

İŞ GÜVENLİĞİ MOTİVASYONU

Ertuğrul GÖDELEK *

Geçtiğimiz 90 yıldır, iş güvenliği uzmanları çalışanları iş güvenliği konusunda motive edebilmek için bilgi kasırgası yaratırlar. Diğer bir deyişle iş güvenliği konusunda yazışmaların tuzağına düştüler (Adkins, 2000; Al ve ark., 2003; Allison, 1965; Barling ve ark., 2002). Yazışmalar elbette ki küçümsenmemelidir. Kalem gücünü hiç kimse yadsıyamaz. Bir sözcüğün tarihi değiştirdiği ve dünyaya yeni bir şekil verilmesine neden olduğu açıktır (Baker ve ark. 1996).

İş güvenliği konusundaki değerli fikirlerin pek çoğu, ilgisiz kulaklara, sıkılmış zihinlere yönelmekte ve hatta içeriye giremeden dışarıda kaybolup gitmektedir. Çalışma ortamındaki birey çoğu kez bu konuda almaya hazır değildir. Bu nedenle bu konuda motive olmaları da imkansız değilse bile güç olmaktadır (Burns, 1969; Clarke, 1999; Cooper, 1994).

Buna karşın herhangi bir konuda toplumu etkilemeye çalışanlarla kıyaslandığında, yöneticilerin çalışanları etkileyebilme konusunda hiç de azımsanmayacak bir üstünlüğü vardır. Yönetimin çalışanların tutumlarını değiştirme konusunda hiç de göz ardı edilemeyecek bir gücü vardır (Connor ve ark., 1992; Debrah, 2001; Elo ve ark., 1999; Green, 1992).

Bu çalışmada çalışanların, süpervayzırların, ve yöneticilerin iş güvenliği konusunda nasıl motive edilebileceği irdelenmiştir.

Anahtar sözcükler : İş güvenliği, motivasyon

In recent 90 years, experts of work security have created brain storming to try to motivate workers on the work security. In other words, they fell prey to creating written materials on work safety (Adkins, 2000; Al et all., 2003; Allison, 1965; Barling et all., 2002). Written materials are of course important; words' power cannot be denied. It is all known that a word can change the course of history (Baker et all. 1996).

Most of the important ideas on work safety disappear without entering interested minds or open ears. Most of the time, the worker in the actual work situation is not ready to receive information in this subject. Therefore, it is at least hard to motivate them in this subject even if not totally impossible (Burns, 1969; Clarke, 1999; Cooper, 1994).

But, compared to people who try to influence society in a given topic, managers have quite the power to influence workers under their control and to change their attitudes towards this subject (Connor et all., 1992; Debrah, 2001; Elo et all., 1999; Green, 1992).

In this study, it is investigated how workers, supervisors and managers can be motivated on work safety.

Keywords : Work safety, motivation

* Yrd. Doç.Dr. Mersin Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü

ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Çalışanları güvenli davranmak konusunda nasıl motive edebiliriz? Bütün insanları anlayabilmemizi sağlayacak elimizde sihirli bir sopa mevcut değildir. Dahası böyle sihirli bir sopamız olmadığı için onları yapılması gerekeni yapmaları konusunda da yönlendirebilme gücüne sahip değiliz. Yapabileceğimiz tek şey insanlar hakkında bir içgörü kazanmaya çalışmaktır. Bu bağlamda çalışan tutumlarını yaratan etkilere dikkatle bakmakta yarar vardır. Bu etkilere bakmak iki konuda yararlı olabilir. Birincisi bu etkilerin bilinçli olarak yaratılabilmesi, ikincisi ise bu etkiler üzerinde kontrol sağlanmasıdır. Bu etkiler çalışanın nasıl çalışacağı konusundaki kararını biçimlendirir. Bu konudaki kararı yönetim değil çalışanın kendisi verir. Ancak pek çok durumda işletmenin politikaları çalışanın bu konudaki kararları üzerinde son derece etkili olabilir (Adkins, 2000; Al ve ark., 2003; Allison, 1965; Barling ve ark., 2002; Clarke, 1999; Cooper, 1994; Fishbein, ve ark., 1975; Green, 1992; Griffin ve ark., 2000; Quick 1999).

Adı Ahmet olan bir çalışmamız olduğunu varsayalım. Ahmet şemsiye fabrikasında çalışmakta ve bir günde 150 şemsiye kasmağı üretmektedir. Bir gün yönetim Ahmet ve diğer çalışanlara bir el kitabı dağıtır. El kitabında günde 175 şemsiye kasmağının nasıl üretilbileceği anlatılmaktadır. Ahmet kitabı kaldırıp bir kenara atar ve günde 150 şemsiye üretmeyi sürdürür. Yönetim birkaç gün sonra çalışanlara yeni bir yazı gönderir. Bu yazıda günlük 175 şemsiye üretemeyen çalışanların işlerine son verileceği bildirilmektedir. Bu bilgi Ahmet' i derhal motive eder. Ahmet daha önce dağıtılmış olan el kitabını bulur. İçerisindeki bütün bilgileri inanılmaz bir istekle okur, bilgilenir. Kısa zamanda 175 şemsiye üretebilecek hale gelir.

Bu yaklaşım biçimini yönetim üretim, maliyet kontrol, kalite kontrol gibi konularda sıkça kullanır. Ancak iş kazalarını önlenmesi konusunda bu yaklaşım biçiminden aynı sıklıkta yararlanıldığını söylemek son derece güçtür.

Üretim, maliyet kontrol, kalite kontrol gibi konularda motivasyon hiç önemli değilmiş gibi davranılır. Ne yapılması gerektiğine karar verilir. Yapılması sağlanır.

İş güvenliği konusunda ise çalışanların motivasyonu önem kazanır. Ne istendiğine karar verilir. Daha sonra istenenin gerçekleşmesini sağlamak amacıyla yarışmalar düzenlenir, posterler asılır, toplantılar yapılır. Bütün bunlarda amaç, çalışanı yapması gereken şeyi yapması konusunda ikna etmektir.

Yönetim çalışan sağlığı ve iş güvenliği dışındaki diğer konularda isteklerini nasıl elde etmektedir, örneğin üretim konusunda? Yönetim belli bir üretim hedefini yakalamayı amaçladığında (Green, 1992; Grin ve ark., 2000; Haupt, 2003; Heinrich, 1959)

- Ne istediğini söyler. **İletişim kurar.**
- Belli birisine söyler: "Sen yap!" **Sorumluluk verir.**
- "İşin eksiksiz ve zamanında yapılması için gereken her şeye sahipsin" iznini verir. **Yetkiyle donatır.**
- "İş tamamlandığında yaptığın işin kalitesi ölçülecektir" uyarısında bulunur. **Hesap sorulabilirlik ilkesini yaşama geçirir.**

Bu ilkelerin bir kısmı iş güvenliği konusunda da uygulanabilir. Ancak bu çalışanları yalnızca güvenli çalışmalarını konusunda zorlayacağımız anlamına gelmeyebilir. Ama güvenli çalışma konusunda karar vermelerini kolaylaştıracak bir ortamın yaratılmasına

olanak tanır (Green, 1992; Grin ve ark., 2000; Hinze, 2002; Hofmann ve ark., 1999. Myers, 1964)

Yönetim politikasını saptarken güvenli çalışmanın istendik bir durum olduğunu ilan edebilir. Ama yönetim güvenli performansı çalışanlarına dayatamaz. Her çalışan çalışıp çalışmayacağına, ne kadar sıkı çalışacağına, ne kadar güvenli çalışacağına kendisi karar verir. Kararını kendi tutumu belirler. Burada tutum kendisine, çevresine, patrona, işletmeye, ya da duruma yönelik olabilir. Hatta çoğu zaman bunların hepsine birden yönelik olabilir. Dolayısıyla çalışanın kararı, probleme yönelik olarak grubunun tutumundan, kendi bilgi ve becerisinden etkilenir.

Bu durumda yapılabilecek tek şey bu etkileri fark etmektir. Bu etkiler çoğu kez kontrolümüz dışında gelişir ama bazen gidişatı değiştirebilmek konusunda yapabileceğimiz kısıtlı da olsa bazı şeyler mevcuttur. Bunlardan bazıları şunlardır (Green, 1992; Grin ve ark., 2000; Hinze, 2002; Hofmann ve ark., 1999; Hughes, 1967; Jackson ve ark., 2000; Johnson, 1996):

1. Güvenli çalışmaya yönelik olarak grubun tutumunun etkisi
2. Seçme ve yerleştirmenin etkisi
3. Eğitimin etkisi
4. Denetlemenin etkisi
5. Özel vurgu programlarının etkisi
6. Ortam etkisi

Bunların her biri aşağıda ayrı ayrı ele alınmıştır:

Grup

Her çalışan bir bireydir ama aynı zamanda bir grubun da ayrılmaz ve en önemli parçasıdır. Daha önemlisi her yönetici bu gerçeği görmek ve ona göre

davranmak zorundadır (Jones ve ark., 2004; Kaminski, 2001; Landsbergis ve ark., 1999; Lawler ve ark., 1967; Ling ve ark., 2004).

Kimyada elementler bir araya gelerek maddeyi oluştururlar. Madde kendisini oluşturan elementlerden çok farklı özelliklere sahiptir. Aynı şekilde grup bireylerin bir araya gelmesinden oluşur ama herhangi bir bireyden çok farklı özelliklere sahiptir. Yöneticiler bireylerin özelliklerini nasıl dikkate almak zorundaysa, grubun özelliklerini de dikkate almak zorundadır. Her grubun diğer bir gruptan farklı kişiliği olduğu akıldan çıkartılmamalıdır.

Gruplar kendi kararlarını verirler. Çalışma hedeflerini kendileri saptarlar. Bu hedefler bazen işletmenin çalışma hedefleriyle örtüşür bazen de örtüşmeyebilir. Her grup kendi ahlaki değerlerini belirler. Örneğin bazı gruplarda işletmeden ufak tefek bir şeyler çalmak, kurşunkalem, silgi, defter, kağıt, materyal gibi hoş görülebilir. Buna karşın grubun herhangi bir üyesi diğer bir grup üyesinde birşeyler çalarken yakalanırsa bu ciddi bir soruna neden olabilir. Bu durumda grubun kendisi cezalandırma işlemini yapar. Yönetim böyle bir durumda herhangi bir şey yapmak zorunda kalmaz, çünkü grubun kendisinin standartları vardır. Grup karar verir ve kararını uygular (Locke ve ark., 1991; Ludwig ve ark., 1997).

Grup aynı zamanda kendi güvenlik standartlarını da saptar ve bu standartlara her grup bireyinin uymasını ister. Bu bağlamda yönetimin standartları ne olursa olsun grubun standartları geçerli olur. İş güvenliği amacıyla başa giyilen sert şapkalar buna örnek verilebilir. Bir grup inşaat çalışanı söz konusu

sert şapkaların giyilmesi gerektiğine karar verirse, grubun her üyesi buna uyar, ama giyilmemesine karar verirse, yani grup kararı söz konusu şapkanın giyilmemesi doğrultusunda olursa, giyenler üzerine grup ters yönde baskı yapar (Maierhofer ve ark., 2000; Melamed ve ark., 1998; Wilson, 2000).

Yöneticiler grup baskısı olgusuyla nasıl baş edebilirler? Birincisi, yönetici işletmedeki grupları anlamak zorundadır. İkincisi, grubun gücünü tanımlamalıdır. Üçüncüsü, iş güvenliği konusunda işletmenin hedefleri ile grubun hedefleri arasında bir uyum yaratılmalıdır.

a. Grubu ne oluşturur?

Bir grubun oluşabilmesi için yalnızca bir gerçek kriter söz konusudur. O da "ortak hedef" dir. Grup için hedefler çok önemliyse güçlü bir gruptan söz edilebilir. Bunun tam tersine, hedefler önemli değilse grup güçsüzdür. Herhangi bir grup üyesi grubun hedeflerini paylaşmıyorsa, grubun zayıf üyesi durumuna gelir. Her grup için yönetici iki temel soruya yanıt aramak zorundadır: (1) Grup güçlü müdür, zayıf mıdır? (2) Grubun hedefleri ile işletmenin hedefleri uyum içerisinde midir? (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Grubun güçlü mü yoksa zayıf mı olduğu gözlemleyerek anlaşılabilir. Her grubun kendisine özgü karakteristikleri vardır. Bu karakteristikler grubun güçlü ya da zayıf olduğu konusunda bilgi verir. Güçlü bir grupta, üyeler gönüllü olarak;

1. gruptan övgü beklerler.

2. grup liderinden tanınma beklentiler.
3. zayıf grup üyelerine baskı uygularlar.
4. grup hedeflerini başarmak doğrultusunda özel çaba harcarlar.

Zayıf bir grupta, üyeler;

1. klikler ya da alt gruplar oluştururlar.
2. çok az işbirliği gösterirler.
3. arkadaşlık bağları zayıftır.
4. insiyatif kullanmazlar.
5. sorumluluktan kaçarlar.
6. işletme politikalarına saygı göstermezler.

b. Güçlü gruplar oluşturma

Yönetimin hedeflerine benzer hedefleri olan gruplar oluşturmak için güçlü gruplar oluşturmak gerekir. Güçlü gruplar oluşturabilmek için dört temel esas söz konusudur (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; May ve ark., 1997; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966):

1. **Bireysel yeterlilik.** Grubu her üyesi kendi işini başarıyla tamamlayabilecek bilgi ve yetenek düzeyine sahip olmalıdır.
2. **Bireysel olgunluk.** Her birey belli bir olgunluk düzeyine erişmiş olmalıdır. Güçlü gruplar kendi başına davranan üyelerden hoşlanmazlar. Çünkü bu üyeler yapabilecekleri halde kendilerine düşen görevleri yerine getirmezler. Güçlü gruplar "yağcılar" dan da hoşlanmazlar. Çünkü onlar gruptan çok patronu memnun etmeye çalışırlar. Kendi işini başkalarının üzerine yıkanlardan da hoşlanmazlar.
3. **Bireysel güç.** Her bir üye beceri ve olgunluğun

yanı sıra, işi tamamlayabilme ve grubun saygısını kazanabilme gücüne de sahip olmalıdır. İçerikler ve zayıflar güçlü grubun dışında kalırlar.

4. **Ortak hedefler.** Yukarıdaki kısımlarda da anlatıldığı gibi ortak hedef ya da hedefler güçlü grupların en temel özelliğidir.

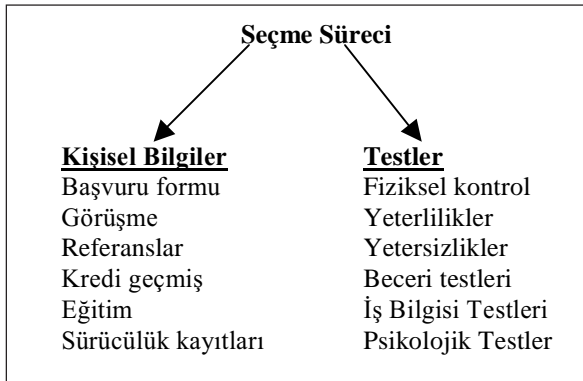
Grubun etkisi kontrol edilemeyecek bir etkidir. Ancak anlaşılması gereken bir etkidir. Yalnızca anlaşılırsa çok az da olsa işletmenin hedefleri doğrultusunda yönlendirilebilir. Örneğin çalışanların yeterli, olgun, ve güçlü olması yalnızca etkili seçme ve yerleştirme prosedürleriyle mümkün olabilir.

Seçme ve Yerleştirmenin Etkisi

Bu en temel kontrol aracı gelişmiş batı ülkelerinde devlet politikaları nedeniyle neredeyse kullanılamaz hale gelmiştir. Personel seçme sistemine son yıllarda o kadar fazla müdahaleler söz konusudur ki işletmeler neredeyse personel seçimi işini bütünüyle askıya almış durumdadırlar. İyi bir seçme sistemi uygulanamıyor olsa da bu alanın bütünüyle terk edilmesi son derece yanlıştır. Örneğin tam bir seçme sistemi uygulanamasa da çalışan bir önceki işverene sorularak da kontrol edilebilir. Aşağıda Şekil 1 personel seçiminde yönetimin kullanabileceği personel seçme işleminin ana hatlarını vermektedir. İdealde süreç iş standartlarına dayalı olarak gerçekleşir. Yani belli bir işe belli özelliklere sahip bir çalışan uygundur. Gerçekte bu bir ütopyadır. İşe en uygun çalışan bulabilmek en güçlü seçme işlemleriyle bile mümkün olmayabilir. Böyle olsa bile bu hedefe doğru yürümek son derece akılcıdır. Şekilde de görüldüğü gibi, aday için iki temel bilgi kaynağı söz konusudur: (1) Kişisel bilgiler, ve

(2) test sonuçları. Kişisel bilgiler bu ikisi arasında en önemli olanıdır. Kişinin geçmiş performansı gelecekteki performansı hakkında güçlü bilgiler verebilir. Kişinin dünkü çalışma tarzı ve anlayışı yarınki çalışma tarzı ve anlayışının bir aynası olacaktır. Bu bağlamda testler ikinci sırada yer alacaktır. Ancak belli bazı işletmeler için kullanılan belli bazı testleri burada konu dışında bırakmak zorunluluğu vardır. Söz konusu testler elbette kullanılabilir ama önce ayrıntılı kişisel bilgileri derlemekte yarar vardır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966; Wilson, 2000; Vroom, 1964; Zohar, 2000, 2002, Zohar ve ark., 2004).

Seçme işlemi doğru yapılabilirse, daha az iş kazası yapan çalışanlar işe alınmaz ama aynı zamanda güçlü çalışma grupları da oluşturulabilir. Aynı zamanda bu çalışanlar yeterli, yani uygun ve güçlü olurlar.



Şekil 1. Seçme Süreci

Eğitimin Etkisi

Diğer birçok alanda olduğu gibi, çalışma güvenliğinde de en önemli etki kaynaklarından ya da diğer bir deyişle motivatörlerden birisi eğitimidir.

Eğitim sırasında çalışanlara iki temel öge kazandırılmaya çalışılır: bilgi ve beceri. Eğitimle bilgi ve beceri kazandırılmışsa, çalışanlardan dönüt olarak, bilgi, beceri, ve motivasyon alınır. Bu çalışma yaşamında tekrar tekrar görülmüştür. Eğitimin değeri bir anlamda kanıtlanmıştır. Bu nedenle işletmeler bugün geçmişte benzeri görülmemiş bir biçimde çalışanlarına eğitim verme yarışına girişmişlerdir (Bird, 1966; Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Zaman zaman eğitimin yanlış kullanıldığı da görülür. Bir yanlış kullanım da eğitimin her derde deva kabul edilmesidir. Örneğin yönetim bir performans problemi tespit ettiğinde, hemen bir eğitim programı düzenleyebilir. Gerçekte sorun yanlış personel seçimi ya da yanlış personel yerleştirme, hatta bazen yanlış yönetim anlayışından kaynaklanıyor olabilir.

Eğitim önceden tanımlanmış hedeflere yönelikse etkilidir. İşletmede yapılan analizler, bir bilgi eksikliğine, ya da beceri eksikliğine, veya motivasyon eksikliğine işaret ediyorsa eğitim son derece işlevsel olabilir. Değilse yani sorun işletmenin bir başka yanındaysa, eğitim bir zaman kaybindan öteye gitmez. Nasıl eğitim, ne zaman eğitim, ve neden eğitim konularında çok sayıda araştırma yapılmış ve rapor yayımlanmıştır. Hal böyle olunca da eğitim konusunu birkaç paragrafa sıkıştırmanın ne denli güç olduğu anlaşılacaktır. Ancak bu konuda birkaç noktaya vurgu yapmakta yarar vardır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes,

1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

a. Nasıl eğitim?

Eğitim uzunca bir zamandır dört adımlı bir süreç olarak uygulanmaktadır: Anlat, göster, gözle, ve düzelt. Ancak günümüzde endüstriyel eğitim böyle dört aşamalı basit sürecin ötesine geçmiştir. Son derece karmaşık bir süreç haline almıştır. Ancak böyle bile olsa, yine de son derece temel bir adımla işe başlanır: Eğitimin ana hedeflerinin tanımlanması. Dolayısıyla içerik ve yöntemlere geçilmeden evvel hedeflerin tanımlanması gerekir. Eğitim hedefleri istendik sonuç davranışlar bağlamında tanımlanmalıdır. Katılımcıların eğitimi aldıktan sonra nasıl bir davranışa sahip olacakları açık bir biçimde belirtilmiş olmalıdır. Örneğin;

Böyle bir eğitim sonrasında, katılımcılar,

1. yaralanmayla sonuçlanan herhangi bir kazayı inceleyebilmeli, kazanın en az beş nedenini bulabilmeli, ve bu bilgiler kaza raporuna yazabilmelidir.
2. yönetimin iş güvenliği konusundaki politikalarını çalışanlara aktarabilmelidir.
3. her yeni çalışanı iş güvenliğini yönlendirebilmelidir.
4. kendi altındaki her işin iş güvenliği analizini yapabilmelidir.

Eğitimin amacı bilgi değil ama eylemdir, felsefesi çok önemlidir. İş güvenliği konusunda eğitim, özellikle de süpervayzırların eğitimi, konuya ilişkin bilgiyi aktarmaktan çok, yönetimin iş güvenliği konusunda ne yapılmasını ve nasıl yapılmasını istediğinin katılımcılara anlatılmasıdır. Hedefler bir

kez tanımlandıktan sonra içeriğin saptanması göreceli olarak bir dizi kolay adımdır. Son aşama ise yöntemin saptanmasıdır. Oysa gerçekte günlük yaşamda yöntemin ilk aşama olarak kabul edildiği gözlenmektedir (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Yöntem konusunda bugün çok sayıda seçenek söz konusudur. Geçmişte eğitim veren kişi anlatır ve tartışır. Günümüzde eğitimciler görsel-işitsel araçlar kullanmaktadır. Bu araçlar arasında, filmler, slaytlar, TV programları sayılabilir. Dahası, çok sayıda programlanmış talimatlar, ve yönetsel oyunlar da eğitim yöntemi olarak kullanılmaktadır.

b. Ne zaman eğitim?

Bu sorunun yanıtı oldukça basittir. Eğitim gerektiğinde verilmelidir. Ne zaman gerekir sorusuna aşağıda yanıt aranmıştır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Mattila ve ark., 1994; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

1. yeni bir çalışan durumunda, oryantasyon amaçlı olarak.
2. yeni bir çalışan durumunda, iş başı eğitimi amaçlı olarak.
3. deneyimli bir çalışan durumunda, gereksinimlere uygun olarak.
4. herhangi bir çalışan durumunda, başka bir işe uyumunu sağlama amaçlı olarak.
5. Gruplara takım ruhu kazandırma amaçlı olarak.

6. Diğer tanımlanmış problemleri aşma amaçlı olarak.

c. Ne eğitimi?

Bu sorunun yanıtı da oldukça basittir. Yönetimin çalışanın bilmesini istediği konular, noktalar, ve hususlar eğitim programının içeriğini oluşturur. Ya da daha açık bir ifadeyle, "Yönetimin ona verdiği sorumlulukları nasıl taşıması gerektiğini ona öğretiniz." Gerçekte, içerik, diğer bir deyişle ne öğretileceği, hedefler tanımlandıktan sonra belirlenir. Bir kere eğitimden sonra çalışanın hangi bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği konusunda karar verilmişse yani hedefler saptanmışsa, eğitimin içeriğine nelerin alınması gerektiği de saptanmış olur. Örneğin, her iş için çalışanın iş güvenliği analizi yapabilmesi bir hedefse, iş güvenliği analizinin ne olduğunun anlatılması, belletilmesi ve davranış haline getirilmesi, eğitimin bir segmentini oluşturur. Diğer bir segmentse araç kullanarak eğitim vermek olabilir (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Cheyne ve ark., 1999; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Denetleme Etkisi

Yönetimin motivasyon artırma girişimleri çalışana süpervayzırlar aracılığıyla ulaşır ya da ulaşamaz. Süpervayzırlar, alt kademe yöneticileri, yönetimin çalışana ulaşmada kanallarıdır. Süpervayzırlar çok sayıda iş görürler ama belki de bunlar arasında en önemlisi, yönetimin çalışana aktarmayı amaçladığı bilgi ve malzemeyi onlara aktarmalarıdır. Daha da önemlisi çalışana eğitimi de onlar verir. Bu nedenle çalışanı

motive edecek olan da, motivasyonunu azaltacak olan da onlardır. İşte bu nedenlerden dolayı süpervayzırın rolü ve önemi yadsınamayacak kadar büyüktür. Motive etmesi isteniyorsa, motivasyonunun yüksek olması sağlanmalıdır. İşletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için, süpervayzırın hedefleri ile işletmenin hedefleri örtüşmelidir.

Özel Vurgu Programlarının Etkisi

Özel vurgu programları birer yarışma programları değildir. Tanımlanmış bir problemi çözmeyi hedefleyen ve yönetimce eşgüdümleştirilmiş programlardır. Böyle hazırlanmış programların çalışanlar üzerinde önemli etkisi olduğu yadsınamayacak bir gerçektir. Amerika Birleşik Devletleri çelik endüstrisi için geliştirilmiş olan "Yalnızca Bilmek Yetmez" programı böyle bir programdır. Programın temel sayılıtısına göre, çalışanlar ne yapmaları gerektiğini bilmektedirler. Ancak çok sıklıkla yapmaları gerekeni yapmamaktadırlar. Söz konusu kampanyada filmler, yazılı malzemeler, posterler, ve hatırlatıcı semboller kullanılmıştır. Düzgün kullanıldığında son derece etkili olmuştur. Diğer bir program ise Allis-Chalmers şirketi tarafından geliştirilmiş daha sonra da National Safety Council tarafından benimsenmiştir. Programın adı "Her yerde - Her zaman" dır. Programın içeriği "yalnızca bilmek yetmez" programına benzer. Gerçekte her iki programın da amacı, iş başında gerçekleşmeyen iş kazalarını azaltmaktır. Bir diğer program ise, Industrial Indemnity şirketi tarafından geliştirilmiş olan "Zorlanmaya Yer Yok" dur. Hedefi endüstride birinci dereceden problem olan bel ve sırt

ağrılarını önleyebilmektir. Bu programın kampanyası bir paket halinde düzenlenmiştir. Birçok unsuru içerisinde barındırmaktadır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966.).

Özel vurgu programları etkilidir. Çünkü, (1) tanımlanmış bir hedefe yöneliktirler, (2) hatırlama sembolleri kullanırlar, bu da tepkinin tekrar tekrar verilmesine olanak tanır, (3) yönetimin onların güvenlikleriyle gerçekten ilgilendiği izlenimini yaratacak kadar çok ve çeşitli sayıda materyali içerisinde barındırır.

Ortam Etkisi

Çoğu kez ortamın etkisi ya görmezden gelinir ya da önemsenmez. Bunun anlamı ortamı değersiz kabul etmek değildir. Tam tersine, son derece değerlidir. Ancak burada temel koşul, almaya hazır bir çift kulak ve gözdür. Görmeye hazır bir çift göz, işitmeye hazır bir çift kulak varsa ortam etkili olur. Birey ortamı kullanmak konusunda motive olmalıdır. Ortamın isteksiz, hazırlıksız bireyi motive etmek konusunda başarılı olması beklenemez. Bu ilke çok sayıda araştırmayla doğrulanmıştır. Çalışma güvenliği ortamı, ortamın kalitesine bağlı olduğu kadar çalışanın algısına da bağlıdır.

Çalışan yönetimin kendi güvenliği ile gerçekten ilgilendiğini bilmek ister. Yönetimin bu konuda samimi olduğuna inanırsa, o zaman ortam etkili olabilir.

Motivatörler ve Doyumsuzluk Sağlayıcılar

Geçtiğimiz yıllarda endüstride motivasyon

konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların pek çoğu ortak bir bulguya vurgu yapmaktadır. Bu bulguya göre, insanları motive eden faktörler ile doyum sağlamayan faktörler birbirinden ayrıdır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar aşağıda şekil halinde verilmiştir (Blake, 1943; Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Sims, 2000; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966; Zohar, 2000; 2002; Zohar ve ark., 2004).

Söz konusu çalışmalar doyumsuzluk sağlayan unsurların belli bir düzeye yükseltilmesinin gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Yani söz konusu doyumsuzluk yaratan faktörler ortadan kaldırılmadan ya da azaltılmadan çalışanların işlerinden doyum almaları beklenmemelidir. Ancak bunu anlamı çalışanın motivasyonunu yükseltmek değildir. Çalışan işinden doyum alabilir ama bu onu işine motive etmek anlamına gelmeyebilir. İş doyumunu motivasyondan önce gelir. Yani işinden doyum almayan bir çalışana motive edemeyebilirsiniz. İş doyumunu sağlandıktan sonraki adım ise motivasyondur.

<u>Motivatörler</u>	<u>Doyumsuzluk Sağlayıcılar</u>
Başarı	İşletme politikaları
Tanınma	Denetleme
İşin kalitesi	Çalışma koşulları
Sorumluluk	Maaş
Gelişme	İlişkiler
	Statü

Şekil 2. Motivatörler ve Doyumsuzluk Sağlayıcılar

Kuramın Uygulanması

Motivatörler işe vuruk hale nasıl getirilebilir? Bu soru bir diğer şekilde de sorulabilir. Bu bilgi kullanılarak motivasyon nasıl sağlanabilir?

<u>Motivatör</u>	
1. Çalışanın yaptığı işle ilgili olarak hesap sorulabilirliğini arttırmak	Tanınma ve Sorumluluk
2. Sıkıntıları kaldırmak ve hesap sorulabilirliği korumak	Başarı ve Sorumluluk
3. İşte özgürlük ve bağımsız karar vermeye olanak tanımak	Tanınma ve Sorumluluk
4. Yeni ve daha güç işler vermek	Gelişme
5. Çalışanı işletmenin çeşitli konuları hakkında bilgilendirmek	Tanınma

Şekil 3. Motivatörlerin Kullanımı

Böyle bir bilgi iş güvenliği konusunda nasıl kullanılabilir? Yukarıda ifade edilmiş olan iş doyumsuzluğuna neden olan faktörlere bir kez daha dikkatlice bakılacak olursa, bunların iş güvenliği ile yakından ilgili olduğu görülür. Örneğin işletme politikaları, denetleme, ve çalışma koşulları iş güvenliği ile bire bir ilişkilidir. Söz konusu bu koşulların çalışanın doyumunu arttıracak biçimde

<u>Motivatör</u>	
1. İş güvenliği standartlarının oluşturulmasına çalışanın katılımının sağlanması	Tanınma ve Sorumluluk
2. Öz denetleme ve gözlemlene sisteminin oluşmasına katkı sağlama	Başarı ve Sorumluluk
3. Her çalışanın yaptığı işle ilgili iş güvenliği prosedürlerinin hazırlanması	Tanınma ve Sorumluluk
4. İş güvenliği ile ilgili raporların paylaşılması	Tanınma
5. Güvenli uygulamaları tanıma ve takdir etme	Tanınma

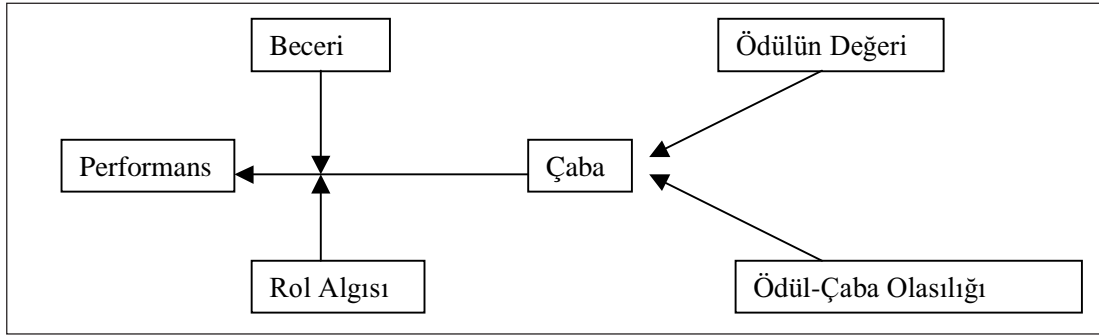
Şekil 4. Motivatörlerin İş Güvenliğinde Kullanımı

düzenlenmesi gerekir. Ancak böyle bir durumda doyumsuzluğu arttıran koşullar ortadan kalkar ve çalışan işinden doyum almaya başlar. Bu sorun çözülmeyen motivasyon artırıcı tedbirlerin alınması işe yaramayabilir. İş doyumunu arttırdıktan sonra sıra motivasyona gelir (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

SÜPERVAZİRLARIN MOTİVASYONU

Kapsamlı kaza önleme programları bağlamında, alt kademe yöneticilerinin önemli bir bölümünün tutumu, programı bütünüyle reddetmek ya da programı bütünüyle kabul etmek arasında gidip gelmektedir. Üretim bandındaki alt kademe yöneticileri iş güvenliği konusundaki sorumluluklarını ne kabul etmekte ne de reddetmektedirler. Üretimdeki sorumlulukları ne kadarsa bu konudaki sorumluluklarını da o kadar kabul etmektedirler. Gerçekte üretime, kaliteye, maliyet kontrole, ve üretimde yeni yöntemler geliştirmeye verdikleri değer ve önem güvenliğe verdikleri değer ve önemin çok ötesindedir. Çok sayıda işletmede üretim bandında çalışan alt kademe yöneticilerinin görevleri arasında, üretim, kalite, maliyetin kontrolünün bulunduğu ama iş güvenliğinin bulunmadığı görülmektedir (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Sauter ve ark., 1999; Toole, 2002; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Alt kademe yöneticisinin iş güvenliği konusundaki tutumunu neler etkiler?



Şekil 5. Performansı Etkileyen Faktörler

Alt kademe yöneticisinin iş güvenliği konusundaki tutumunu belli öğeler etkilemektedir. Bu öğeler arasında, (1) beceri, (2) algı, (3) çaba sayılabilir. Bu öğelerin her üçü de önemlidir. Alt kademe yöneticisinin yüksek performans göstermesi bekleniyorsa, bu öğelerin üçünün de dikkate alınması gerekir (Vredenburg, 2002; Vroom, 1964).

Çaba

Çalışanın işine koyacağı çaba miktarını iki temel faktörün etkilediğinden söz edilmektedir. (1) Ödülün değerine ilişkin inanışları, (2) çabanın ödülle sonuçlanacağına olan inanışları. Bu iki temel inanış çalışma yaşamının her yönünde geçerlidir, iş güvenliği de buna dahildir (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Toole, 2002; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

a. Ödülün değeri

Alt kademe yöneticisi çalışma durumuna bakar ve kendi kendisine şu soruyu sorar: "Bu hedefi yakalayabilmek için çabamı arttırsam ödülüm ne olur?" Söz konusu hedefi yakaladığında üst yönetimin

kendisine vereceği ödülün yeterince uygun olduğuna karar verirse, hedefi yakalayabilmek için çabasını arttırır, değilse çabalamaya son verir.

Burada ödül yalnızca maddi değerleri ifade etmek anlamında kullanılmamıştır. Ödülün içeriğinde, tanınma, gelişme, pürim, başarı becerisi gibi öğeler de yer almaktadır. Günümüzde çok sayıda araştırma, alt kademe yöneticilerini motive etmede "işte gelişme" ve "sorumluluk" unsurlarının etkisine vurgu yapmaktadır.

b. Ödül-çaba olasılığı

Ödülün çabaya bağlı olduğu algısı çalışanı belki de motive edebilecek en önemli faktördür. Ödülün çabaya bağlı olup olmadığını test etmek için alt kademe yöneticisi kendisine şu soruları sorabilir:

1. Çabam istenen sonucu yakalamama yetecek mi? Başarımı etkilemede kontrolüm dışında faktörler var mı?
2. Hedefi yakalarsam, gerçekten ödülü elde edebilecek miyim?
3. Diğer hedefleri yakalamam konusunda da yönetim beni ödüllendirecek mi?

4. Diğer alt kademe yöneticileri de ayırım yapılmaksızın ödüllendirilecek mi?
5. İş güvenliği gerçekten yönetimin önem verdiği bir konu mu? Yönetimin öncelikleri arasında daha önemli konular var mı?
6. Yönetim iş güvenliği konusundaki performansını etkili bir biçimde ölçülebilir mi? İş olurluna bırıksam yönetimin gözünden kaçır mı?
7. İş güvenliği konusunda sonuçları olduğundan daha iyi gösterebilir miyim?

Üretim bandındaki alt kademe yöneticisi, bu ve buna benzer soruları bilinçli ya da bilinçsiz bir biçimde kendisine sorar. Bu sorulara verdiği yanıtlar çalışma sırasında hedefleri yakalamak için göstereceği çabayı etkiler. Burada sorulara doğru yanıtların verilmesi esastır. Doğru yanıtların verilebilmesi için durumun doğru algılanması gerekir. Doğru algıyı sağlayacak olan ise üst yönetimin uygulamalarıdır.

İş güvenliği konusunda bu gibi sorular son derece önemlidir. Üretim bandında çalışan alt kademe yöneticileri çabalarının üretim ve kalite üzerinde yoğunlaşması gerektiğine inanırlar. İş güvenliği ise ödül getirmeyen bir durumdur. Bu nedenle çaba harcamaya değmez.

Bu algı iş güvenliği konusunda çalışan uzmanların önündeki en ciddi engeldir. Bu nedenle en önce değiştirilmesi gerekir. Bu algının değiştirilmesinde en önemli araç, iş güvenliği performansının doğru ölçülmesidir. Ödül bu ölçüm üzerine kurulursa ödül-çaba olasılığı artacaktır.

Beceri

Performans yalnızca çabaya bağlı değildir. Ama

aynı zamanda bireyin becerisine de bağlıdır. Burada beceri dendiğinde iki temel özellikten söz edilmektedir. Bunlardan biri bireyin doğuştan getirdiği özellikler, diğeri de yapmakta olduğu işle ilgili olarak öğrenme yoluyla elde etmiş olduğu bilgiler bütünüdür. Kaza önleme konusunda, beceri, alt kademe yöneticisi eğitimi aracılığıyla kazandırılır. Burada amaç, alt kademe yöneticisinin iş güvenliği konusunda altında çalışan insanları ve koşulları kontrol edebilme bilgisine sahip olup olmadığının saptanmasıdır. Bu saptama işleminden sonra bu konunun eğitimi kendisine verilerek iş güvenliği konusunda bilgilenmesi sağlanır. Birçok işletmede bilgi eksikliği sorunu yaşanmaz. Ama sorun bilinenin uygulanmamasından kaynaklanır. Yani üretim bandında çalışan çok sayıda alt kademe yöneticisi iş güvenliği konusunda son derece bilgilidir ama bilgilerini uygulamaya koymazlar. Gerçekte bir yönetici iş kazalarını önleme konusunda yeterince bilgiye sahip olmasa bile, yalnızca yönetim bilgilerini hayata geçirirse kaza önleme konusunda inanılmaz başarılar elde edebilir. Yöneticinin iş kazalarını önleme konusunda yeterli bilgisi yoksa, bunu gidermenin yolu uygun eğitimin verilmesidir (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Rol Algısı

Rol algısı beceri ve çabadan daha önemlidir. Yani iş güvenliği konusunda üretim bandında çalışan alt kademe yöneticisinin rolünü ne olarak algıladığı onun çabasına yön verecektir. Lawler ve Porter (1967) rol

algısının performans üzerine ne kadar etkili olduğuna vurgu yapmışlardır.

İş güvenliği konusunda, rol algısı, "yönetimin kaza kontrolü konusundaki arzu, istek, ve kararlılığını biliyor mu?" ve "bu konuda kendine düşen görevlerin neler olduğunu biliyor mu?" sorularıyla özetlenebilir.

Rol algısı konusunda, gerek örgüt ve gerekse üretim bandındaki alt kademe yöneticileriyle ilgili bir dizi soruya yanıt aranması gereklidir. Bu sorular iş güvenliği konusunda yönetsel politikalar, denetsel eğitimin etkililiği, işletmenin iş güvenliği uygulamaları gibi konularla ilgili olabilir ve olmalıdır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Ölçme Sistemi

Ölçme sistemi, üretim bandındaki alt kademe yöneticisinin, iş güvenliği konusundaki beceri, rol algısı, ve çabasını ölçmeye yönelik olmalıdır. Ancak böyle bir ölçme sistemi aracılığıyla üst yönetim üretim bandındaki söz konusu alt kademe yöneticisinden iş güvenliği konusundaki ne düzeyde bir başarı beklemesi gerektiğini görebilir. Böyle bir sistemde ölçme, bireyin kendi kendisini değerlendirmesi ya da yönetimin ilgili bireyi değerlendirmesi biçiminde gerçekleşebilir. Çaba, beceri, ve rol algısının iş güvenliği performansı bağlamında değerlendirilmesi, puanlanması kaza gerçekleşmeden önce denetsel performans konusunda bilgi edinmemizi sağlayabilir. Bu bağlamda bir eşitlik de geliştirilebilir:

İş Güvenliği Performansı = Çaba x Beceri x Rol Algısı

Her üç faktör için ayrı ayrı ölçmeler ve ayrı ayrı

puanlamalar yapılabilir. Daha sonra bu üç faktör bir araya getirilerek iş güvenliği performansı puanı elde edilebilir. Bu puan da ilgilinin iş güvenliği performansının göstergesi olabilir. Böyle bir ölçme sistemi hali hazırda alanda sıkça kullanılmamaktadır. Oysa kullanılmasının yararlı olabileceği açıktır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

YÖNETİMİN MOTİVASYONU

Yönetimin iş güvenliği bağlamına nasıl motive edilebileceği hakkında ne yazık ki önümüzde bir rehber, yol gösterici çalışma bulunmamaktadır. İdealde yönetim motive edilmemelidir. Motive etme işlemini yönetim yapmalıdır. Ne yazık ki idealde geçerli olan bu durum uygulamada geçerli değildir. Yani iş güvenliği konusunda çalışan uzmanlar iş güvenliği konusunda üst yönetimi motive etmek zorunda kalmaktadırlar. Daha da önemlisi iş güvenliği konusunda çalışan uzmanların belki de gerçekleştirmek zorunda oldukları en güç motivasyonel görev de budur. Bu sorunun çözülmesi gerçekten güçtür. Bu bağlamda ancak belli bazı öneriler getirilebilir. Bu önerilerin bazıları aşağıda yer almaktadır (Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966).

Bir gösterge olarak para

Üst yönetimi iş güvenliği uzmanlarının görüşleri ile işletmenin karlılığı arasındaki ilişki ilgilendirir. Yönetim

iş güvenliği konusunda harcanan paranın karşılığında ne alacağını bilmek ister. Bu nedenle iş güvenliği uzmanı üst yönetimle konuşurken bir anlamda pazarlık yaparken para yönelimli olmak zorundadır. Gerçekte yönetimi sıklık ve şiddet değerleri ilgilendirse de, daha kolay anlayacakları dil para değerleridir. Ne çeşit para göstergeleri üst yönetimi daha fazla ilgilendirir? Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

1. sigorta şirketine ödenen para kayıpları
2. sigorta tarafından ödenmeyen ilk yardım kayıpları
3. gizli masraflar
4. tahmin edilen maliyetler
5. sigorta-kayıp oranı
6. sigorta primleri

(Bonner ve ark., 2002; Burns, 1969; Campbell ve ark., 1969; Herzberg, 1968; Hughes, 1967; Myers, 1964; Petersen, 1966; Weaver, 1965; 1966; 1967; Weaver ve ark., 1966.)

Kayıplar

Para kayıpları (yukarıdaki 1. ve 2. Maddeler) iyi birer göstergedir. Çok sayıda işletme bu kayıpları bireyler bazında hesaplamaktadır. Gerçekte kazanın doğrudan maliyeti yalnızca işletme tarafın ödenen para değildir. Sigorta şirketinin ilgili kişiye ödediği para da buna eklenmelidir. Ödenen bu paralar işletme tarafından algılanmayabilir. Dahası söz konusu ödemelerin büyüklüğü ancak zaman içerisinde fark edilebilir.

Gizli Maliyetler

Gizli maliyetler gizlenemeyecek kadar açıktır. İşte bunlardan bazıları:

1. yaralanan çalışanın iş zamanı kayıpları
2. yaralanan çalışanın arkadaşlarının yaralanmaya bağlı iş zamanı kayıpları
3. yaralanma sırasında işi bırakmaya bağlı olarak ortaya çıkan kayıplar
4. iş kazasına bağlı olarak süpervayzırın iş zamanı kaybı
5. yeni çalışana eğitmek için harcanan zaman ve para kaybı
6. araç ve gereçlerde ortaya çıkabilecek olası hasarlar
7. arızalı araç gereçlerin tamirâtı sırasında ortaya çıkan zaman ve üretim kaybı
8. kaza sırasında üretilen düşük kaliteli ürün
9. isteklerin zamanında doldurulmamış olmasından kaynaklanan kayıplar

Söz konusu maliyetler ne kadar gerçek olsa da, bunları gösterebilmek o kadar güçtür.

Tahmini Maliyetler

İş kazasının doğrudan gerçek maliyeti ancak kaza gerçekleşikten çok sonra görülebilir. Bu özellikle ağır yaralanmalar için geçerlidir. Bu nedenle sigorta şirketlerinin hazırlamış oldukları tahmini maliyetler çoğu kez gerçeği yansıtmayabilir. Bu konudaki en sağlıklı bilgi, yakın zamanlarda gerçekleşmiş olan benzer kazaların harcamalarından elde edilebilir. Bu bilgiler bir kaza durumu için ne kadar kaynak ayrılması gerektiği konusunda yönetime kabaca bilgi verir. Her kazanın kendine özgü olduğu da unutulmamalıdır. Kazanın maliyeti kazanın üzerinden makul bir süre geçtikten ve yaralanan çalışan iyileşmeye başladıktan sonra anlaşılabilir. Kaza ne kadar karmaşık, yaralanma ne kadar ciddiye son maliyetin ortaya çıkması da o kadar zaman alır. Son

yıllarda söz konusu bekleme süresini kısaltabilmek amacıyla tahmini maliyeti yordayabilecek yöntemler geliştirilmiştir. Bu sistemlerden bazıları halihazırda Amerika Birleşik Devletlerindeki bazı şirketlerde kullanılmaktadır.

Sigorta Maliyetleri

Yönetim sigorta primlerini çalışan adına yatırmakla yükümlüdür. Bu da işletme adına açık bir maliyettir. Ne kadar ödeyeceği ise işletmenin geçmiş kaza kayıtlarına bağlıdır. Söz konusu primler doğrudan işletmenin cebinden çıkar. Yalnızca bu kriter bile yönetimi iş güvenliği konusunda motive etmede kullanılabilir.

SONUÇ

Yıllardır, iş güvenliği uzmanları çalışanları iş güvenliği konusunda motive edebilmek için slogan, poster, yarışma, toplantı, film, pirim, evlere yollanan mektup, grafik, hediyelik eşyalar kasırgası yarattılar. Diğer bir deyişle iş güvenliği konusunda yazışmaların tuzağına düştüler.

Yazışmalar elbette ki küçümsenmemelidir. Kalem gücünü hiç kimse yadsıyamaz. Bir sözcüğün tarihi değiştirdiği ve dünyaya yeni bir şekil verilmesine neden olduğu açıktır. Bu olduğunda, söz daima almaya hazır bir kitleye yönlendirilmiştir. Sözcükler, sözcüğü anlayan, kavrayan, almaya hazır olan, ve belki de daha önemlisi bu sözcük üzerine hareket etmeye hazır olan bir kitleye yöneltilmiştir.

Örneğin Voltaire ve arkadaşları yazılarıyla 18. yy. da Fransa'da devlet ve kilisenin zulmünü ezmişler ve bugün içerisinde yaşadığımız dünyanın oluşmasına

katkı sağlamışlardır. Ancak Voltaire ve arkadaşları Orta Çağda yaşamış olsalar ve yazılarını o dönemde kaleme almış olsalardı, yazıları amacına ulaşabilir miydi? Büyük bir olasılıkla kendilerini kentin merkezinde yakılırken bulurlardı.

İş güvenliği konusunda araştırmalar yapan, makaleler yazan, fikirler üreten, alanda çalışan pek çoğumuz Voltaire ve arkadaşlarının Orta Çağdaki durumuna benzer işler yapmaktayız. İş güvenliği konusundaki değerli fikirlerin pek çoğu, ilgisiz kulaklara, sıkılmış zihinlere yönelmekte ve hatta içeriye giremeden dışarıda kaybolup gitmektedir. Çalışma ortamındaki birey çoğu kez bu konuda almaya hazır değildir. Bu nedenle bu konuda motive olmaları da imkansız değilse bile güç olmaktadır.

Buna karşın herhangi bir konuda toplumu etkilemeye çalışanlarla kıyaslandığında, yöneticilerin çalışanları etkileyebilme konusunda hiç de azımsanmayacak bir üstünlüğü vardır. Yönetimin çalışanların tutumlarını değiştirme konusunda hiç de göz ardı edilemeyecek bir gücü vardır. Yönetim bu gücü akılcı kullanabilirse çalışanları iş güvenliği konusundaki propagandaları almaya hazır hale getirebilir. Gerçekte yönetim, iş kazalarını önleme konusu hariç, bu sözü edilen durumu gününbirlik gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmada, çalışanın, süpervayzırın, ve yönetimin iş güvenliği konusunda nasıl motive edilebileceği problemi tartışılmıştır. Yönetimin iş güvenliği motivasyonu sağlamadaki önem ve değerine vurgu yapılmıştır. "Baş ne yöne giderse, ayak da onu izler" özdeyişinin iş güvenliği motivasyonu için de geçerliliğine işaret edilmiştir.

Ancak bu çalışmanın ampirik veriyle desteklenmesi gerekir. Gerçi bu olgu çok sayıda araştırmacı tarafından ampirik veriyle desteklenmiştir. Uluslar arası literatür incelendiğinde bu olgu açık bir biçimde görülür. Yine de bu tür çalışmaların da veri ile desteklenmesinde yarar vardır. İş güvenliğine sosyal yaklaşımlar bir hayli yenidir. Özellikle de iş güvenliği motivasyonu bağlamındaki çalışmalar neredeyse bir elin parmaklarından daha az sayıdadır. Bu nedenle öncü çalışma olması bakımından katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

1. **Adkins, J.A.**, Promoting Organizational Health The Evolving Practice of Occupational Health Psychology, Professional Psychology: Research and Practice, Vol. 30, No. 2, 129-137, 2000
2. **Al, T. Chong FW.** Understanding Construction Fatalities in Singapore: Prevention Versus cure - a Dynamic Approach. Joint International Symposium of CIB Working Commissions of W55: Building Economics; W65: Organisation and Management of Construction; W107: Construction in Developing Countries, 22-24 October 2003, Singapore.
3. **Allison, W.W.**, High Potential Accident Analysis, National Safety News, December, 1965
4. **Baker, E., Israel, B. A. & Schurman, S.**, The integrated Model: Implications for Worksite Health Promotion and Occupational Health and Safety practice. Health Education Quarterly, 23, 175-190, 1996.
5. **Barling, J., Loughlin, C., Kelloway, E.K.**, Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety, Journal of Applied Psychology, June, Vol. 87, No. 3, 488-496, 2002
6. **Bird, F.E.**, **Property Damage:** Safety's Missing Link, National Safety News, September, 1966.
7. **Blake, R.P.**, Industrial Safety, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1943
8. **Bonner, S. E. and Sprinkle, G. B.** The effects of Monetary Incentives on Effort and Task Performance: Theories, Evidence, and a Framework for Research. Accounting, Organizations and Society 27(4-5): 303-345, 2002.
9. **Burns, R. L** Why not try Participative Safety? Supervisory Management, March.,1969.
10. **Campbell, R.K., Petersen, D.C.** No Strain Campaign, Industrial Indemnity Co. 1969.
11. **Carroll, J.S.**, Organisational learning Activities in High Hazard industries: The Logics Underlying Selfanalysis. Journal of Management Studies 33 (3), 1998, 699-717.
12. **Cheyne, A., Tomás, J.M., Cox, S., Oliver, A.**, Modelling Employee Attitudes to Safety A Comparison Across Sectors, European Psychologist, March Vol. 4, No. 1, 1-10, 1999
13. **Clarke, S.** Perceptions of Organizational Safety: Implications for the Development of Safety Culture, J Org Behav 20 1999, 2, pp. 185-198.
14. **Connor, M.**, Pros and Cons of Social Cognition Models in heAlth Psychology. In: Social Cognition Models in Health Psychology, British Psychological Society Health Psychology Section Conference, 18th-19th September 1992, University of St Andrews.
15. **Cooper, S.E., Newbold, R.C.**, Combining External and Internal Behavioral System Consultation to Enhance Plant Safety, Consulting Psychology Journal, Summer, Vol. 46, No. 3, 32-41, 1994

16. **Debrah, Y.A. and Ofori, G.** Subcontracting, Foreign Workers and Job Safety in the Singapore Construction Industry, *Asia Pac Bus Rev* 1 (2001) (8), pp. 145-166.
17. **Elo, A.L., Leppänen, A.,** Efforts of Health Promotion Teams to Improve the Psychosocial Work Environment, *Journal of Occupational Health Psychology*, April, Vol. 4, No. 2, 87-94, 1999
18. **Fishbein, M., Ajzen, I., Belief,** Attitude, Intention and Behaviour: An Introduction to Theory and Research. Addison-Wesley, Reading, Mass. 1975.
19. **Green, T. B.** Performance and Motivation Strategies for Today's Workforce: A Guide to Expectancy Theory Applications. Greenwood Publishing Group. 1992.
20. **Griffin, M.A., Neal, A.,** Perceptions of Safety at Work A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation, *Journal of Occupational Health Psychology*, July Vol. 5, No. 3, 347-358, 2000
21. **Grin, M.A., Neal, A.,** Perceptions of Safety at Work: a Framework For Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, and Motivation. *Journal of Occupational Health Psychology* 5 (3), 2000, 347-358.
22. **Haupt, T.C.** A Study of Management Attitudes to a Performance Approach to Construction Worker Safety, *J Constr Res* 4, 2003, 1, pp. 87-100.
23. **Heinrich, H.W.,** Industrial Accident Prevention, McGraw-Hill Book Company, NewYork, 1959
24. **Herzberg, F** One More Time: How Do You Motivate Employees", *Harvard Business Review*, January-February. 1968.
25. **Hinze, J.** Safety Incentives: Do They Reduce Injuries?, *Pract Periodical Struct Des Constr* 7, 2002, 2, pp. 81-84.
26. **Hofmann, D.A., Morgeson, F.P.,** Safety-Related Behavior as a Social Exchange The Role of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange, *Journal of Applied Psychology*, April Vol. 84, No. 2, 286-296, 1999
27. **Hughes, C.** Making Safety a Meaningful Part of Work, *Journal of the ASSE*, June, 1967.
28. **Jackson, P.R., Mullarkey, S.,** Lean Production Teams and Health in Garment Manufacture, *Journal of Occupational Health Psychology*, April, Vol. 5, No. 2, 231-245, 2000
29. **Johnson, J.V., Hall, E.M.,** Dialectic Between Conceptual and Causal Inquiry in Psychosocial Work-Environment Research, *Journal of Occupational Health Psychology*, October Vol. 1, No. 4, 362-374, 1996
30. **Jones, B., Cox, S., Rycraft, H.,** Assessing Employee Attitudes Towards Behavioural Approaches to Safety Management Within UK Reactor Plants. In: Proceedings of the PSAM7/ESREL'04 Conference, Berlin, 14-18 June 2004, in Press.
31. **Kaminski, M.,** Unintended Consequences Organizational Practices and Their Impact on Workplace Safety and Productivity, *Journal of Occupational Health Psychology*, April Vol. 6, No. 2, 127-138, 2001
32. **Landsbergis, P. A., Cahill, J. & Schnall, P.,** The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organization on Worker Health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4, 108-130, 1999
33. **Lawler, E.E., Porter, L.N.** Antecedent Attitudes of Effective Managerial Performance, Institute of Industrial Relations, University of California, Berkeley, 1967.
34. **Ling F.Y.Y., Ofori G., Teo E.A.L.** Predicting safety levels of construction project sites. In Proceedings of the CIB World Building Congress: Building for the Future, Toronto, 1-7 May 2004.

35. **Locke, E., Latham, G.,** A Theory of Task Setting and Goal Performance. Prentice-Hall, New York. 1991.
36. **Ludwig, T.D., Geller, E.S.,** Assigned Versus Participative Goal Setting and Response Generalization Managing Injury Control Among Professional Pizza Deliverers, *Journal of Applied Psychology*, April, Vol. 82, No. 2, 253-261, 1997
37. **Maierhofer, N.I., Griffin, M.A., Sheehan, M.,** Linking Manager Values and Behavior With Employee Values and Behavior A Study of Values and Safety in the Hairdressing Industry, *Journal of Occupational Health Psychology* October Vol. 5, No. 4, 417-427, 2000
38. **Mattila, M., Hyttinen M. and Rantanen, E.** Effective Supervisory Behaviour and Safety at the Building Site, *Int J Ind Ergon* 13, 1994, pp. 85-93.
39. **May, D.R., Schwoerer, C.E., Reed, K., Potter, P.,** Employee Reactions to Ergonomic Job Design The Moderating Effects of Health Locus of Control and Self-Efficacy, *Journal of Occupational Health Psychology* January, Vol. 2, No. 1, 11-24, 1997
40. **Melamed, S., Rabinowitz, S., Feiner, M., Weisberg, E., Ribak, J.,** 1998, Usefulness of the Protection Motivation Theory in Explaining Hearing Protection Device Use Among Male Industrial Workers, *Health Psychology*, May Vol. 15, No. 3, 209-215, 1998
41. **Myers, N.S.,** Who are Your Motivated Workers?, *Harvard Business Review*, January_February, 1964.
42. **Petersen, D.C.,** Six Management tools for Industrial Safety, *Safety Maintenance*, July, . 1966.
43. **Quick, J.C.,** Occupational Health Psychology Historical Roots and Future Directions, *Health Psychology*, January Vol. 18, No. 1, 82-88, 1999
44. **Sauter, S. L., Hurrell, J. J., Fox, H. R., Tetrick, L. E. & Barling, J.,** Occupational Health Psychology: An emerging discipline. *Industrial Health*, 37, 199-211, 1999
45. **Sims, Bill Jr.,** Effective Motivation, *Occupational Safety & Health*, no.10, 2000.
46. **Toole, M.,** The Relationship Between Employees' Perceptions of Safety and Organisational Culture, *J Safety Res* 33, 2002, pp. 231-243.
47. **Vredenburg, A.G.,** Organizational Safety: Which Management Practices are Most Effective in Reducing Employee Injury Rates, *J Safety Res* 33, 2002, pp. 259-276.
48. **Vroom, V.H.,** Work and Motivation. Wiley, Chichester. 1964.
49. **Weaver. D.A.,** Strengthening Supervisory skills, *Employers Insurance of Wausau.*, 1965
50. **Weaver. D.A.,** When you're Speaking of Safety, *Employers Insurance of Wausau*, 1966
51. **Weaver, D.A.,** How to Conduct TOR Analysis, *Employers Insurance of Wausau, Wausau, Wis.*, 1967
52. **Weaver, D.A.,** Petersen, D.C., Criteria to Niche Safety, *Industrial Security*, August, 1966
53. **Wilson Jr. J.M. and Kohen, E.,** Safety Management: Problems Encountered and Recommended Solutions, *J Constr Eng Manage* 126 2000, 1, pp. 77-79.
54. **Zohar, D.,** Modifying Supervisory Practices to Improve Subunit Safety A Leadership-Based Intervention Model, *Journal of Applied Psychology* February Vol. 87, No. 1, 156-163, 2002
55. **Zohar, D.,** A Group-Level Model of Safety Climate Testing the Effect of Group Climate on Microaccidents in Manufacturing Jobs, *Journal of Applied Psychology*, August Vol. 85, No. 4, 587-596, 2000
56. **Zohar, D., Luria, G.,** The Use of Supervisory Practices as Leverage to Improve Safety Behavior: a Cross-Level Intervention Model. *Journal of Safety Research* 34 (5), 567-577. S. Cox et al. / *Safety Science* 42, 2004, 825-839 839