistemiyle birlikte çalışma, personel kaza ve sağlık bozulmalarının takip ve karşı önlemlerinin alınmasındaki hızlıktır. Dezavantajı teknik karakterli bir birimin İnsan odaklı bir çevrede çalışmasıdır.	-----
<b>Değerlendirme</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi'nin dezavantajı olmadığı konusunda hemfikir olan firmalar, avantajının ise sistemin kontrolü ile ilgili olduğunu vurgulamışlardır.			



## Uygulama Sorusu 2

SORU 2	AKPINAR SÜT ÜRÜNLERİ	ÇANAKKALE SERAMİK	TOFAŞ	ESKİŞEHİR DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
<p>OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği sistemini uygulayabilmek için hangi aşamada olmak gerekir?          Uygulayabilmek için neler yapmak gerekir?</p>	<p>Öncelikle üst yönetim bu sistemin gerekliliğine gerçekten inanmak zorunda. Bu tür sistemler dünyada ihtiyaç duyulduğu için ortaya çıkmıştır. Bu noktada üst yönetimin ardından ikinci olarak İnsan Kaynakları Yönetimi, personele bu sistemi anlatmada yardımcı olmak zorundadır. Geldiğimiz noktada asıl amaç, gerçekten uygulanan ve yaşayan sistemler kurmaktır. Bu yüzden tüm personel iş güvenliği ve gereksinimleri konusunu sindirmek zorundadır. Üst tabaka yöneticiler sisteme istediği kadar hakim olsun, beçiniz durumdan ve sistemden habersiz ve bilgisiz ise sisteminiz çalışamaz. Sadece OHSAS 18001 değil, ISO 9001, ISO 14001, ISO22000 gibi tüm sistemlerin en temel noktası personel olup, burada da İKY ve politikanız çok büyük önem arz etmektedir.</p>	<p>İlk olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi temel gerekliliklerinin yerine getirilmesi sağlanmalıdır, daha sonra üst yönetim bu sistemle ilgili gerekli çalışmaları yapmalıdır. İşletmenin daha önce diğer kalite yönetim sistemleri belgelerine sahip olunması ise OHSAS 18001 belgesini almayı sağlamıştır.</p>	<p>İlke olarak İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi temel gerekliliklerinden yerel yasal düzenlemelere uygunluğun sağlanması, Yönetim kademelerinde İş Güvenliği hedefleriyle çalışma pratiği oluşturulması ve işletmenin daha önce diğer kalite yönetim sistemlerinden (ISO 9001 ve 14001 vb) sertifikaya edilmiş olması gereklidir.</p>	<p>Sistemin asgari gereklerini yerine getiren her kurum uygulayabilmektedir. OHSAS maddelerinde de açıklanmıştır. Uygulanmasının ne derece önemli olduğu da eğitimler yoluyla ilgili kişilere aktarılmalıdır.</p>
<b>Değerlendirme</b>	<p>OHSAS 18001 sistemini uygulayabilmek için diğer kalite sistemlerini uyguluyor olmak ve üst yönetimin de bu sisteme destek veriyor olması gerektiği yönündedir. Ayrıca yine İnsan Kaynakları Yönetimi'nin yapacağı eğitimler ile sistemi uygulama başlamadan herkesin bu sistemle ilgili bilinçlendirilmesi gerekmektedir.</p>			



### Uygulama Sorusu 3

SORU 3	AKPINAR SÜT ÜRÜNLERİ	ÇANAKKALE SERAMİK	TOFAŞ	ESKİŞEHİR DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
<p>OHSAS 18001 sisteminin getirileri ve dezavantajları neler olmuştur? Firmada olumlu ya da olumsuz ne gibi değişimler olmuştur?</p>	<p>OHSAS 18001 sisteminde dezavantaj olmadığı kanaatindeyiz. Sistem gerçekten uygulanabilir ise, olumsuzluklara yol açabileceğine inanmıyorum. Avantajları ise, çalışanlar yapacakları işe başlamadan öne bir kez düşünüp, önlemlerin hepsini alıp, ondan sonra işe başlamayı öğreniyor. İş kazalarının olmaması için işletme tüm önlemleri alıyor. İnsanlar, iş esnasında tüm güvenlik önlemleri alındığı için rahat ve daha verimli çalışabiliyor. İş kazası olan bir işletmeye nazaran maddi ve manevi olumsuzluklar yaşanmıyor. Bu da bir işletmenin manevi başarısını ve başarısının getirdiği övüncü de yanında getiriyor. Ancak OHSAS 18001 sistemi yanında başka sistemlerle entegre olduğunda daha verimli olmaktadır.</p>	<p>Sistemin tek olumsuz yanı maliyeti arttırmış olmasıdır. OHSAS 18001 sistemi ile iş kazaları azalmış, çalışanlar bu konuda daha bilinçli hale gelmişlerdir. Sistemli bir iş sağlığı ve güvenliği çalışma mekanizması oluşturulmuştur.</p>	<p>Sistemin en büyük getirisi, İş Sağlığı ve Güvenliği alanında bireysel değil sistematik bir yaklaşımın ortaya konması ile sürdürülebilir ve sürekli gelişmeye kurgulanmış bir idari mekanizma oluşturulabilmesidir. Olumsuz gelişim ise, sertifikasyon sonrasında tüm kademelerde ilginin azalması olarak görülebilir.</p>	<p>İşçi sağlığı ve güvenliği açısından; hastanemizde birçok önleyici faaliyet düzenlenmiştir.</p> <p>a. Baca gazının ölçümü.</p> <p>b. Atıkların tahlil edilmesi.</p> <p>c. Gürültü Ölçümü.</p> <p>d. Kayma ve düşmeleri önleyici çalışma ve faaliyetler.</p> <p>e. Bina elektrik sistemi önleyici çalışmalar</p> <p>f. Yangınla ilgili önlemler.</p> <p>Birim bazında çalışanları ilgilendiren konular önceliklendirilir. Bu risklerle ilgili faaliyetler belirlenir. Bunun sonunca çalışan güvenliği daha izlenebilir. Ve koruma altına alınmıştır</p>
<b>Değerlendirme</b>	<p>OHSAS 18001 sisteminin dezavantajının olmadığı, aksine OHSAS 18001 sistemi ile İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda sistemli bir çalışma oluşturulduğuna değinilmiştir. Ayrıca sistemin uygulanmasıyla birlikte iş kazalarında da azalma meydana gelmiştir ve yine sistemin düzgün ve doğru anlatılmasından dolayı çalışanlar da bu konuya duyarlı yaklaşmaya başlamışlardır.</p>			



### Uygulama Sorusu 4

SORU 4	AKPINAR SÜT ÜRÜNLERİ	ÇANAKKALE SERAMİK	TOFAŞ	ESKİŞEHİR DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
İKY'nin bu sistemi uygulamadaki görevi ne oldu? İKY'nin bu sistemle arasında nasıl bir bağ bulunmaktadır?	Sistemlerin hepsi kağıt üzerinde yazılı, OHSAS 18001'de dahil olmak üzere, İnsan Kaynakları Yönetimi ve insan, bu kağıt üzerindeki yazılı kaidelere uymaz ve adapte olamaz ise sistem ölmeye mahkumdur. İnsan Kaynakları Yönetimi, kaliteli personel temininden başlayıp, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi, eğitim etkinliğinin ölçülmesi, gerektiğinde aksiyon alması, performans değerlendirmeleri yapması ve bunları trend analizlerine dökerek istatistiki çalışmalar yapması vasıtasıyla sistemin ana elementlerinden biridir.	İKY müdürü, İSG kurulu doğal başkanıdır. İlk önce iki sistem arasında böyle bir bağ vardır. Bu yüzden iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesinde üst yönetimin desteği tamdır. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği ve İKY arasındaki bu bağ ile hedeflere daha kolay ulaşılmaktadır.	Yönetim kademelerinin olumlu tepki göstermesi ve mevcut hedeflerine İş Sağlığı ve Güvenliği KPI'larının eklenmesi konularında destek alınmıştır. Hedeflerle çalışma sistemi İKY tarafından kurulmuş ve işletilmekte olduğundan, geçiş kolaylıkla başarılmıştır.	Yönetimsel süreçler içinde 2.sırada İnsan Kaynakları süreci gelmektedir. İK sadece kendi süreç alanına giren Riskler; OHSAS 18001 gerekliliğiyle ilgili çalışmaları yapmıştır. Hastanemiz <b>süreçlerle yönetildiğinden</b> her süreç bu konuda kendi sürecine düşen görevi yapmaktadır.
<b>Değerlendirme</b>	İnsan Kaynakları Yönetimi ile OHSAS 18001 sistemi arasındaki bağın, sistemin gerekliliklerinin belirlenmesi noktasında olduğu vurgulanmıştır. Yani ihtiyaçlar belirlenir ve bu doğrultuda yapılması gerekenler ortaya konur. İKY ise üzerine düşen görevi üstlenir.			



### Uygulama Sorusu 5

SORU 5	AKPINAR SÜT ÜRÜNLERİ	ÇANAKKALE SERAMİK	TOFAŞ	ESKİŞEHİR DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
<p>Sistemdeki hataların düzeltilmesi, aksaklıkların giderilmesi nasıl gerçekleştirilmekte dir? Sorumluluk kimde ve uygulama nasıl olmaktadır?</p>	<p>Sistemde İş Sağlığı ve Güvenliği yöneticisi adıyla üst yönetimin atadığı bir temsilci bulunmaktadır. Sistemin sorunsuz yürütmesinden yönetim, İş Sağlığı ve Güvenliği yöneticisi mesuldür. Bunun yanı sıra 4 kişiden oluşan ve başkanlığını bu yöneticinin yaptığı İş Sağlığı ve Güvenliği ekibi bulunmaktadır. Çalışan tüm sistemlerde hatalar, eksikler mutlaka olabilir. Bu zaten her canlıda olduğu gibi gayet doğaldır, çünkü sistemler de yaşar. Oluşan olumsuzluk tespitlerinde bu ekip toplanır ve Düzeltici – Önleyici Faaliyet yapılması ya da yapılmaması ve bunların ne olacağı hususunda karar verir. Olası Düzeltici – Önleyici faaliyetler yapılacak ise, Düzeltici – Önleyici Faaliyet formuna sırasıyla kaydedilir ve tarihleri yazılır. Yapılan Düzeltici – Önleyici Faaliyet formunun altına etkinlik takibini kimin yapacağı yazılır. Oluşan olumsuz durumun giderilip giderilmediği bu form üzerinden takip edilir.</p>	<p>İş Sağlığı ve Güvenliği kurulu mevcuttur. Sistemde herhangi bir aksaklığın meydana gelmesi ile bu kurul toplanır ve yapılması gerekenler konuşulur. Ayrıca Kaizen felsefesi kesinlikle benimsenmiştir. Aksaklık olduğunda gerekli inceleme ve araştırma yapılarak çözüm bulunur ve sistem iyileştirilir.</p>	<p>Uygunsuzluklar Audit’lerle saptanmakta ve bütçeli projelerle giderilmektedir. Sorumluluk uygunsuzlukların saptandığı birim yöneticilerine aittir, İş Güvenliği Uzmanı yalnızca risklerin tespiti ve iyileştirici etkinliklerin raporlanması sorumluluğunu taşır.</p>	<p>Süreçlerde, sorumluluk her türlü aksaklık Süreç Ekibi tarafından belirlenir. Süreç lideri ve Ekibi faaliyet belirler; Başhekim onayıyla sisteme alınır.</p>
<b>Değerlendirme</b>	<p>Sistemin aksaklıklarının giderilmesi konusunda firmalarda bir İş Sağlığı ve Güvenliği kurulu vardır. Bu kurul sistemle ilgili sorunların giderilmesinde aktif rol oynar, yapılması gereken çalışmalar belirlenir ve gerekirse düzeltici – önleyici faaliyetlerde bulunulur.</p>			



## Uygulama Sorusu 6

SORU 6	AKPINAR SÜT ÜRÜNLERİ	ÇANAKKALE SERAMİK	TOFAŞ	ESKİŞEHİR DOĞUM ve ÇOCUK HASTALIKLARI HASTANESİ
Üst yönetim bu uygulamayı ne kadar desteklemektedir?	<p>Üst yönetim OHSAS 18001 sistemi için tüm gücüyle maddi ve manevi olarak bizlerle beraberdir. Bu noktada İş Güvenliği ve İşçi Sağlığı konularında gereksinimimiz olan tüm maddi olanakları zamanında karşılamaktadır. Bu bağlamda prosedür ve talimatlarda yazmakta olan kurallara kendi de bizzat uymaktadır. Ben işin patronuyum diye kural tanımamazlık yapmamakta ve yaptırmamaktadır. Politika ve vizyon hazırlama noktalarımızda bizlerle beraber bulunmakta ve iç denetlemelerimizin bazılarında da bizlere eşlik etmektedir. Belki sistemi tamamen bilmeyebilir ama sistemin mantığını ve işleyişini gayet güzel ve sağlıklı şekilde yürütmemize yardımcı olmaktadır.</p>	<p>Üst yönetimin bu sistemi uygulamaya desteği tamdır. Gerekli bütçe için onay verir ve iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili uygulamalara katılırlar. Ayrıca üst yönetim, çalışma ortamında, iş sağlığı ve güvenliğini sağlamayı ve gereken tedbirleri almayı, iş sağlığı ve güvenliği performansını sürekli iyileştirmeyi, çalışanların yaralanmalarını ve sağlık sorunlarını önlemeyi taahhüt eder.</p>	<p>İş Güvenliği devriyelerine bizzat katılarak ve bütçe onayları vererek Üst Yönetim desteği somutlaştırılır. Bu destek olmaksızın sistem kurmak veya yönetmek olası değildir.</p>	<p>Üst yönetim bu konuda tamamen sistemin içindedir. Üst yönetim olmadan sistem uygulanamaz.</p>
<b>Değerlendirme</b>	<p>Üst yönetimin bu sistemin avantajlarının farkında olup, her türlü desteği verdiği yönündedir. Yine ortak kanaat, üst yönetim eğer bu sistemi desteklemezse sistem zaten kurulamaz.</p>			



## SONUÇ ve ÖNERİLER

Globalleşen dünyada, organizasyonlar ayakta kalabilmek için direnirken, çalışanlar da organizasyona sağladıkları faydanın karşılığını almak istemektedirler. Organizasyondan beklenen karşılıklar ise, yeterli ücret, yeterli sosyal haklar, çalışanın kendini ifade edebilmesi vs. olmaktadır. Ancak bunların dışında iş görenlerin en önemli ihtiyaçlarından biri de ruh ve beden bütünlüğünün korunmasıdır. Yani iş gören çalıştığı yerde yeterli şekilde iş güvenliği önlemlerinin ve meslek hastalıklarına karşı koruyucu tedbirlerin alınmasını ister.

Dünyada her yıl binlerce insan iş kazası ve meslek hastalığı nedeniyle ya sakat kalmakta ya da hayatını kaybetmektedir. Bu nedenle konuya bu yönden bakacak olursak iş sağlığı ve güvenliğinin ne kadar önemli olduğunu göreceğiz. İş sağlığı ve güvenliği konusu uluslar arası boyutu olan bir konudur. Bu alan ile ilgili ILO ve AB'nin çıkarmış olduğu yasal mevzuatlar ve uluslar arası düzenlemeler bulunmaktadır. Bu yüzden firmalar da bu konuya aynı özenle ve titizlikle yaklaşmalıdırlar.

İnsan'a değer verilmesinin sonucu olarak ve bunun yanında ciddi anlamda bir maliyet unsuru olması nedeniyle iş sağlığı ve güvenliği konusu organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sorumluluğu altında da olmalıdır. Çünkü iş kazalarının ve meslek hastalıklarının kabul edilebilir bir düzeye indirilmesi sadece yasalarla başarılacak bir konu değildir. Yasal düzenlemeler ve mevzuatlar, bu uygulamalar için sadece ilk adımı atar.

Yaptığımız bu çalışmada, sahip olduğumuz hipotez, İnsan Kaynakları Yönetimi, uluslar arası bir sistem olan OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi'nin organizasyon düzeyinde uygulanmasına katkı sağlamaktadır. Bu amaçla uygulama yaptığımız 4 firmada, konumuza dönük olarak sorduğumuz sorulara verilen cevapları değerlendirerek gerçekte uygulamanın nasıl olduğunu ortaya koyduk.

Uygulama sonucu, sahip olduğumuz hipotezimizin aslında geçerli olmadığını, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin sistemi uygulamada aktif herhangi bir rol üstlenmediğini, sadece çok kısır bir görevle eğitimler yoluyla iş sağlığı ve güvenliği konusunda bilgilendirmeler yaptığını gördük. Oysaki zaten iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri yasal bir zorunluluk olarak, belirli periyotlarla organizasyonlarda uygulanmalıdır. Bu yüzden OHSAS 18001 belgesine sahip olunması, sadece belgeye sahip olmaktan ibaret kalmakta ve üstlenilen görevlerde ve yapılabilecek daha iyi uygulamalar da göz ardı edilmektedir.



İnsan Kaynakları Yönetimi, hem dünya düzeninin değişmesi nedeniyle, hem de rekabet için insan kaynağının ciddi anlamda önemsenmesi gereken bir kaynak olması sebebiyle firmalarda yerini almıştır. Ancak İKY'nin sahip olduğu fonksiyonların teknik olarak uygulanması, OHSAS 18001 sistemi ile ilişkilendirilmemesi, iş sağlığı ve güvenliği alanında istenilen sonucun alınmasını engellemektedir. Performans yönetimi, ücretleme, kariyer planlaması gibi fonksiyonların sistemle ilişkilendirilmesi sonucu uygulama tam olarak kendini gösterebilecek ve istenilen sonuç alınabilecektir. Çünkü çalışanlar, hem ekonomik olarak yüksek ücretler ya da kariyer yolu açık olan meslekler tercih ederler, hem de güvenliklerinin tam olduğu organizasyonlarda çalışmak isterler. Bu yüzden İKY fonksiyonları ile OHSAS 18001 sisteminin uyumlaştırılması, çalışanların bu sisteme uymalarının sonucu olarak istediklerine sahip olabileceklerini bildiklerinden, sistemin tam anlamıyla uygulanması gerçekleşecektir.

İş kazaları ve meslek hastalıklarında, organizasyon içinde ne kadar güvenli bir ortam yaratılırsa yaratılsın, güvensiz davranışların olması sebebiyle olumsuzlukların ve maddi kayıpların önüne geçilemez. İnsanlar makine gibi programlanabilen varlıklar değildir. İçinde buldukları hayat koşullarından etkilenebilmektedirler ve bu da yaptıkları işe yansiyabilmektedir. Bu yüzden insanın psiko – sosyal bir varlık olduğunu kabul eden İKY'nin, bu anlamda da iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına katkısının ne kadar fazla olacağı anlaşılabilmektedir.

İKY'nin kayıt sistemi fonksiyonu, sadece prosedür gereği tutulması gereken kayıtları içermemeli, bunun yanında organizasyon içinde meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıklarını ve bunun sonuçlarını da içerecek şekilde olmalıdır. Yani İKY düzenli olarak bu verileri de elinde bulundurmalıdır ki, eğitimlerini, uygulamalarını bu kayıtlara göre düzenleyebilsin, alınması gereken önlemleri belirleyebilsin ve ilgili yerleri de bu konuyla ilgili bilgilendirebilsin. Çünkü iş kazaları ve meslek hastalıkları verilerine sadece SGK' den ulaşılabilen ve bu da yetersiz kalmaktadır.

İKY'nin fonksiyonlarının sistemin uygulanmasına çok fazla katkı sağlayacağı açıktır. İKY fonksiyonlarından biri olan performans yönetimini ele alalım. Performans yönetimi, organizasyonlar için oldukça önemlidir. Çünkü ücretleme, kariyer planlama, terfiler ve yükselmeler hep performans sonuçlarına göre yapılmakta ve bu yüzden çalışanlar da performanslarının iyi olması için çabalamaktadır. Sadece, klasik olarak elde edilebilecek maddi unsurlar dışında, performans yönetimi OHSAS 18001 sisteminin uygulanmasıyla da





ilişkilendirilirse sadece çalışan değil, işveren ve organizasyonda kazançlı çıkacaktır. Çalışan performans notları, sistem gerekliliklerine ne kadar uyulduğu ile ilgili olarak verilirse ve diğer koşullar (ücretleme, yükselme...) buna bağlanırsa, dolayısıyla çalışanlar da sistemin gerekliliklerini eksiksiz olarak uygulamaya çalışacaklardır.

OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi, çalışanların iş yerlerinde kaza risklerini en aza indirmeyi, korumacı önlemleri kaza olmadan almayı amaçlar. Bu yüzden bu konuyla ilgili prosedürler, yasal düzenlemeler organizasyonlarda uygulanmaktadır. Ancak bu prosedürlerin ve yasal düzenlemelerin varlığı da yeterli olmamaktadır. Burada en önemli konu çalışanların da bu uygulamalara bağlı olmalarıdır. İşte bu noktada iş gören eğitimi ve üst yönetimin desteği de önemli bir nokta haline gelmektedir. İnsan Kaynakları Yönetimi, iş görenlerin ve üst yönetimin bu konuda bilinçlenmeleri için gerekli eğitimleri, bir defa için değil düzenli aralıklarla vermelidir. İnsan Kaynakları Yönetimi' de en büyük sorumluluğu eğitim göreviyle almaktadır.

Başka bir konu da, yapılan yasal düzenlemelerin, çalışılan alana göre yetersiz kalması olabilmektedir. Buradan hareketle “iş en iyi bilen, o işi yapandır.” düşüncesi hakim olmalıdır ve bu tür korumacı gerekliliklerde çalışılan alan içinden iş görenler de sisteme dahil edilmelidir. Yani iş görenler, kendi yaptığı işle ilgili hangi risklerin mevcut olduğunu, ne gibi kazaların oluşabileceğini, ne tür önlemlerin alınması gerektiğini iyi bilmektedir. Bu yüzden de yapılacak düzenlemeler de iş görenlerin de söz sahibi olmaları durumun düzeltilmesi açısından çok etkin olmaktadır. OHSAS 18001 sistemi ile alınması gereken asgari koşullara uyulmaktadır ancak alana göre düzenleme yapılmamaktadır. Sistemin etkinliğinin artırılması için de “Yönetime katılma” dediğimiz sistemin uygulanmasıyla iş görenler, hem kendilerine değer verildiğini hissedecekler hem de büyük ölçüde maliyetlerin azalmasına yardımcı olabileceklerdir ve bu da verimliliğin artmasını, iş kazalarının azalmasını sağlayacak yani rekabet koşullarının daha da iyi olmasına yardımcı olacaktır.

Organizasyonlar, buldukları kültürden ayrı olarak hayatlarını devam ettiremezler. Yani işletme kültürü ile toplum kültürü birbirinden ayrı düşünülemez. Bu yüzden İnsan Kaynakları Yönetimi, işletme kültürünü göz ardı ederek organizasyonlarda faaliyet gösteremez. Bu bağlamda buradaki en önemli konu da ergonomi konusudur. Toplumsal kültürden ayrı olarak uygulama yapılan organizasyonlarda çalışanlar performanslarını yeteri kadar sergileyemeyecekler ya da işletme kültürüne yabancı kalmalarından dolayı motivasyon



eksikliği, dikkatsizlik, psikolojik baskı hissederek, bir takım güvensiz ve riskli davranışlarda bulunacaklardır. Bu durumun ortaya çıkmaması için de, İnsan Kaynakları Yönetimi, iş analizleri yaparken, ergonomik yaklaşımları da dikkate almalıdır. İş sağlığı ve güvenliği açısından ergonomik önlemler çalışanların fiziksel bütünlüğünü korumaları yanında, fiziksel, fizyolojik ve psikolojik yetkinliklerini en uygun biçimde kullanacakları en iyi çalışma ortamını sağlayacaktır.

Sonuç olarak, İKY fonksiyonları ile OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Sistemi uygulamaları bütünleştirilirse hem çalışanlar hem işveren ve organizasyonlar hem de devlet kazançlı çıkacaktır. Organizasyon için “insan”ın artan önemine paralel olarak, organizasyon içinde beşeri kaynaktan sorumlu birim olan İKY’nin sadece teknik görevleri, rekabet şartları için artık yetmemektedir. Her geçen gün değişim meydana gelmekte ve organizasyonların bu değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. İşte bu değişimlerle beraber meydana gelen iş kazaları ve meslek hastalıkları da, ancak beşeri kaynaktan sorumlu olan İKY’nin aktif olarak sisteme katkısı ile en aza indirilecektir.

## KAYNAKLAR

AÇIKALIN, Aytaç (2002), **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Pegem A Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara

ARI, Elif (2007) *4857 Sayılı Yeni İş Kanunu’nun İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi*, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.

(<http://tez2.yok.gov.tr/>) (erişim tarihi: 05.09.2010)

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza (1998), **Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul

ÇAKMAK, Ali (2007), *Entegre Kalite Yönetim Sistemleri ISO 9001:2000, ISO 14001 ve Ohsas 18001*, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

(<http://tez2.yok.gov.tr/>) (erişim tarihi: 01.08.2010)



DEMİR, Mehmet Emin (2006), *İşletmelerde ISO 9001: 2000 Kalite Yönetim Sistemi Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkenliği Üzerine Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya

(<http://tez2.yok.gov.tr/>) (erişim tarihi: 05.09.2010)

DEMİRBİLEK, Tunç (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, İş Sağlığı – İş Güvenliği Kongresi Program Bildirileri / İSİG – 17, Adana.

DEMİRCİOĞLU, Murat, Tankut Centel (2003), **İş Hukuku**, Beta Yayınları, Yenilenmiş 9. Baskı, İstanbul

DEMİRKAN, Mahmut (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş**, Sakarya Kitabevi, Sakarya

FIRAT, Zerrin (2008), **Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi**, Yıl:4 Sayı:1, PARADOKS (Ocak-2008)

([http://www.paradoks.org/makale/yil4\\_sayi1/firatzy41.pdf](http://www.paradoks.org/makale/yil4_sayi1/firatzy41.pdf))(erişimtarihi:5.09.2010)

GÜÇLÜ, Murat (2007), *OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Sakarya

(<http://tez2.yok.gov.tr/>) (erişim tarihi: 05.09.2010)

GÜLER, Ebru (2003), İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, II. İş sağlığı ve Güvenliği Kongresi Bildirileri / İSG – 07 – 2003, Adana

GÜRÜZ, D. Yaylacı, G (2004), **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kapital Medya Yayınları, İstanbul

KOZAK, Meryem Akoğlan (2004), **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara