

TERSANE İŞLETMELERİNDE İSG  
UYGULAMALARININ İŞGÖREN SESLİLİĞİ  
AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

KOCAELİ SAĞLIK VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

HAKKİCAN YÜRÜKOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANA BİLİM DALI  
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS  
PROGRAMI

KOCAELİ 2024

Hakkıcan Yürükoğlu

KOCAELİ SAĞLIK VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ 2024

TERSANE İŞLETMELERİNDE İSG UYGULAMALARININ İŞGÖREN  
SESLİLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

KOCAELİ SAĞLIK VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

HAKKİCAN YÜRÜKOĞLU

DR. ÖĞRETİM ÜYESİ AHMET ŞEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ  
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ ANA BİLİM DALI  
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

KOCAELİ 2024

Bu tez Kocaeli Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Prof. Dr. Yurdanur DİKMEN

Enstitü Müdürü

Bu tezin **Kocaeli Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans** derecesinin tüm gerekliliklerini karşıladığını onaylıyorum.

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞEN

Bölüm Başkanı

Hakkı CAN tarafından teslim edilen “Tersane İşletmelerinde İSG Uygulamalarının İşgören Sosliliği Açısından Değerlendirilmesi” başlıklı bu tezin kapsam ve kalite bakımından Yüksek Lisans derecesi için yeterli olduğunu değerlendirmektedir.

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Şen

Danışman

**Tez Jürisi Üyeleri: (1. isim: Jüri başkanı; 2. isim: Danışman)**

Prof. Dr. Adnan KAVAK

Kocaeli Üniversitesi, Mühendislik Fakóltesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞEN

Kocaeli Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi/İş Sağlığı ve Güvenliği Bölümü

Dr. Öğr. Üyesi Gül Çiçek Zengin BİNİAŞ

Kocaeli Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi/İş Sağlığı ve Güvenliği Bölümü

**Tarih:09/10/2024**

İşbu belge ile tezimde yer alan tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, kurallar gereği bu çalışmada özgün olmayan tüm materyal ve sonuçlar için ilgili kaynakların verildiğini beyan ederim.



Hakkıcan YÜRÜKOĞLU

## **ABSTRACT**

# EVALUATION OF OHS PRACTICES IN SHIPYARD BUSINESSES IN TERMS OF EMPLOYEE VOICE

YÜRÜKOĞLU, Hakkıcan

MSc, Department of Occupational Health and Safety

Thesis Supervisor: Asst.Prof.Dr. Ahmet ŞEN

August 2024, 74 pages

This study was designed as a qualitative research to examine the effects of occupational health and safety (OHS) culture on worker voice. Data were collected using the in-depth interview method. This method aims to thoroughly understand the experiences and perspectives of the participants. In the study, interviews were conducted with 8 OHS specialists working in different sectors. The participants had experience ranging from 2 to 11 years and had worked in various sectors such as construction, shipyard, and shipbuilding. This diversity allows us to understand how OHS practices are perceived and implemented in different sectors. A semi-structured interview form was used as the data collection tool. The form includes open-ended questions aimed at examining the relationship between OHS culture, worker voice, and these two concepts. The interviews were conducted face-to-face or online, and voice recordings were transcribed into text. The collected data were analyzed using the thematic content analysis method. In this process, the interview texts were coded, these codes were categorized, and broader themes were created. The codes include topics such as definitions of OHS culture, employee participation, and the management of OHS processes. Various strategies were implemented to ensure the reliability and validity of the research. Independent coders were used during the coding process, and feedback was received from the participants to validate the findings. OHS culture is defined as the joint responsibility of health and safety and the responsibility of all employees in this regard. A strong OHS culture requires employees to act with a sense of responsibility. Worker voice is defined as the ability of employees to express dissatisfaction, concerns, and suggestions regarding work processes. The sense of being valued and gaining self-confidence are important elements of this process. A strong OHS culture increases worker voice, encouraging employees to express their ideas freely. On the other hand, a weak OHS culture negatively affects employee voice, leading to silence and a lack of motivation in the workplace. The study reveals the

effects of OHS culture on worker voice, showing how a strong OHS culture enhances employee participation and feedback mechanisms. In this context, it was concluded that safety training should be expanded, and employee-centered approaches should be adopted. The research emphasizes the importance of developing OHS culture in workplaces and increasing employee voice.

**Keywords:** OHS Culture, Worker Voice, Occupational Safety Training



## ÖZET

### TERSANE İŞLETMELERİNDE İSG UYGULAMALARININ İŞGÖREN SESLİLİĞİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜRÜKOĞLU, Hakkıcan

Yüksek Lisans, İş Sağlığı ve Güvenliği Anabilim Dalı

Tez Yöneticisi: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ŞEN

Ağustos 2024, 74 sayfa

Bu çalışma, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Bu yöntem, katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını detaylı bir şekilde anlamayı hedeflemektedir. Araştırma kapsamında, farklı sektörlerde çalışan 8 İSG uzmanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, 2 ila 11 yıl arasında değişen deneyim sürelerine sahip olup, inşaat, tersane, gemi inşa gibi çeşitli sektörlerde görev almışlardır. Bu çeşitlilik, İSG uygulamalarının farklı sektörlerde nasıl algılandığını ve uygulandığını anlamamıza olanak tanımaktadır. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Form, İSG kültürü, iş gören sesliliği ve bu iki kavramın ilişkisini incelemeye yönelik açık uçlu sorular içermektedir. Görüşmeler yüz yüze veya çevrim içi olarak gerçekleştirilmiş, ses kayıtları alınarak metin haline getirilmiştir. Toplanan veriler, tematik içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Bu süreçte, görüşme metinleri kodlanmış, bu kodlar kategorilere ayrılmış ve daha geniş temalar oluşturulmuştur. Kodlar arasında İSG kültürü tanımları, çalışan katılımı, İSG süreçlerinin yönetimi gibi konular yer almıştır. Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini sağlamak amacıyla çeşitli stratejiler uygulanmıştır. Kodlama sürecinde bağımsız kodlayıcılar kullanılmış, bulguların doğrulanması için katılımcılardan geri bildirim alınmıştır. İSG kültürü, sağlık ve güvenliğin bir arada yürütülmesi ve tüm çalışanların bu konuda sorumluluk alması olarak tanımlanmıştır. Güçlü bir İSG kültürü, çalışanların sorumluluk bilinciyle hareket etmesini gerektirir. İş gören sesliliği, çalışanların iş süreçlerine yönelik memnuniyetsizlik, endişe ve önerilerini ifade edebilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve özgüven kazanmaları bu sürecin önemli unsurlarıdır. Güçlü bir İSG kültürü, iş gören sesliliğini artırmakta, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini teşvik etmektedir. Zayıf bir İSG kültürü ise çalışanların sesliliğini olumsuz yönde etkilemekte, iş yerinde sessizlik ve motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Çalışma, İSG kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, güçlü bir İSG kültürünün çalışan katılımını ve geri bildirim mekanizmalarını nasıl geliştirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, iş güvenliği eğitimlerinin yaygınlaştırılması ve çalışan odaklı yaklaşımların benimsenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Araştırma, iş yerlerinde İSG kültürünün geliştirilmesinin ve çalışan sesliliğinin artırılmasının önemini vurgulamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İSG Kültürü, İşgören Sesliliği, İş Güvenliği Eğitimi,

## TEŞEKKÜR

Çalışmamın boyunca, benden desteklerini eksik etmeyen pek çok kişiye teşekkürü borç bilirim. Bu çalışma boyunca bilgisini ve tecrübesini benden esirgemeyen, rehberlik ve ilgisiyle destek sağlayan danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Şen’e saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak ise maddi ve manevi hayatımın her anında yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunarım.

Hakkıcan YÜRÜKOĞLU

## İÇİNDEKİLER

|                                                                      |      |
|----------------------------------------------------------------------|------|
| ABSTRACT .....                                                       | iii  |
| ÖZET .....                                                           | vi   |
| TEŞEKKÜR .....                                                       | vii  |
| İÇİNDEKİLER.....                                                     | viii |
| TABLolar LİSTESİ .....                                               | x    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ.....                                                | xi   |
| GİRİŞ .....                                                          | 1    |
| 1. GENEL BİLGİLER.....                                               | 3    |
| 1.1. İSG Kùltürü .....                                               | 3    |
| 1.1.1. İSG Kùltürünün Tanımı .....                                   | 6    |
| 1.1.2. Güçlü İSG Kùltürünün Unsurları .....                          | 9    |
| 1.1.3. Kurumlarda İSG Kùltürünün Geliştirilmesi ve Sùrdürùlmesi..... | 12   |
| 1.2. İş Gören Sesiiliğı .....                                        | 19   |
| 1.2.1. İş Gören Sesiiliğinin Tanımı .....                            | 30   |
| 1.2.2. İşgören Sesiiliğı Unsurları.....                              | 31   |
| 1.2.3. İşyerinde İş Gören Sesiiliğini Teşvik Etme Yöntemleri .....   | 34   |
| 1.3. İSG Kùltürü ve İş Gören Sesiiliğı İlişkisi .....                | 35   |
| 1.4. Tersane İşletmelerinde İSG Kùltürü ve İş Gören Sesiiliğı.....   | 36   |
| 1.5. İlgili Araştırmalar .....                                       | 37   |
| 1.5.1. Yurtiçi Araştırmalar .....                                    | 37   |
| 1.5.2. Yurtdışı Araştırmalar.....                                    | 40   |
| 2. GEREÇ VE YÖNTEM .....                                             | 43   |
| 2.1. Araştırma Tasarımı.....                                         | 43   |
| 2.2. Katılımcılar.....                                               | 43   |
| 2.3. Veri Toplama Aracı.....                                         | 43   |
| 2.4. Veri Analizi .....                                              | 43   |
| 2.5. Araştırmanın Gerekçesi.....                                     | 43   |
| 3. BULGULAR .....                                                    | 46   |
| 4. SONUÇ VE ÖNERİLER .....                                           | 54   |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| KAYNAKÇA .....        | 57 |
| EKLER .....           | 64 |
| A. Görüşme Formu..... | 64 |



## TABLÖLAR LİSTESİ

| Tablo                                                      | Sayfa |
|------------------------------------------------------------|-------|
| Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri ..... | 46    |
| Tablo 2. İSG Kültürü ile İlgili Görüşler.....              | 47    |
| Tablo 3. İşgören Sessizliği ile İlgili Görüşler.....       | 48    |
| Tablo 4. İSG Kültürü ve İş Gören Sessizliği İlişkisi.....  | 49    |
| Tablo 5. Katılımcıların Deneyimleri .....                  | 50    |
| Tablo 6. Sonuçlar .....                                    | 52    |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

| Şekil                                                                         | Sayfa |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Şekil 1. İSG Kültürü Olgunlaşma Modeli [28] .....                             | 13    |
| Şekil 2. Hearts & Minds Güvenlik Kültürü [27] .....                           | 14    |
| Şekil 3. DuPont İSG Yaklaşımı [27] .....                                      | 15    |
| Şekil 4. Kültür Değişimi DuPont Bradley Eğrisi [27] .....                     | 16    |
| Şekil 5. Dünya Çelik Birliği (WSA) İSG Prensipleri ve Uygulamaları [27] ..... | 17    |
| Şekil 6. OECD Liderlik ve Kültür Yaklaşım Modeli [27] .....                   | 18    |
| Şekil 7. Sadakat, Görmezden Gelme, Terk Etme ve Sessizlik [41] .....          | 21    |
| Şekil 8. Bireysel İnisiyatif İlkeleri ve Neticeleri [53] .....                | 27    |

## GİRİŞ

Günümüzde endüstriyel işletmelerde iş sağlığı ve güvenliği (İSG) uygulamaları, iş kazalarını ve meslek hastalıklarını önleme konusunda büyük bir önem taşımaktadır [1]. Tersaneler, ağır sanayinin önemli bir parçası olarak, yüksek risk taşıyan çalışma ortamlarıdır. Bu ortamlarda, İSG kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi hem iş sağlığını korumak hem de iş verimliliğini artırmak için kritik bir yere sahiptir [2]. İSG kültürü, işyerinde güvenlik bilincinin ve davranışlarının bir yansıması olarak tanımlanmaktadır [3]. Güçlü bir İSG kültürü, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılmasında etkili bir araç olarak görülmektedir. İSG kültürünün temel unsurları arasında yönetim taahhüdü, çalışan katılımı, eğitim ve eğitim programlarının sürekliliği, risk değerlendirme ve planlanmış önlemler yer almaktadır [4].

İş gören selsliliği, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlar ve iyileştirme fırsatları hakkında konuşmaları ve bu konularda önerilerde bulunmaları anlamına gelmektedir [5]. İSG kültürü içerisinde iş gören selsliliğinin teşvik edilmesi, işyerindeki risklerin etkin bir şekilde yönetilmesi ve azaltılması için büyük önem taşımaktadır. Çalışanların seslerinin işitilmesi, onların deneyim ve görüşlerinin iş güvenliği uygulamaları üzerinde doğrudan bir etkisi olabilmektedir. Bu, işletmelerin iş güvenliği yönetim sistemlerini ve uygulamalarını iyileştirmelerine olanak sağlamaktadır [6].

Bu çalışmanın amacı, tersane işletmelerinde İSG uygulamalarının iş gören selsliliği açısından değerlendirilmesidir. Araştırmanın önemi, iş güvenliği kültürünün geliştirilmesinde çalışanların aktif rol almasının ve seslerinin duyulmasının sağlanmasında yatmaktadır. Çalışma, iş güvenliği uygulamalarının iş görenler tarafından nasıl algılandığını, bu algıların İSG kültürüne nasıl yansıdığını ve işletmelerdeki güvenlik performansını nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Böylece, tersanelerde iş güvenliği kültürünün güçlendirilmesi ve sürdürülmesi konusunda bilgi birikimi sağlanacaktır.

Çalışmanın kapsamı, Marmara Bölgesi'ndeki çeşitli tersane işletmelerinde yürütülen saha araştırmalarını içermektedir. Araştırma, nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinin bir kombinasyonunu kullanarak, iş güvenliği uygulamalarının iş gören selsliliği üzerindeki etkilerini değerlendirecektir. Bu bağlamda, araştırmanın kapsamı;

işletmelerde İSG kültürünün yeterliliği, alışanların İSG uygulamalarına katılımı, İSG eğitim programlarının etkinliği ve çalışanların iş yerindeki güvenlikle ilgili seslerinin işitilme düzeyi gibi faktörleri kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Çalışmanın kapsamına yönelik olarak, birinci bölümde İSG kültürü ve iş gören sesliliği ele alınmaktadır. Bu bölümde, tersane işletmelerinde iş sağlığı ve güvenliği kültürünün temel özellikleri, güçlü İSG kültürünün unsurları, İSG kültürünün işletmelerde nasıl geliştirilebileceği ve sürdürülebileceği üzerine detaylı bir inceleme yapılmaktadır. Aynı zamanda, iş gören sesliliği kavramı detaylandırılarak, iş yerinde çalışanların seslerinin nasıl teşvik edilebileceği ve bu sesliliğin iş güvenliği uygulamalarına olan katkıları tartışılmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde gereç ve yöntem, araştırma tasarımı, katılımcıların seğimi, veri toplama araçları ve veri analiz yöntemleri gibi hususlar sunulmaktadır. Çalışmanın nc bölümünde bulgular verilmektedir. Bu alışma, iş sağlığı ve güvenliği alanında politika yapıcılar, işletme yöneticileri ve iş görenler için değerli bilgiler sunmayı hedeflemektedir.

## 1. GENEL BİLGİLER

### 1.1. İSG Kültürü

Kültür, bir milletin inanç, davranış, düşünce, hukuk, estetik, dil, ekonomi ve bilim gibi çeşitli alanlardaki yaşam pratiklerinin toplamından oluşmaktadır. Bu pratikler, toplumun temel yapısını ve bireyler arası etkileşimleri şekillendirmekte, milletin kimlik ve karakterinin belirlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Kültür, sadece geçmişten gelen bir miras olmayıp, aynı zamanda bu unsurların günümüzde nasıl yorumlandığı ve geleceğe nasıl aktarıldığı ile de sürekli bir dönüşüm içindedir. Her toplumun kültürü, bu unsurların birbiriyle olan dinamik etkileşimlerinin bir yansımasıdır ve bu etkileşimler, toplumsal normlar ve değerlerin şekillenmesinde etkin bir rol oynamaktadır [7]. *“Kültür, bir toplumu diğer toplumlardan farklı kılan, geçmişten beri değişerek devam eden, kendine özgü, sanatı, inançları, örf ve adetleri, anlayış ve davranışları ile onun kimliğini oluşturan yaşayış ve düşünüş tarzıdır. Topluma bir kimlik kazandıran, dayanışma ve birlik duygusu verdiği toplumda düzeni de sağlayan maddi ve manevi değerlerin bütünüdür.”* [8].

Kültür; insan topluluklarının kendine özgü yapılarını, yaratılan ve nesilden nesile aktarılan semboller aracılığıyla ifade edilen düşünce, duygu ve davranış örüntülerini kapsamaktadır. Kültür, geleneksel inançların ve bu inançlara yüklenen değerlerin bir birikimi olarak ortaya çıkmaktadır. Kültürel yapılar, hem toplumsal davranışların bir sonucu olarak görülmekte, hem de gelecek davranışları şekillendiren temel unsurlar olarak işlev görmektedir. Bu çerçevede, kültür; toplumun geçmiş deneyimlerinden süzülüp gelen, bireylerin ve grupların gelecekteki eylemlerine yön veren dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir [9].

Kültürün iş sağlığı ve güvenliği ile ilişkisi ele alındığında, güvenlik kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır. Akademik çalışmalarda, güvenlik kültürünün iş yerlerindeki iş kazalarını minimize etmek amacıyla benimsenen çok katmanlı bir yaklaşım olduğu belirtilmektedir. Bu kavram, iş güvenliği uygulamalarının geliştirilmesi ve kazaların önlenmesi yönünde kritik bir etken olarak kabul edilmektedir. Güvenlik kültürü, iş yerindeki güvenlik standartlarının sadece uygulanmasını değil, aynı zamanda işçilerin bu standartlara olan tutum ve davranışlarının şekillenmesini de kapsamaktadır. Bu bağlamda, güvenlik kültürü, iş

yerlerinde güvenlik bilincinin artırılması ve sürdürülebilir bir güvenlik ortamının oluşturulmasında temel bir rol oynamaktadır [10].

Güvenlik, örgütlerde yalnızca teorik bir tanım olarak kalmamalıdır. Bunun yanı sıra, etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kapsamlı bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Örgütler, güvenliğini sadece politika ve prosedürlerle sınırlandırmamalı, bu alanda derinlemesine bir kültür inşa etmeye odaklanmalıdır. Bu kültür, çalışanların güvenlik standartlarına olan bağlılığını artırmak ve güvenlik uygulamalarını günlük iş akışlarının ayrılmaz bir parçası haline getirmek amacıyla geliştirilmelidir. Örgütsel güvenlik kültürü hem yöneticilerin hem de çalışanların güvenlik bilincini sürekli olarak geliştirmelerini sağlamakta ve bu sayede iş yerindeki güvenlik standartlarının yüksek seviyelerde tutulmasına katkıda bulunmaktadır [11]. Güvenlik, *“mevcut ortamda kabul edilebilir düzey ve bu düzeyi korumak için zamansız ölüm, yaralanma veya endişe verici koşulların var olma olasılığını azaltma”* şeklinde ifade edilmektedir [12].

Güvenlik kültürü terimi, ilk olarak 1986 yılında Çernobil nükleer faciası sonrasında, 1987’de OECD’nin nükleer ajansı tarafından yayımlanan bir raporda kullanılmıştır. Bu raporda, kazanın sebepleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca, 1988’de Piper Alpha petrol platformundaki büyük patlama ve Clapham Junction demiryolu kazası sonrası hazırlanan raporlarda da güvenlik kültürü kavramına vurgu yapılmıştır. Bu çalışmalarda, kazaların ortak nedeni olarak güvenlik kültürünün yetersiz oluşu işaret edilmiştir. Bu raporlar, güvenlik kültürünün olayların önlenmesindeki kritik önemine dikkat çekmekte ve örgütlerin bu alandaki yatırımlarını artırmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu durum, güvenlik kültürünün her ölçekte örgüt için ne denli hayati olduğunu göstermektedir [13].

1988 yılında OECD Nükleer Ajansı tarafından yayımlanan Çernobil Kazası Sonrası Kaza Değerlendirme Toplantısı Özet Raporu’nda güvenlik kültürü; nükleer santral güvenliği meselelerine verilen üst düzey önceliği belirleyen, bireylerin ve kurumların tutumları ile karakteristiklerinin birleşiminden oluşan bir yapı olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, güvenlik kültürünün hem bireysel hem de kurumsal düzeyde, güvenliğin nasıl algılandığını ve uygulandığını kapsamlı bir şekilde ifade etmektedir. Güvenlik kültürü, nükleer santrallerdeki güvenlik pratiklerinin sadece teknik yönlerini değil, aynı zamanda bu pratiklerin benimsenmesinde bireylerin ve organizasyonların gösterdiği içsel motivasyon ve taahhüt seviyesini de

vurgulamaktadır. Rapor, güvenlik kültürünün nükleer tesislerdeki olası riskleri azaltmada temel bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Güvenlik kültürü; “*Nükleer santral güvenliği meselelerinin önemi açısından birinci derecede öncelliğe sahip olduğu olgusunu yaratan ve hem bireylerde hem organizasyonlardaki tutum ve karakteristiklerinin toplamıdır.*” şeklinde belirtilmiştir [14].

Güvenlik kültürü, işyerinde olası tehlikeleri önceden algılayabilme, gerçekleştirilen veya gerçekleştirilecek işlerin risklerini kavrama, öğrenme, tehlike arz eden durum ve davranışlardan kaçınma, risk almaktan sakınma ve sadece iş ortamında değil, yaşamın tüm alanlarında güvenlik bilincini önceliklendiren davranışların bir alışkanlık düzeyine erişmesiyle meydana gelmektedir. Bu kültür, bireylerin ve toplulukların, güvenlikle ilgili konulara olan duyarlılıklarını ve bu konularda proaktif davranışlar sergilemelerini teşvik etmekte, böylece hem işyerinde hem de özel hayatta güvenlik standartlarının yükseltilmesine katkı sağlamaktadır. Güvenlik kültürü, tehlikelerin erken tanınmasını ve bu tehlikelere karşı etkili önlemlerin alınmasını destekleyen bir yapı olarak işlev görmektedir [15].

İşyerlerindeki çalışanların sağlık ve güvenlik hususundaki bilgi ve becerileri, güvenlik kültürünün gelişiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların bu alanlardaki yetkinliklerinin artırılması ve güvenlikle ilgili davranışlarının olumlu yönde evrilmesini sağlayacak eğitimler, iş güvenliği kültürünü oluşturmak ve iyileştirmek için gerçekleştirilen en temel faaliyetler arasında yer almaktadır. Bu tür faaliyetler, iş yerinde güvenli bir ortamın sürdürülebilirliğini sağlama konusunda temel bir yatırım olarak değerlendirilmekte ve çalışanların güvenlik konusunda daha bilinçli ve donanımlı hale gelmelerine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır [16].

İş kazaları ve meslek hastalıklarını azaltma çabaları, yalnızca alınan önlemlerin yetersiz kaldığı anlaşıldığında insan faktörüne yönelik daha fazla dikkat gösterilmeye başlanmıştır. İşyerinde çalışanlar arasında yaygın olan inançlar, düşünceler, roller ve tutumlar bütünü olan güvenlik kültürü, çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, güvenlik kültürünün güçlendirilmesi, çalışanların güvenlik bilincinin artırılmasına ve dolayısıyla kazaların ve hastalıkların azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. Bu süreçte, güvenlik kültürünü şekillendiren faktörlerin derinlemesine anlaşılması ve bu faktörlere yönelik stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır [17].

### 1.1.1. İSG Kültürünün Tanımı

1986’da meydana gelen Chernobyl felaketi, dünya genelinde ileri teknoloji sistemlerinin benimsenmesine önemli bir ivme kazandırmıştır. İşletmeler, bu olayın tetiklediği güvenlik tartışmaları neticesinde yeni güvenlik sistemlerini benimsemeye yönelmiş ve güvenlik kültürünü oluşturma çabalarını artırmışlardır. Bu dönemde, güvenlik kültürü kavramı, OECD’nin nükleer güvenlikle ilgili 1986 yılı raporunda ilk kez literatüre girmiştir. Bu süreç, işletmelerin risk yönetimi yaklaşımlarında derinlemesine bir dönüşümü tetiklemiş ve güvenlik kültürünün stratejik bir öncelik haline gelmesine yol açmıştır. Bu kavram, özellikle yüksek risk içeren sektörlerde güvenlik yönetim sistemlerinin daha etkin uygulanmasını sağlamak için kritik bir temel oluşturmuştur [18].

Teknolojik ilerlemeler, insanlık yararına pek çok katkı sağlarken aynı zamanda insan sağlığı ve  evre üzerinde yeni tehlikeler yaratmaktadır. Bu tehlikeler, bireylerin hem sosyal hem de iş yaşamlarını doğrudan ve dolaylı yollarla etkilemekte, her yeni madde, makine, araç ve gereç potansiyel bir risk faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Güvenlik kültürünün yetersiz olduğu işletmelerde çalışanlar performanslarını y kseltmemekte, teknolojik altyapı ne kadar gelişmiş ve işyeri dizaynı ne kadar iyi olursa olsun, güvenlik kültürü oluşturulmadan sağlanan eğitimlerin kalıcı etkisi ve sürdürülebilirliği sınırlı kalmaktadır. Bu bağlamda, güvenlik kültürünün geliştirilmesi, teknolojik yeniliklerin risklerini minimize etmek ve işyeri güvenliğini artırmak için elzem bir adım olarak görülmektedir. Bu süreç hem iş güvenliği hem de çevresel sürdürülebilirlik açısından stratejik bir öneme sahiptir [20].

Günümüzde gerçekleşen iş kazaları analiz edildiğinde, psiko-sosyal faktörlerin kazaların başlıca sebepleri arasında olduğu anlaşılmaktadır. Bu gözlem, işletmelerin örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve çalışma motivasyonu gibi konularda iyileştirmeler yapmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Psiko-sosyal faktörlerin iş kazalarındaki etkisi, işyerlerinde çalışanların ruh sağlığı ve iş tatmini üzerinde derinlemesine değerlendirilmeli ve bu faktörlerin olumsuz etkilerini azaltacak politikalar geliştirilmelidir. Böylece, iş kazalarının  nlenmesine yönelik daha kapsamlı ve etkili stratejiler oluşturulabilmektedir. Bu stratejiler, iş güvenliğini artırmanın yanı sıra çalışanların genel refahını da iyileştirmekte önemli bir rol oynamaktadır [20].

Burada dikkat edilmesi gereken en kritik nokta, güvenlik kültürü modellerinin örgüt kültürü ile uyumlu olması ve bu uyumun işletmenin korunmasına ve performansının artırılmasına yönelik bir rehberlik sunmasıdır. Güvenlik kültürü, örgüt kültürüyle bütünleştğinde, işletmenin hem güvenliğini hem de verimliliğini maksimize etmektedir. Bu bütünleşme, işletmelerin sadece mevcut riskleri yönetmelerine değil, aynı zamanda çalışanlarının güvenlik bilincini ve genel iş performansını yükseltmelerine olanak tanımaktadır. Örgüt kültürü ile uyumlu güvenlik stratejileri, iş yerinde sağlam bir güvenlik altyapısı oluşturarak, uzun vadeli başarıya zemin hazırlamaktadır. Güvenlik kültürü, iş yerindeki çalışanların tehlikelere maruz kalma risklerini minimuma indirecek şekilde davranış ve durumların geliştirilmesidir. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların güvenli davranışlar sergilemelerine ve sonuç olarak işlerinde daha fazla tatmin olmalarına katkıda bulunacaktır. Bu süreç, örgütsel bağlılığın artmasını da sağlayacaktır. Güvenlik kültürünün esas amacı, kuralların mekanik bir biçimde uygulanmasından ziyade, sorumluluk sahibi bireylere roller atayarak ve eleştirel bir düşünme ortamı yaratarak yenilikçi fikirler elde etmektir. Başka bir deyişle, güvenlik kültürü, işçilere sürekli bir farkındalık kazandırmayı, tehlikelerin sürekli bilincinde olmalarını sağlamayı ve etkin bir şekilde izlenen bir güvenlik sistemi kurmayı hedeflemektedir. Bu süreç, iş yerindeki genel güvenlik durumunun sürekli olarak iyileştirilmesine yönelik stratejik bir yaklaşım olarak işlev görmektedir [18].

Güvenlik kültürünün oluşturulmasında göz önünde bulundurulması gereken temel unsurlar arasında; çalışanların tehlikeler konusunda bilinçlendirilmesi, kişisel koruyucu ekipmanların kullanımı, güvenlik komitelerinin kurulması ve güvenlikle ilgili önerilerin sunulması bulunmaktadır. Örgütlerde güvenlik kültürünü etkileyen faktörler ise; kurumsal yapının karmaşıklığı, eğitim fonksiyonlarının yetersizliği, görev tanımlarının belirsizliği, işletme içi bürokratik yapılar ve karmaşık üretim süreçleri olarak sıralanabilir. Bu faktörler, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek iş sağlığı ve güvenliği kültürünün gelişimine engel olmaktadır. Güvenlik kültürünün etkin bir şekilde inşa edilmesi için; yönetimin bu kültüre olan bağlılığı, proaktif güvenlik önlemlerine öncelik verilmesi, sistematik bir güvenlik planının oluşturulması, sorumlulukların tüm katılımcılara yayılması, etkili iletişim kanallarının kurulması, çalışanların motivasyonunun artırılması, herkesin katılımının teşvik edilmesi, stres altında çalışmanın önlenmesi, örgütsel öğrenmeye açık bir yapı

kurulması ve yöneticiler ile işçiler arasındaki öğrenme süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sayede, güvenlik kültürü sağlam temeller üzerinde yükseltilmiş olacaktır. İşletmelerde güvenlik kültürüne duyulan inanç arttıkça ve değer ile davranışlar iyileştikçe, iş kazalarının sayısı azalacak, güvenlik kültürü daha olgun bir seviyeye ulaşacak ve sonuç olarak işletmelerin zararları ile kaybedilen zaman azalırken kârlılıkları artacaktır. İşletmelerde güvenlik kültürünün şekillendirilmesinde devlet, işveren ve işçi sendikalarının rolleri belirginleştirilebilir [18, 20]:

**Devletin Rolü:** Devlet, bu süreçte arabuluculuk, yaptırım gücü ve çözümleyici roller üstlenmektedir. Bu görevlerini yerine getirirken, gerekli koşul ve standartları yasalarla belirlemek ve bu yasaların uygulanmasını denetlemek zorundadır. Devletin, güvenlik kültürünün geliştirilmesine yönelik sorumlulukları arasında; kayıtdışı çalışmanın engellenmesi, çocuk işçiliğinin ortadan kaldırılması, cinsiyet ayrımcılığına karşı önlemler alınması, ücret düzenlemeleri, iş kazalarının bilimsel yöntemlerle incelenmesi, denetimlerin iş müfettişleri tarafından yapılması, iş sağlığı enstitülerinin kurulması, güvenilir kayıt sistemlerine geçiş yapılması ve iş yerlerinde hekimlerin görevlendirilmesi bulunmaktadır. Bu etkinlikler, iş güvenliğinin sürdürülebilir bir şekilde iyileştirilmesini sağlamakta ve iş yerlerinde güvenlik kültürünün kökleşmesine katkıda bulunmaktadır.

**İşçi Sendikalarının Rolü:** İşçi sendikaları, işçilerin hak ve sorumluluklarını temsil ederken, güvenlik kültürünün yerleşmesi sürecinde önemli bir etkiye sahiptir. Sendikaların bu süreçteki rolleri arasında; risk değerlendirme ve yönetim süreçlerine aktif katılım, iş güvenliği eğitimlerinin düzenlenmesi ve kişisel koruyucu ekipmanların doğru kullanımı konusunda bilgilendirme yapılması bulunmaktadır.

**İşverenin Rolü:** İşveren, güvenlik kültürünü benimseme sürecinde başat bir rol oynamaktadır. Bu rolü gereği, işveren, çalışanlarla uyumlu bir şekilde iş birliği yaparak güvenlik kültürünün işyerinde kökleşmesi için çeşitli faaliyetlerde bulunmalıdır. Bu çerçevede işverenin üzerine düşen görevler arasında; çalışanların düzenli olarak eğitilmesi, bilgi akışının sağlanması üretim süreçlerinde ‘Önce Verimlilik’ ve ‘Önce İnsan’ yaklaşımlarının benimsenmesi, iş sağlığı ve güvenliği birimlerinin oluşturulması ve desteklenmesi, etkin risk değerlendirme ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesi, tüm çalışanların iş sağlığı ve güvenliği hizmetlerinden faydalanmalarının sağlanması, acil durumlar için gerekli organizasyonların yapılması ve motivasyon artırıcı etkinlikler düzenlenmesi yer almaktadır.

Bu roller çerçevesinde, işletmelerde güvenlik kültürünün oluşturulmasında sosyal diyalogun kritik bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Güvenlik kültürü, iş sağlığı ve güvenliği politikalarının etkinliğini artırarak, sistem kurulurken başlangıçta karşılaşılan zorluklara rağmen uzun vadede iş kazaları ve meslek hastalıklarının maliyetlerini azaltacak bir yapı sunmaktadır. İşçi, işveren ve devletin koordineli hareket etmesi, bu süreçte başarıyı garantilemektedir [20].

### 1.1.2. Güçlü İSG Kültürünün Unsurları

Karşılıklı güvenlik kültürü modeli, Cooper tarafından 2000 yılında geliştirilmiştir. İş kazaları ve meslek hastalıkları nedeniyle insanların hayatını kaybetmeleri veya geçici ve kalıcı olarak çalışamaz hale gelmeleri, küresel olarak büyük maddi ve manevi zararlara yol açan ciddi bir sorundur. Aynı zamanda, organizasyonlar üzerinde doğrudan ve dolaylı maliyetler oluşturarak, toplumun genel ekonomik durumunu olumsuz etkilemektedir. Bu zararların azaltılması ve olumsuz etkilerin en aza indirgenmesi mümkün olup, bu süreçte stratejik ve etkili güvenlik yönetimi uygulamaları büyük önem taşımaktadır [21].

Literatürde, çeşitli yazarlar ve politikacılar tarafından iş kazalarının %98'inin önlenebileceği vurgulanmaktadır. İş kazalarının büyük bir kısmının (%88) bilinçsiz davranışlardan kaynaklandığı düşünüldüğünde, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün etkin bir biçimde geliştirilmesinin önemi daha da belirginleşmektedir. İş sağlığı ve güvenliği kültürü, kazaların ve meslek hastalıklarının azaltılmasında kritik bir rol oynamakta, bütüncül ve proaktif yaklaşımlarla uygulamaların yürütülmesi bu süreçte merkezi bir öneme sahiptir. Bu kültürün etkin olarak oluşturulması ve sürekli geliştirilmesi, iş kazalarını önleme ve meslek hastalıklarını minimize etme konusunda temel bir adım olarak kabul edilmektedir [15, 22, 23].

Literatürde yapılan incelemeler sonucunda; çalışanların iş ortamlarında güvenlik algılarının benzerlik gösterdiği, bu durumun etkili bir güvenlik kültürünün oluşumu ve devamlılığı ile ilişkili olduğu, pozitif güvenlik kültürünün iş kazaları ve meslek hastalıklarının azalmasına katkıda bulunduğu, iş yönetiminin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki yaklaşımının çalışanlara yansıtılması gerektiği, denetim kalitesinin iş sağlığı ve güvenliği pratiklerinin etkinliğini artırdığı ve bir kurumun güvenlik kültürünü tutum değişikliği aracılığıyla iyileştirmek için hem olumlu değer

ve inançları pekiştirmesi hem de olumsuz tutumları azaltması gerektiği sonuçlarına varılmıştır. Bu sonuçlar, iş yerlerinde güvenlik kültürünün nasıl şekillendirilip sürdürüleceği konusunda önemli bilgiler sunmakta ve iş sağlığı ve güvenliği stratejilerinin uygulanmasında yol gösterici olmaktadır. Literatürde, etkili bir iş sağlığı ve güvenliği kültürünün oluşturulması için çeşitli parametreler tanımlanmıştır; ancak, bu parametrelerin tamamını kapsayacak şekilde yapılan çok boyutlu analizlerin yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını ve geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. İş güvenliği kültürünün tüm yönleriyle ele alınmasını sağlayacak derinlemesine araştırmaların yapılması, bu alanda bilgi boşluklarını doldurarak daha sağlam politika ve uygulamaların geliştirilmesine olanak tanıyacaktır. Bu eksikliğin giderilmesi, iş sağlığı ve güvenliği stratejilerinin daha etkin şekilde planlanması ve uygulanması için kritik önem taşımaktadır [22, 23, 24; 25].

İş sağlığı ve güvenliği kültürü üzerine yapılan araştırmalar, bu alanın çeşitli unsurlarını tanımlamaktadır. Bu unsurlar, iş sağlığı ve güvenliği kültürünün kurumsal düzeyde nasıl geliştirilebileceği ve sürdürülebileceği konusunda önemli ipuçları sunar. Etkin bir iş sağlığı ve güvenliği kültürü oluşturulabilmesi için bu boyutların her birinin derinlemesine anlaşılması ve bütüncül bir yaklaşımla entegre edilmesi gerekmektedir. Bu süreç hem çalışanların hem de yönetimin sürekli katılımı ve gelişime açık olmalarını gerektirir. Söz konusu unsurlar arasında (Reason, 1997):

Taahhüt: Yönetimin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki endişesi, güvenliğin öncelenmesi, prosedürlerin uygulanması ve sorumlulukların paylaşımı gibi unsurlar yer alır. Yönetimin iş sağlığı ve güvenliği konusundaki taahhüdü, organizasyonun genel güvenlik kültürünün temel taşlarından biridir. Yönetimin bu konudaki endişesi, güvenlik politikalarının oluşturulması, sürdürülmesi ve sürekli iyileştirilmesi için gereklidir. Güvenliğin öncelenmesi, özellikle acil durumlar ve tehlike anlarında önem kazanır. Prosedürlerin sistematik bir şekilde uygulanması, olası iş kazalarının önlenmesinde kritik bir rol oynar. Ayrıca, sorumlulukların açıkça tanımlanması ve bunların tüm çalışanlar arasında adil bir şekilde paylaşılması, her bireyin ne beklediğini bilmesini ve gerekli durumlarda hesap verebilir olmasını sağlar.

Davranış: Çalışanların güvenlikle ilgili davranışları, iş yerindeki beklenti ve teşvikler ile iş tatmini gibi faktörler incelenir. Çalışanların güvenlikle ilgili davranışları, iş yerinde güvenli bir ortamın sürdürülmesinde önemli bir etkidir. Bu

davranışlar, genellikle iş yerindeki güvenlik beklentileri ve teşvikler tarafından şekillendirilir. Örneğin, güvenlik kurallarına uygun hareket eden çalışanlara verilen ödüller veya takdirler, diğer çalışanları da benzer davranışlar sergilemeye teşvik edebilir. İş tatmini de güvenlik davranışlarını etkileyebilir; çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, genellikle kurallara daha sıkı sıkıya bağlı kalırlar ve iş yerindeki güvenlik politikalarına daha fazla önem verirler.

**Farkındalık:** İş yerindeki tehlikelerin ve risklerin bildirilmesi, bunlara karşı olan tutumlar ele alınır. İş yerindeki tehlike ve risklerin farkında olmak, iş sağlığı ve güvenliği açısından hayati öneme sahiptir. Çalışanların bu tehlikeleri tanıma ve uygun şekilde raporlama yetenekleri, olası kazaların önlenmesine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, tehlikelerin ve risklerin açıkça bildirilmesi, çalışanların bu konudaki tutum ve davranışlarını etkileyebilir. Pozitif bir güvenlik kültürü, çalışanların tehlikeleri raporlama konusunda daha istekli olmalarını sağlayarak genel güvenliği artırabilir.

**Adapte Olabilirlik:** Çalışanların olumsuz olaylara karşı gösterdiği tepkiler ve proaktif davranışlar değerlendirilir. İş yerinde meydana gelen olumsuz olaylara karşı çalışanların gösterdiği tepkiler, işletmenin genel dayanıklılığını belirler. Çalışanlar, beklenmedik durumlara karşı proaktif ve esnek davranabiliyorsa, bu, genel iş güvenliğini iyileştirebilir. Örneğin, bir makine arızalandığında, eğitilmiş ve bilinçli bir çalışan hemen uygun güvenlik önlemlerini alarak daha büyük sorunların önüne geçebilir.

**Bilgi:** Güvenlikle ilgili bilginin erişilebilirliği, iletişim, eğitim ve raporlama süreçleri incelenir. Güvenlikle ilgili bilginin erişilebilir olması, tüm çalışanların gerekli bilgilere kolayca ulaşabilmesi anlamına gelir. Bu, sadece acil durum prosedürleri ve güvenlik eğitim materyallerinin herkes tarafından erişilebilir olmasını değil, aynı zamanda bu bilgilerin düzenli olarak güncellenmesini ve ilgili tüm taraflara iletilmesini gerektirir. Etkili iletişim, eğitim ve raporlama süreçleri, iş yerindeki güvenlik seviyesini artırabilir ve yanlış anlamaları minimuma indirebilir.

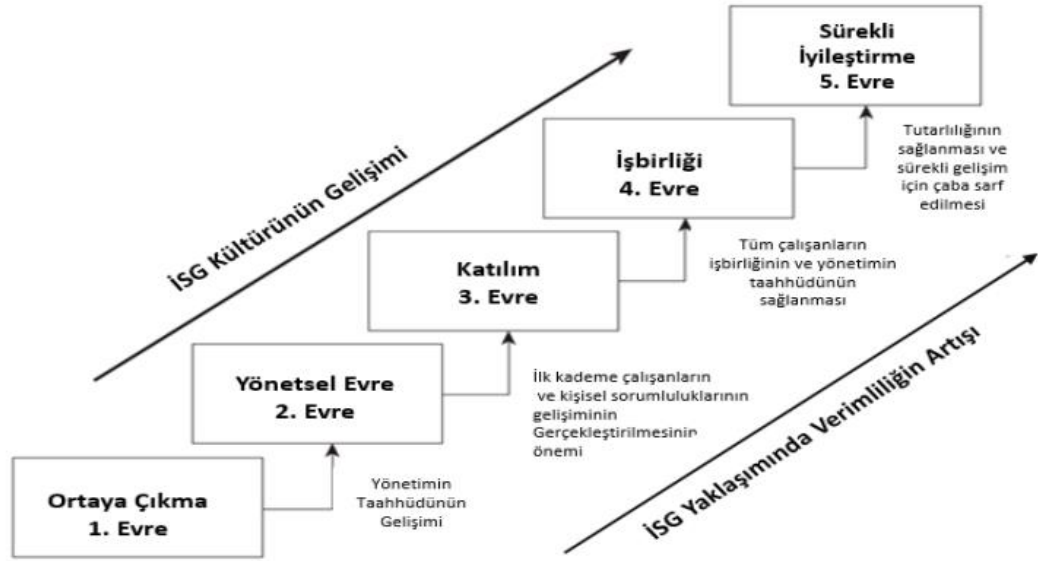
**Adil Olma:** Davranışların objektif bir şekilde değerlendirilmesi, adil geri bildirim mekanizmaları ve sorumlulukların bireyler tarafından benimsenmesi üzerine odaklanılır. Güvenlikle ilgili davranışların objektif bir şekilde değerlendirilmesi, adil bir çalışma ortamı oluşturulmasına yardımcı olur. Bu, geri bildirim mekanizmalarının şeffaf ve adil olmasını gerektirir. Ayrıca, her bireyin güvenlik sorumluluklarını

benimsemesi, çalışanların kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerini ve iş yerindeki güvenlik önlemlerine aktif olarak katkıda bulunmalarını sağlar. Adil olma, güvenlik kültürünün sürdürülebilir olmasını ve tüm çalışanlar arasında güvenin sağlanmasını teşvik eder.

### **1.1.3. Kurumlarda İSG Kültürünün Geliştirilmesi ve Sürdürülmesi**

Organizasyonlarda kazasız ve emniyetli üretim gerçekleştirebilmenin temelinde, İSG kültürünün etkin bir şekilde benimsenmesi yatar. İSG kültürü, organizasyonun tüm katmanlarında, her birey ve grup tarafından algılanan, hissedilen ve uygulanan yaklaşımlar, davranışlar ve algıların toplamı olarak tanımlanmaktadır. Bu kültürün kurulması, yerleşmesi ve genişlemesi zaman gerektiren bir süreçtir. Bu kavramın yanı sıra, İSG iklimi de önemli bir yer tutmaktadır. İSG iklimi, çalışanların İSG faaliyetlerinden ne algıladıkları ve hissettikleri üzerine yoğunlaşır. Kültür, geçmişten devralınan karakteristik özellikler taşıırken, iklim geleceğe dönük etkilere açıktır. İSG kültürünün evrimini gösteren bir model, Şekil 1’de sunulmaktadır. Bu modeller, organizasyonların İSG alanında nasıl ilerlemesi gerektiğine dair yol gösterici niteliktedir [27].

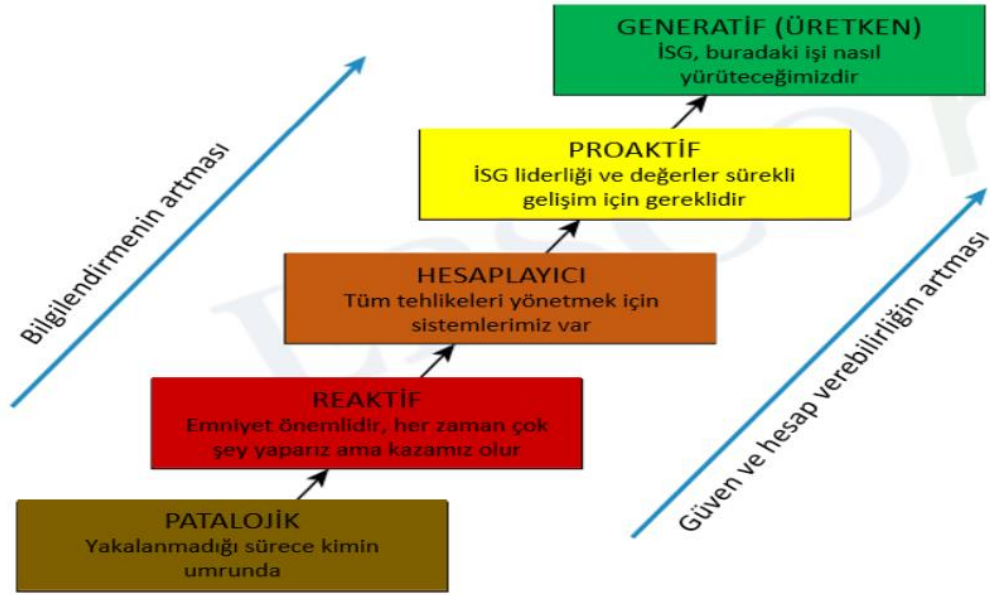
İSG kültürünün evrimi, başlangıç aşamasında (1. evre) iş yerinde güvenlik bilincinin ve desteğinin en düşük olduğu dönemdir. Bu evre, proaktif olmaktan ziyade, reaktif bir yaklaşımın hakim olduğu yönetim evresi (2. evre) ile devam eder. Burada yönetim destek sağlamakla birlikte, çoğunlukla ancak sorunlar meydana geldikten sonra harekete geçilir. Üçüncü evre olan katılım evresinde, kazaların sayısında bir düşüş gözlemlenir; bu durum genellikle yönetsel kadronun alt seviyelerindeki çalışanların aktif katılımıyla sağlanır ve sürekli iyileştirme yaklaşımı benimsenir. Dördüncü evre olan iş birliği evresinde, çalışanlar İSG’nin önemini daha iyi kavrar ve ilk kademe yöneticiler İSG pratiklerini geliştirmek için daha fazla çaba gösterir. Beşinci ve son evre olan sürekli gelişim evresi, kazaların “sıfır” hedefine ulaşıldığı dönemdir. Bu evrede, tüm iş kazaları detaylı bir şekilde takip edilir ve analiz edilir, büyük kazalar meydana gelmez. İSG kültürünün bu aşamalarındaki gelişiminde yönetimin taahhüdü, katılımı ve sürekliliği sağlayacak önlemlerin alınması kritik önem taşır. İSG kültürünün başarılı bir şekilde geliştirilmesi, bu evreler arasındaki uyum ve koordinasyonun sağlanmasıyla mümkündür [28].



**Şekil 1. İSG Kültürü Olgunlaşma Modeli [28]**

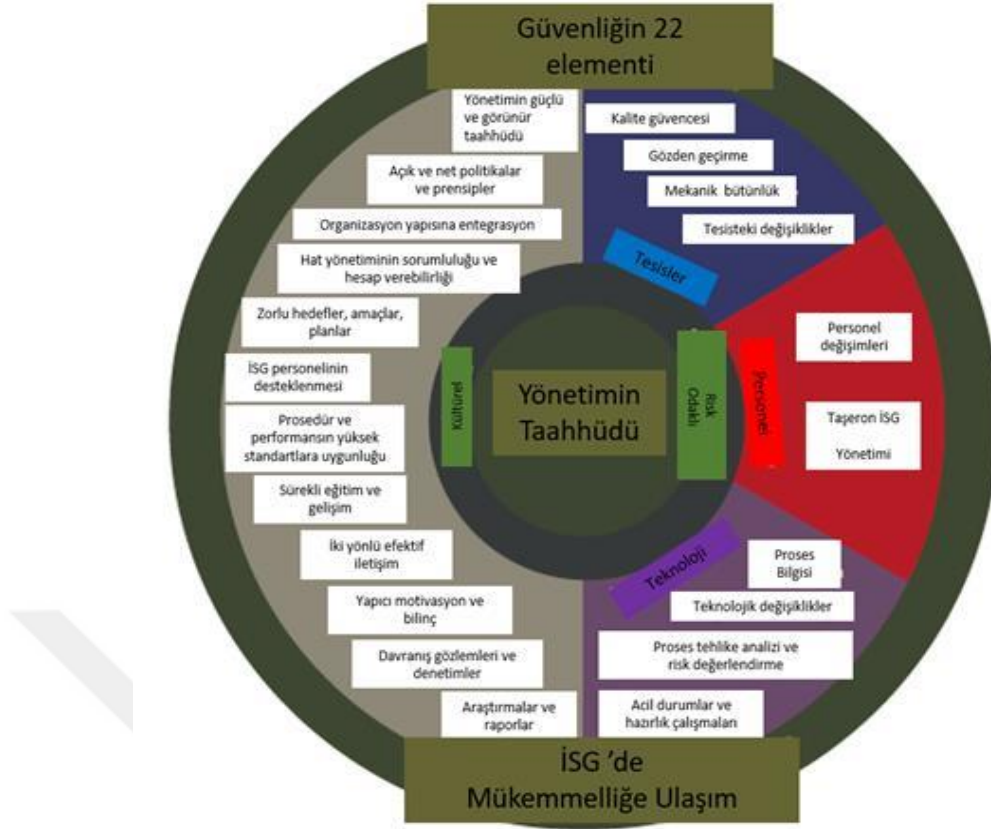
İSG kültürünün evrimi ile ilgili yapılan çalışmalardan biri de Şekil 2’de sunulan Hearts & Minds Güvenlik Kültürü Modeli’dir. Bu model, güvenlik yaklaşımlarının patolojik fazdan başlayarak sırasıyla reaktif, hesaplayıcı, proaktif ve nihayetinde generatif, yani yüksek güvenilirlik aşamasına evrimleştiğini ortaya koymaktadır. Her bir aşama, öncekiyle benzer parametreleri içermekte olup, bu süreçte her evrede güvenlik anlayışı daha ileri bir düzeye taşınmaktadır. Bu model, örgütlerin güvenlik kültürlerini nasıl sistematik bir şekilde geliştirebileceklerine dair kritik bilgiler sunmakta ve her aşamada alınması gereken önlemleri ve uygulanması gereken stratejileri belirlemektedir. Bu süreç boyunca, İSG kültürünün derinlemesine anlaşılması ve geliştirilmesi için gereken adımların tanımlanması esastır. Patolojik yaklaşım içinde yer alan yönetim, iş kazalarından dolayı çalışanları suçlamakta ve kendisini sorumlu olarak görmemektedir. Reaktif kategoride, tekrar eden kazalar nedeniyle, İSG’nin önemli olmasına rağmen alınan önlemler yetersiz kalmaktadır. Hesaplayıcı yaklaşımda, niceliksel risk değerlendirme teknikleri kullanılmakta ve elde edilen veriler, yönetim tarafından karar verme süreçlerinde değerlendirilmektedir; ancak bireyler henüz İSG sisteminin tam anlamıyla bir parçası olmamışlardır. Proaktif kategoride, İSG yönetim ve ilk kademe yöneticileri tarafından aktif olarak ele alınmakta, istenen İSG verilerine ulaşılmış olmasına rağmen beklenmeyen kazalar yaşanabilmektedir. Üretken (generatif) kategoride ise, İSG, organizasyonun her bölümünde tamamen entegre edilmiştir ve sürekli olarak iş kazalarını önleme çabası içindedir. İSG’de tutarlılık ve hesap verebilirlik, bu alanda hedeflenen başarıya

ulaşılmasını mümkün kılmaktadır. Bu sürecin başka bir örneği ise DuPont modelinde görölebılır. Bu modelde benimsenen yaklaşımlar, sistemin işlevselliğini artırmakta ve organizasyonel güvenlik kúltürünün sağlam temeller üzerine oturmasına katkı sağlamaktadır [29].



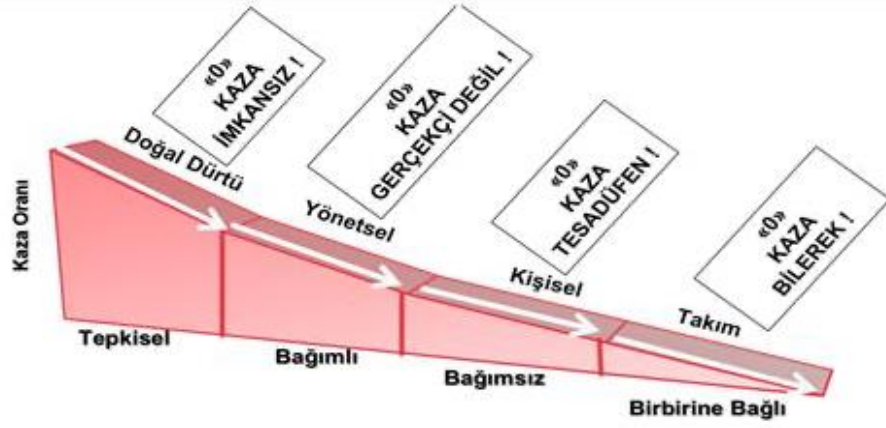
**Şekil 2. Hearts & Minds Güvenlik Kúltürü [27]**

DuPont'un İSG stratejisi, mükemmelliğe ulaşmayı hedeflerken dört temel boyut üzerine kuruludur: kúltür, tesisler, çalışanlar ve teknoloji. Bu strateji, 22 farklı unsuru kapsayan bir sistem içerisinde ele alınmaktadır (Şekil 3). Bu yaklaşım, İSG liderliği ve Operasyonel Mükemmellięi bir arada yürütölmesinin önemini vurgular. "0" kaza hedefine ulaşılmasında, yönetimin taahhüdüyle birlikte, kúltürel değişimler, teknolojik entegrasyonlar, tesis yönetimi ve çalışanların katılımının kritik rol oynadığı belirtilmiştir. DuPont modelinde, mükemmellik odaklı İSG kúltüründe, Bradley eğrisi üzerinden (Şekil 4) reaktif kategoride iş sağlığı ve güvenliği yönetimi sorumluluklarının yöneticiye devredilmiş olduğu görölmektedir. Bu model, organizasyonel süreçlerde güvenliği ve sağlığı merkeze alarak, kazaların önlenmesine yönelik stratejik bir yapı sunmaktadır. Bu stratejik yapı, iş güvenliği kúltürünün her düzeyde benimsenmesi ve etkin bir şekilde uygulanması için temel oluşturmaktadır [30].



**Şekil 3. DuPont İSG Yaklaşımı [27]**

Yönetimin katılımı ve iş güvenliği konusundaki yaklaşımları yetersiz kalmakta, çalışanların algısı da bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. Bağımlı (Dependent) evrede, yönetimin taahhüdü bir miktar artış gösterirken, kurallar ve prosedürler öne çıkmaya başlamıştır ve İSG eğitimlerinde gözle görülür bir artış yaşanmıştır. Bağımsız (Independent) kategorisinde, İSG anlayışı yavaş yavaş benimsenmekte ve iş pratiğine dönüşmekte, iş yapma teknikleri ve alışkanlıklarında iyileşmeler başlamıştır. Karşılıklı bağımlı (Interdependent) evrede ise, çalışanlar birbirlerini güvenli iş uygulamaları konusunda teşvik etmeye başlamış ve İSG'yi işlerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeye başlamışlardır. Bu süreç, iş güvenliği bilincinin organizasyon genelinde nasıl kök saldığı ve her aşamada nasıl geliştirilebileceği konusunda önemli bilgiler sunmaktadır [30].



**Şekil 4. Kültür Değişimi DuPont Bradley Eğrisi [27]**

İyi bir İSG kültürü, organizasyonun her düzeyinde güvenli davranışlar ve yöntemlerin benimsenmesine yönelik güçlü bir taahhüdü ifade eder. İSG stratejilerinin etkin bir şekilde geliştirilmesi için açık ve etkili iletişim, çalışanların İSG konularında sorular sorması teşvik edilmelidir. Ayrıca, yeni ve değişen koşullara hızlıca uyum sağlama kapasitesi ve acil durumlarda dikkatli ve hazırlıklı olma yeteneği de İSG kültürünün önemli özelliklerindendir. Şirketlerin İSG performansları, zayıf, iyi ve dünya standartlarında olmak üzere farklı seviyelerde değerlendirilebilir. İyi bir İSG kültürü, iş kazalarının azalmasını gösteren öncü göstergeler, kazalardaki azalmanın getirdiği karlılık artışı, standartlara ve prosedürlere olan uyum ve başarılı uygulamaların çoğalmasıyla tanımlanır. Zayıf İSG kültüründe ise, iş kazası verilerindeki artış gibi artçı göstergeler dikkat çeker. Organizasyonun İSG kültürü, çalışan görüşmeleri, alan ziyaretleri, sorgulama teknikleri gibi yöntemlerle detaylı bir şekilde incelenebilir. Kültürel dönüşüm için zihniyet ve davranışsal değişikliklerin gerekliliği vurgulanmıştır [27].

İSG ikliminin iyileşmesiyle, kaza sıklığının azaldığı gözlemlenmektedir. Örneğin, global demir çelik sektörünün yaklaşık %80'ini temsil eden firmaların üye olduğu Dünya Çelik Birliği (World Steel Association), bireyler ve kurumlar için uygun İSG stratejileri geliştirmek üzere bazı temel prensipler saptamış ve bunları bir görsel ile duyurmuştur. Bu prensipler şunlardır: her türlü iş kazası önlenabilir ve önlenilmelidir (değerler), yönetim İSG performansından doğrudan sorumlu ve hesap verebilir olmalıdır (liderlik), çalışanların katılımı ve eğitimi İSG süreçlerinin temelidir (davranışsal), güvenli çalışma işin bir gerekliliğidir (davranışsal), mükemmel İSG uygulamaları başarılı iş sonuçlarına yol açar (liderlik), İSG tüm iş yönetim süreçlerine

entegre edilmelidir (liderlik). Bu prensipler İSG liderliğinin, işletmelerdeki uygulamaların sonuçları üzerindeki etkilerini göstermektedir. İSG kültürünün yerleşmesinde, İSG ikliminin evrimi kadar, davranışsal değişikliklerin kalıcı hale getirilmesi ve kurumsal yaklaşımların benimsenmesi de kritik öneme sahiptir. Bu süreçte, liderlerin “rol model” olarak öne çıkmaları ve İSG liderliği uygulamalarının etkin bir şekilde sürdürülmesi büyük önem taşımaktadır (Şekil 5).



**Şekil 5. Dünya Çelik Birliği (WSA) İSG Prensipleri ve Uygulamaları [27]**

İSG kültürünün etkin bir şekilde yerleşmesinde liderliğin rolü kritik öneme sahiptir. OECD'nin yüksek risk taşıyan endüstriler için hazırladığı liderlik rehberinde yer alan yaklaşım, liderlik ve kültürün çatısı altında, risk bilincinin artırılması, mühendislik ve operasyonel alanda bilgi ve yetkinlik sahibi çalışanların görevlendirilmesi ve İSG faaliyetlerinin sürekli takip edilmesi gerektiğini vurgular. İSG stratejilerinin organizasyonun tüm sistemlerine (finans, insan kaynakları, satın alma, pazarlama, tedarik vb.) entegre edilmesi, liderliğin bu alandaki etkinliğini ve önemini göstermektedir. Bu entegrasyon, İSG liderliğinin iyi bir örneği olarak kabul edilmekte ve süreklilik kazanmaktadır. İSG taahhüdünün organizasyonun her kademesinde etkin bir şekilde yansıtılması, tüm birimler ve süreçlerde açıkça

hissedilmesi, ölçülmesi ve izlenmesi gereklidir. Bu yaklaşımın kalitesi ve devamlılığı, olumlu bir İSG kültürünün oluşumu için elzemdir ve tüm organizasyonel kademelerde liderliğin bu yöndeki çabaları, istenen İSG kültürünün gerçekleşmesini sağlayacak temel unsurlardandır [31].



**Şekil 6. OECD Liderlik ve Kültür Yaklaşım Modeli [27]**

Güvenlik kültürü üzerine yapılan literatür incelemeleri, İSG performansını en fazla etkileyen faktörün “yönetimin açık taahhüdü” olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan bir çalışmaya göre, yönetimin bu taahhüdünün güçlü bir şekilde algılanması, kaza oranlarıyla olan ilişkide, diğer güvenlik kültürü parametrelerine kıyasla altı kat daha yüksek bir korelasyon göstermektedir. Bu bulgu, iş güvenliği yönetiminin sadece politikaları belirlemekle kalmayıp, aynı zamanda bu politikalara güçlü bir şekilde bağlı olduğunu ve bunları aktif olarak desteklediğini gösteren davranışlar sergilemesinin, iş yerlerinde güvenlik kültürünün güçlenmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, yönetimin bu konudaki somut adımları ve sürekli desteği, güvenlik performansının artırılması için elzemdir [32].

Güvenli davranışların sağlanması sadece eğitimle mümkün olmuyor; eğitim iş kazalarını azaltmada yeterli bir araç olabilseydi, bu yöntemle kazaların önüne geçmek daha basit olurdu. Çalışanların güvenli bir şekilde çalışma alışkanlıklarını benimsemeleri için, eğitimin yanı sıra onları bu yönde ikna etmek, uygulamaları gerçekleştirmek ve bu uygulamaların devamlılığını sağlamak gerekmektedir. Bu süreci başarıyla tamamlayan çalışanlar, kendi işlerini bilinçli olarak yapmanın ötesinde, çevrelerindeki diğer çalışanları da olumlu yönde etkileyip, onları da uyarak

güvenlik kültürünün yayılmasına katkıda bulunacaklardır. Bu, iş yerinde güvenliğin sürdürülebilir bir şekilde geliştirilmesine olanak tanırken, genel iş güvenliği standartlarının yükseltilmesine de yardımcı olacaktır [33].

## 1.2. İş Gören Sessliliği

Çalışanlar genellikle kendi iş süreçleri hakkında önemli bilgilere sahiptirler ve çalıştıkları kurumların nasıl iyileştirilebileceği konusunda değerli fikirler öne sürebilmektedirler. İş gören sessliliği hem akademik hem de popüler yönetim literatüründe, örgütlerin değişim ve adaptasyon süreçlerinde merkezi bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların görüşleri, kurumsal gelişimin ve yenilenmenin katalizörü olarak kabul edilmektedir. Örgütler, çalışanlarının geri bildirimlerini dikkate alarak daha esnek ve yenilikçi yapılar oluşturabilirler. Bu süreçte, çalışan katılımının artırılması, kurum içi iletişimin güçlendirilmesi ve çalışan memnuniyetinin yükseltilmesi hedeflenmektedir [34].

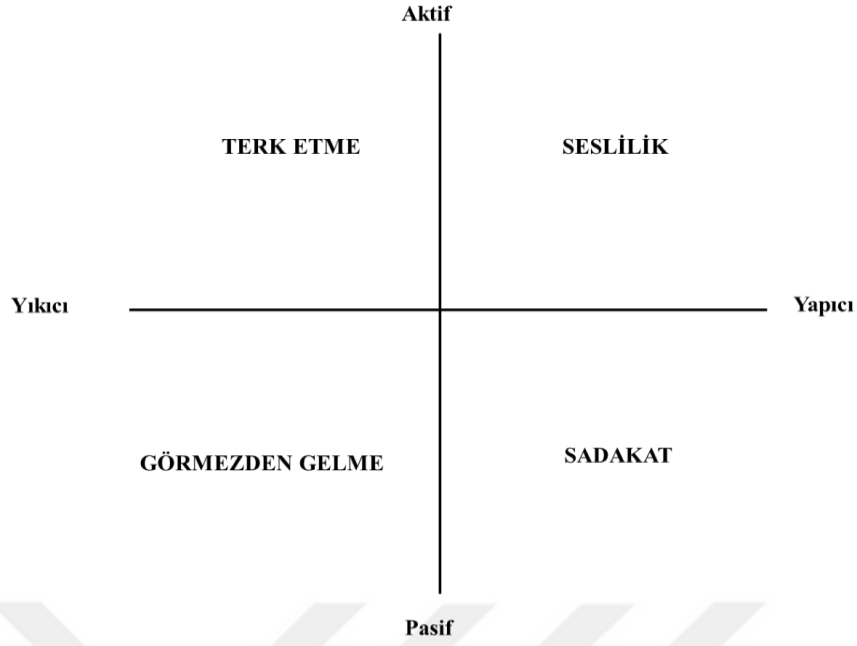
Bu çerçevede, çalışanların sesslilik davranışını sergilemeleri teşvik edilmeli ve sağlıklı bir sesslilik ortamının kurulması büyük önem taşımaktadır. Sesslilik ortamı, örgüt içinde hızla etkisini artıran bir özellik olarak görülmektedir. Bu atmosferin oluşturulması, çalışanların düşüncelerini açıkça ifade etmelerine olanak tanıyarak, organizasyonel sinerji ve yenilikçiliği desteklemektedir. Örgütler, bu tür bir kültürü destekleyerek, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilirler. Ayrıca, bu sayede iş yerindeki iletişim kalitesi ve karar alma süreçlerinin etkinliği de güçlenmektedir. Böylece, iş gören sessliliği, örgütün genel başarısına katkıda bulunacak stratejik bir araç haline gelmektedir [35].

İş gören sessliliği kavramı, çalışanların kurumlarının ve kendilerinin refah düzeylerini artırmak amacıyla, mevcut sorunları veya potansiyel fırsatları tespit edip bunları ifade etme yeteneklerine dayanmaktadır. Bu düşünce, çalışanların hem organizasyonları için hem de kişisel gelişimleri için değerli bilgiler sağlayabilecek önemli birer kaynak olduklarına işaret etmektedir. Organizasyonlar, bu tür bilgileri kullanarak, işleyişlerini optimize edebilir ve daha sağlıklı çalışma ortamları oluşturabilirler. İş gören sessliliği, aynı zamanda çalışanların kendi kariyer yollarını şekillendirmelerine ve profesyonel becerilerini geliştirmelerine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak, bu süreç hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürekli bir iyileşme mekanizması olarak işlev görmektedir [36].

İş gören sesliliği kavramı, “terk etme, sesini yükseltme ve sadakat” modelinde, çalışanların tatminsizliklerini ilk kez dile getirdiği bir davranış biçimi olarak tanımlanmıştır. Bu modelde, çalışanlar yaşadıkları tatminsizlikleri ifade eder veya işi bırakır. Çalışan, karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında ya bu durumdan kaçınmayı ya da bu durumu değiştirmeye yönelik çaba sarf etmeyi tercih edecektir. Bu çaba, iş gören sesliliği olarak değerlendirilmektedir. Bir çalışanın bu iki tepkiden hangisini göstereceği, onun organizasyona olan bağlılığı ile belirlenmektedir. İş görenin bağlılığı hem kişisel hem de kurumsal müdahalelerle desteklenebilir, bu da iş yerindeki genel memnuniyet ve etkinliği artırmaktadır [37, 38].

Hirschman, iş gören sesliliği çalışmalarında öncü bir rol üstlenmiştir. Ancak, onun modeli çalışanın olumsuzluklara ve memnuniyetsizliklere “ses verme” ve “işten ayrılma” gibi tepkilerle sınırlı kalmıştır. “Sadakat” tepkisi ise, çalışanın pasif fakat iyimser bir şekilde organizasyonun kendiliğinden iyileşmesini umut etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Hirschman’ın Şekil 7’deki modeline, 1983 yılında Farrell tarafından “görmezden gelme” adında bir dördüncü davranış eklendi. Bu modelde iş gören sesliliği, iş koşullarının iyileştirilmesi amacıyla, sorunların yöneticiler veya meslektaşlarla aktif şekilde tartışılması, çözümler üretilmesi ve öneriler sunulması gibi davranışları kapsamaktadır. Görmezden gelme davranışı ise, çalışanın ilgisinin azalması, sürekli geç kalma veya devamsızlık, şirket zamanını kişisel işler için kullanma ve hata oranında artış gibi pasif tutumlarla kendini göstermektedir. İş gören sesliliği ve sadakat, iş gören-organizasyon ilişkisinde yapıcı geri bildirimler olarak modellenmektedir [39; 40; 41].



**Şekil 7. Sadakat, Görmezden Gelme, Terk Etme ve Seslilik [41]**

Yönetim literatüründe iş gören sesliliği, temelde iki farklı metot altında ele alınmaktadır. Birinci metot, çalışanların öneri sunarak proaktif bir şekilde değişim teşvik etme eğilimlerini ifade etmek amacıyla seslilik terimini kullanmaktadır. İkinci metot ise, çalışanların adil karar verildiğine olan inançlarını pekiştiren ve onların karar alma süreçlerine katılmalarını daha erişilebilir kılan kurallar ve standartlar üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımlar, çalışanların organizasyonel süreçlere etkin bir şekilde dahil olmalarını sağlamakta ve iş yerindeki adalet algısını güçlendirmektedir. İş gören sesliliği, bu bağlamda hem kurumsal yeniliklere katkı sağlama hem de karar verme mekanizmalarında şeffaflığı artırma rolü üstlenmektedir [35].

İş gören sesliliği, çalışanların bireysel ya da grup bazında önerileri ile işletme karar süreçlerine doğrudan katılımını sağlayan bir yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu yöntem, işçilerin kendi başlarına veya bir araya gelerek işletmenin karar mekanizmalarına etki etmelerini mümkün kılmaktadır. Diğer taraftan, dolaylı iş gören sesliliği, işçi temsilcileri veya sendikal yapılar aracılığıyla, işletme kararlarında söz sahibi olunmasını ifade etmektedir. Bu bağlamda, doğrudan iş gören sesliliği, işçilerin davranışsal bir aktivite olarak katılımcı olmalarını öngörmekte ve bu süreç, organizasyonel prosedürlerden ziyade, çalışanların aktif katılımını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşım, iş görenlerin seslerini doğrudan işletme içinde duyurabilmeleri için gerekli olan mekanizmaların önemini ortaya koymaktadır. Bu

mekanizmalar, çalışanların gelişimine ve motivasyonuna katkıda bulunurken, aynı zamanda işletmenin genel verimliliğini ve iş birliğini artırmaktadır [42].

İş gören sosliliği, çalışanların işyeri pratiklerine katılımlarını ve bu süreçteki etkileşimlerini betimleyen kritik bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmalar, bu kavramın tanımlanmasının ve ölçülmesinin, araştırmacının niyetlerine ve kuramsal çerçevelerine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. İş gören sosliliğinin organizasyon içindeki rolleri, çalışanların katılımını teşvik edici politikaların oluşturulmasında temel bir değişken olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel olarak iş performansını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. İş gören sosliliği üzerine yapılan çalışmalar, işletmelerin bu sesleri nasıl algıladıklarını ve bu seslerin organizasyonel sonuçlara nasıl katkıda bulunduğunu analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, iş gören sosliliği, sadece çalışanların öneri ve endişelerini ifade etme süreci değil, aynı zamanda bu sürecin işletme stratejileri ve kültürü üzerindeki etkilerini de kapsayan geniş bir araştırma alanını ifade etmektedir. Bu, işletmelerin rekabet avantajı kazanmaları ve yenilikçi uygulamalar geliştirmeleri açısından kritik öneme sahiptir [38].

İş gören sosliliği, kurum politikalarını eleştirmekten ziyade, kuruma fayda sağlayacak yenilikçi önerilerin sunulması olarak görülmektedir. Bu tür bir soslilik, diğer çalışanlar bu düşüncelere karşı çıksa bile, mevcut prosedürlerin iyileştirilmesi ve değişim için yeni fikirlerin ortaya konulmasını kapsamaktadır. İş gören sosliliğinin bu proaktif yaklaşımı, kurum içi iletişim ve iş birliğini güçlendirirken, aynı zamanda çalışanların katılımını ve iş tatminini artırmaktadır. Çalışanlar, kendilerini kurumun bir parçası olarak daha fazla hissettikleri ve fikirlerinin değerlendirildiğini gördükleri zaman, organizasyon içinde daha yüksek bir motivasyona ve bağlılığa sahip olmaktadırlar. Bu durum, genel olarak kurumun yenilik kapasitesini ve rekabet gücünü artırarak, sürdürülebilir başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, iş gören sosliliği sadece mevcut süreçleri iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumun geleceğine yön veren stratejik bir araç olarak işlev görmektedir [43].

İş gören sosliliği, çalışanların, organizasyon içinde karşılaştıkları sorunları, endişeleri veya fikirleri, resmi olmayan yollarla ve gönüllü bir şekilde yönetimle paylaşımlarını ifade eder. Bu tür bir iletişim, özellikle ele alınması zor ve organizasyonun genel işleyişini olumsuz etkileyebilecek konulara dikkat çektiğinde,

oldukça kritik bir rol oynar. Çalışanlar tarafından aktarılan bu bilgiler, zaman zaman üst yönetimin rahatsız olmasına yol açsa da iş gören sesliliğinin organizasyona sağladığı katkılar, bu potansiyel rahatsızlıkları gölgede bırakabilir. Proaktif bir yaklaşım sergileyerek, yönetim katmanları bu bilgileri, organizasyonun sürekli iyileştirilmesi ve daha sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması yönünde bir fırsat olarak değerlendirebilir. Böylece, iş gören sesliliği, kurum içi iletişimi güçlendirmenin yanı sıra, karşılıklı güvenin ve şeffaflığın artırılmasına da önemli ölçüde katkıda bulunur [36].

İş gören sesliliği, çalışanların organizasyon içindeki iş süreçlerini, uygulamalarını veya politikalarını iyileştirebilecek düşünceleri, önerileri ve gözlemleri bilinçli bir şekilde paylaşımları olarak tanımlanabilir. Bu tür bir iletişim, özellikle iş ortamında olumlu değişikliklerin tetiklenmesine olanak tanır. Çalışanlar tarafından geliştirilen ve ifade edilen bu fikirler, organizasyonun genel verimliliğini artırma, çalışma koşullarını iyileştirme ve hatta yenilikçi çözümler sunma potansiyeline sahiptir. İş gören sesliliği sayesinde, yönetim de bu fikirleri değerlendirme ve uygulama şansı bulur, bu da kurumun sürekli gelişimine katkıda bulunur. Aktif bir seslilik kültürü, aynı zamanda çalışanların kendilerini daha değerli ve işlerine daha bağlı hissetmelerini sağlayarak, iş yerinde motivasyon ve memnuniyet düzeylerini artırabilir [44].

İş yerlerinde çalışanların, iş süreçleri veya kararlarla ilgili olarak zorlayıcı olsa da yapıcı geri bildirim ifade etmeleri, iş gören sesliliğinin önemli bir parçası olarak kabul edilmektedir. Bu tür bir iletişim, hem organizasyonların daha sağlıklı işleyişine katkıda bulunur hem de çalışanların kendi bakış açılarını açıkça ortaya koymalarını sağlar. Eleştirel düşünceyi teşvik eden bu yaklaşım, şirket içinde yenilikçi fikirlerin ve çözümlerin gelişmesine olanak tanır. Çalışanların, işlerini ilgilendiren konularda duydukları endişeleri veya alternatif önerileri dile getirmeleri, organizasyonun genel başarısına doğrudan etki edebilir. Bu bağlamda, yöneticilerin de çalışanların seslerine değer vermesi ve bu görüşleri iş süreçlerine entegre etmesi, kurumsal bir sinerji yaratılmasına yardımcı olacaktır. Dolayısıyla, iş gören sesliliği sadece bireylerin ifade özgürlüğü açısından değil, aynı zamanda şirketin bütününe ilgilendiren stratejik bir değer olarak ele alınmalıdır [35].

İş gören sesliliği, çalışanların iş ortamı ve iş süreçleriyle ilgili olarak öneri, görüş ve endişelerini özgürce ifade edebilmelerini kapsar. Bu ifade, organizasyonun

genel verimliliğini ve işleyişini pozitif yönde etkileme amacı taşır. Çalışanlar, bu platform aracılığıyla, karşılaştıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik potansiyel çözümleri yönetimle paylaşır. Bu süreç, şirket içindeki iletişim kalitesini artırarak, karşılıklı anlayışın ve iş birliğinin gelişmesine olanak tanır. Aynı zamanda, çalışanların katılımcı olmasını teşvik eder ve onların şirkete olan bağlılığını güçlendirir. Yöneticilerin çalışanların görüşlerine açık olması ve bu görüşleri değerlendirip uygulamaya koyması, iş yerinde bir yenilik kültürünün oluşmasına katkıda bulunur. Sonuç olarak, iş gören sesliliği hem bireysel memnuniyeti hem de organizasyonel başarıyı destekleyen stratejik bir araç olarak değerlendirilmelidir [45].

İş yerinde seslilik, eleştirel yorumlardan daha çok, bireylerin ve organizasyonların gelişimine katkı sağlayan yapıcı geri bildirimlerin bir aracı olarak görülmektedir. Bu bağlamda, iş görenlerin seslerini yalnızca mevcut sorunları belirtmek için değil, aynı zamanda çözüm önerileri geliştirmek ve uygulamak üzere kullanmaları teşvik edilmektedir. Bu tür bir yaklaşım, geleneksel rol tanımlarının ötesine geçerek, çalışanların kendi yetkinlik alanlarını genişletmelerine ve organizasyonel yapının daha işlevsel ve yenilikçi hale gelmesine olanak tanır. Bu süreçte, iş görenlerin aktif katılımı, onların yalnızca işlerini yapmalarının ötesinde, sürekli iyileştirme ve inovasyonun bir parçası haline gelmelerini sağlar. İş yerindeki bu tür yapıcı seslilik hem bireysel hem de kurumsal gelişimin katalizörü olarak işlev görür ve sürdürülebilir başarının temel taşlarından biri haline gelir [43].

İş gören sesliliği, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlara, endişelere ya da geliştirilmesi gereken alanlara dair bilgileri, fikirleri ve önerileri, uygun düzenlemeleri yapma yetkisine sahip olan kişilere aktarmalarını ifade eden spontane ve resmi olmayan bir iletişim biçimidir. Bu tür bir iletişim, özellikle çalışanların kendi gözlemleri ve deneyimleri üzerinden iş ortamının iyileştirilmesi için kritik bir role sahiptir. Çalışanlar, bu iletişim kanalını kullanarak, iş süreçlerindeki aksaklıkları, iyileştirme gerektiren alanları ve potansiyel yenilik önerilerini doğrudan ilgili yöneticilere iletebilirler. Bu sayede, iş yerindeki verimliliğin artırılması, çalışan memnuniyetinin yükseltilmesi ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasında önemli bir adım atılmış olur. İş gören sesliliği, aynı zamanda çalışanların kendilerini ifade etme özgürlüğünü teşvik eder ve onların iş yerinde daha aktif ve etkili bir rol almasını sağlar [46].

Seslilik, temelde sözlü bir iletişim biçimidir; bilgilerin bir göndericiden bir alıcıya aktarıldığı dinamik bir süreçtir. Bu iletişim şekli, kişisel bir seçim sonucu olarak ortaya çıkar ve bireyin inisiyatifine bağlıdır. İş yerinde seslilik, çalışanların etraflarındaki çeşitli etmenlere tepki olarak kendilerini ifade etme yoludur. Bu ifade biçimi, sadece bireysel düşünceleri veya şikâyetleri dile getirmekle kalmaz, aynı zamanda iş ortamında önemli değişikliklerin ve ilerlemelerin katalizörü olabilir. Özellikle, çalışanların sesliliklerini yapıcı bir niyetle kullanmaları beklenir; buradaki amaç, mevcut durumların üstesinden gelmek ve çalışma koşullarını iyileştirmek için stratejik ve düşünceli geri bildirimler sağlamaktır. Bu şekilde, seslilik sadece bireysel bir tercih değil, aynı zamanda kolektif bir iyileşme ve yenilik sürecinin önemli bir parçası haline gelir [47].

İş yaşamında çalışanların rollerini ötesine geçerek gösterdikleri proaktif davranışlar, organizasyonel etkinliği artıran önemli unsurlardır. Proaktif davranışın çeşitli biçimleri, çalışanların iş ortamında daha aktif ve etkili olmalarını sağlar. Öncelikle, çalışanların rol genişletmeleri [48, 49], iş tanımlarının ötesine geçerek yeni sorumluluklar almayı ve mevcut görevlerini genişletmeyi içerir. Bu durum, sorun çözme ve fikirleri hayata geçirme yetenekleriyle desteklenir [50], çalışanların karşılaştıkları zorluklara yaratıcı çözümler bulmalarını ve yenilikçi projeler geliştirmelerini teşvik eder. Ayrıca, sorumluluk alma [51], çalışanların kendilerini işlerine daha çok adanmasını ve organizasyon içindeki başkalarını da olumlu yönde etkilemesini sağlar. Konu benimsetme [52] ise çalışanların, önemli gördükleri konularda diğerlerini harekete geçirebilme ve gündem oluşturabilme kapasitelerini gösterir. Çalışanların aktif olarak yeni ortamlara uyum sağlaması, değişen iş koşullarına hızla adapte olmalarını ve sürekli gelişim içinde olmalarını gerektirir. İnisiyatif kullanma [53], kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmak için gereken adımları atma ve gerekli kararları alma yeteneğini ifade eder. Geri besleme arayışı [54] ise, çalışanların performanslarını artırmak ve iş süreçlerini iyileştirmek için sürekli bilgi ve geri bildirim arama sürecidir. Son olarak, iş gören sesliliği [43], çalışanların organizasyon içinde seslerini duyurma ve önemli konularda söz sahibi olma arzusunu vurgular. Bu davranışlar, çalışanların hem kendilerini hem de çevrelerini proaktif bir şekilde etkilemelerini sağlar ve böylece organizasyonel başarıya katkıda bulunurlar.

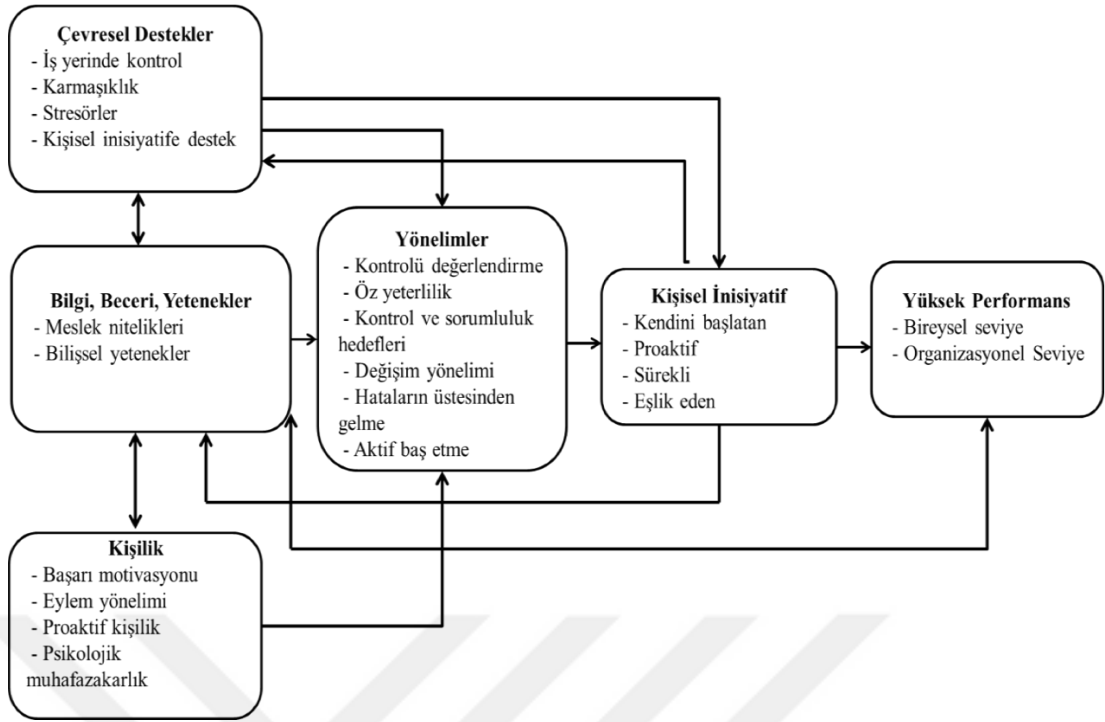
Çalışma ortamında proaktif davranışların yaygın bir şekilde ele alınması, bireylerin ve kurumların başarısına önemli ölçüde katkıda bulunur. Bu tür davranışlar,

Çalışanların girişimci ruhunu ve sorumluluk alabilme yeteneklerini ön plana çıkarır. Özellikle, iş görenlerin seslerini duyurması, sorumluluk alma, konuları sahiplenme ve sürekli geri bildirim arayışı gibi proaktif davranış biçimleri, iş yerindeki verimliliği ve motivasyonu artırır. Bu davranışlar, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerine katkı sağlar ve organizasyonların adaptasyon yeteneklerini güçlendirir. Bu ereve, çalışanların bu tür proaktif tutumlar sergilemeleri, kurumların yenilikçi ve rekabetçi kalmasında kritik bir role sahiptir [55].

İş gören sesliliği, iş yerinde çalışanların endişelerini ve işe dair katkıları dile getirmelerini sağlayan, iş ortamında proaktif değişiklikler yapma sürecidir. Bu süreç, çalışanların kendi başlarına başlattıkları değişimlerle hem kendi hem de çalıştıkları grupların performansını artırma çabalarını kapsamaktadır. İş gören sesliliği, çalışanların iş ortamlarını iyileştirmek için önerilerde bulunmalarını teşvik eden bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların bu aktif katılımı, genellikle iş yerindeki iletişimi güçlendirirken, iş süreçlerinin daha verimli hale gelmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla iş gören sesliliği hem bireysel hem de kurumsal gelişim için önemli bir araç olarak kabul edilmektedir [56].

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesi, değişen ekonomik ve sosyal koşullar ile birlikte organizasyonların sürekli adaptasyon gerektiren bir yapıya bürünmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu dinamik evre, organizasyonların üretim odaklı yapılarından bilgiye dayalı ekonomik yapılarına geçiş yapmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu geçiş sürecinde, iş görenlerin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerini ön plana çıkarmaları ve proaktif davranışlar sergileyerek değişime öncülük etmeleri beklenmektedir. Özellikle bilgi ekonomisine geçişe birlikte, iş görenlerin bu tür davranışları, organizasyonların rekabet avantajını koruyabilmeleri ve pazar dinamiklerine hızla adapte olabilmeleri açısından kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle, modern iş dünyasında, çalışanların inisiyatif kullanarak yenilikçi fikirler geliştirmeleri ve bu fikirleri iş pratiklerine dönüştürmeleri beklenmektedir [53, 55].

Proaktif davranış biçimi olarak tanımlanan kişisel girişim, iş görenin kendisinden başlamakta ve bir hedefe ulaşmak için engellerin üstesinden gelmektedir [53]. İlkeleri ve neticeleri ile proaktif davranışı açıklayan kişisel girişim genel modeli, şekil 8’de sunulmuştur.



**Şekil 8. Bireysel İnisiyatif İlkeleri ve Neticeleri [53]**

Kişisel inisiyatif, bireylerin özgün ve proaktif davranışlar sergilemesine olanak tanıyan bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Morrison ve Phelps [51] ve Van Dyne ve LePine [43] tarafından yapılan çalışmalarda, bu davranışların iş yerinde seslilik ve sorumluluk alma gibi önemli unsurları içerdiği belirtilmektedir. Şekil 8’de gösterilen model, yönetim stratejilerinin, iş ortamının ve bireylerin geçmiş deneyimlerinin, çalışanları proaktif davranmaya teşvik etmede kritik faktörler olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca, bireysel kişilik özellikleri genellikle değişime dirençli olup, proaktif davranışları doğrudan etkilemektedir. Çalışanların çevresel faktörlere hâkim olma ve yüksek öz yeterlik algısı geliştirmelerine katkıda bulunan bilgi, beceri ve yetenekler, onların proaktif davranış sergilemelerini kolaylaştırmaktadır. Bandura [57] bu bağlamda, bireylerin yeteneklerine ve bilgilerine güvenmelerinin, çevresel kontrol algılarını artırdığını ve böylece öğrenilmiş çaresizlikle mücadelede etkili olduğunu vurgulamaktadır. Frese ve Fay [53] ise, Seligman’ın teorilerinden yola çıkarak, bireylerin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma kapasitesine sahip olduklarını bilmesinin, sonuçları kontrol edebilme inancını pekiştirdiğini ifade etmektedir. Bu süreçlerin tümü, organizasyonel bağlamda çalışanların proaktif tutumlarını desteklemekte ve teşvik etmektedir.

İş yerindeki çevresel kontrol isteğinin yüksek olması, çalışanların proaktif davranışlar sergilemesini teşvik etmektedir. Bu yönelimler, çalışanların potansiyel

negatif ve pozitif sonuçları değerlendirmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanın öz yeterlilik hissi, kontrol değerlendirmeleri ve sorumluluk almayı isteme durumu, değişime yönelik bir tutum sergilemesine ve demoralize edici faktörlerle başa çıkabilmesine olanak tanımaktadır. Çalışanların iş yerindeki kararları etkileyebilme inancı, iş yerinde değişiklikler yapabilme potansiyelini artırmaktadır. Bu durum, çalışanın iş yerinde sesini duyurma ve çeşitli seslilik biçimleri sergileme şeklinde proaktif bir davranış biçimi göstermesi beklenmektedir [53].

İş görenlerin rol davranışları, iş tanımları ile belirlenen ve bu tanımlar doğrultusunda gerçekleştirilmesi beklenen davranışlardır. Bu davranışları yerine getirdiklerinde, iş görenler maaşlarını almaktadırlar; ancak bu beklentileri karşılamadıklarında çeşitli cezai yaptırımlarla karşılaşmakta veya işlerini kaybetme riskiyle yüz yüze gelmektedirler. Öte yandan, rol ötesi davranışlar, tanımlanmış görevlerin ötesinde, işletmenin yararına olacak şekilde, gönüllü olarak sergilenen davranışlardır. Bu tür davranışlar, sadece beklenenin üzerine çıkmayı değil, aynı zamanda organizasyonun çıkarlarını gözetmeyi de içermektedir. Rol ötesi davranışlarda, iş görenlerin girişimleri işletmenin genel performansını yükseltmekte ve organizasyonun daha iyi bir konuma gelmesine katkıda bulunmaktadır [58].

İş gören sesliliği, rol ötesi davranışlar kapsamında değerlendirilmektedir. Rol temelli davranışlar, iş performansına dayalı olarak beklenen ve zorunlu tutumlar olarak tanımlanırken, rol dışı davranışlar ise mevcut duruma meydan okuyan, gönüllülük esasına dayalı ve genellikle pozitif nitelikte olan davranışlar olarak görülmektedir. Rol davranışlarının sergilenmemesi, maddi zararlara yol açabilmekte ve azarlama gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Öte yandan, rol dışı davranışlar için önceden belirlenmiş kesin yönergeler bulunmamaktadır. Bu davranışlar, formal ödüllendirme sistemleri tarafından tanımlanmamış olup, işin sorumlusu tarafından gerçekleştirilmediği takdirde herhangi bir cezai sonuç doğurmamaktadır. Bu bağlamda, rol dışı davranışların iş yerinde yenilikçilik ve proaktif katkılar sağladığı gözlemlenmektedir [43].

Bu nedenle, iş görenin rolüne uygun davranışlar sergilemek yerine seslilik davranışını benimsemesi, daha karmaşık bir bilişsel süreci gerektirmektedir. Bir iş görenin değişim önerilerinde bulunabilmesi için dört temel koşulu yerine getirmesi gerekmektedir. Bu koşullar; iş görenin söyleyecek önemli düşüncelere sahip olması, konuştuklarının sorumluluğunu üstlenebilmesi, seslilik davranışının risklerinden daha

fazla getiri sağladığına olan inancı ve önerilerinin ciddiye alınması durumunda organizasyona ya da çalışanlara somut faydalar sunacağına dair güvenidir. Bu şartlar sağlandığında, iş görenlerin seslilik davranışı göstermeleri hem bireysel hem de kurumsal düzeyde pozitif değişimlere katkıda bulunmaktadır [38].

Rol ötesi davranışlar, destekleyici ve zorlayıcı olmak üzere iki ana kategoride incelenebilmektedir. Destekleyici davranışlar, iş birliğini teşvik ederek bireyler arasındaki ilişkileri güçlendirmeye yönelikken, zorlayıcı davranışlar ise görüş ayrılıklarını öne çıkararak değişimi desteklemektedir. Bunun yanı sıra, bu davranışlar teşvik edici ve koruyucu olarak da sınıflandırılmaktadır; teşvik edici davranışlar, yeni fikirlerin ve süreçlerin benimsenmesini teşvik ederken, koruyucu davranışlar mevcut durumun korunmasını amaçlamaktadır. Bu dört temel özellik kombinasyonunda, bireylerin rol ötesi davranışları dört farklı ilave rol davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu tipoloji, organizasyonel davranışları anlamada kritik bir rol oynamaktadır [42, 43]:

**Zorlu-Teşvik Edici Davranış:** Örgüt içinde mevcut istenmeyen durumları sadece eleştirmek yerine, bu durumları değiştirerek olumlu sonuçlar elde etmeye yönelik sorumluluk üstlenilmiştir. Bu yaklaşım, çalışanların inisiyatif kullanarak problemlere yapıcı çözümler getirmesini teşvik etmektedir.

**Zorlu-Koruyucu Davranış:** Örgüt içinde yetersiz ya da zararlı olarak görülen bireyler, objektif eleştirilerle değerlendirilmiş ve bu süreçte organizasyonun genel performansını artırmak amaçlanmıştır. Eleştirinin amacı, bireyleri koruyarak onları daha etkili hale getirmektir.

**Destekleyici-Koruyucu Davranış:** Örgütteki güç dengesini koruma amacıyla, güçlü üyeler tarafından güçsüz üyeler korunmuştur. Bu koruma, istenmeyen durumların ortadan kaldırılmasını sağlayarak organizasyonel dengeyi güçlendirmektedir.

**Destekleyici-Teşvik Edici:** Çalışanlar arasında kişilerarası uyumu güçlendirme odaklı davranışlar sergilenmiştir. Bu yaklaşım, rahatsızlık verici durumları eleştirmek veya değiştirmek yerine, verimliliği artırma ve iş yükünü dengeli bir şekilde paylaşma hedeflenmiştir.

### 1.2.1. İş Gören Sessliliğinin Tanımı

İş görenlerin iletişim davranışları farklı terimlerle ve çeşitli metodolojilerle incelenmektedir. Bu kapsamda, “işgören sessliliği” kavramı, iş görenlerin kendi görüş ve önerilerini ifade etme biçimlerini açıklamak için kullanılmaktadır. İşgören sessliliği, iş görenlerin iş ortamındaki olumsuzluklara veya memnuniyetsizliklerine dair tepkilerini ortaya koymaktadır. Ayrıca, işgören sessliliği, eleştiriden ziyade çözüm odaklı ve yapıcı geri bildirimler sunmayı teşvik eden, destekleyici bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, işgören sessliliği, çalışma ortamının iyileştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla iş görenler tarafından sergilenen proaktif bir tutum olarak ele alınmaktadır [59].

Yönetim bilimleri literatüründe, sesslilik kavramı genellikle iki ana yaklaşımla ele alınmaktadır. İlk yaklaşım, sessliliği, işgörenlerin organizasyon içindeki değişimlere yönelik proaktif öneriler sunmaları şeklinde bir konuşma davranışı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, işgörenlerin örgütsel süreçlerde aktif bir rol almasını ve yenilikçi fikirlerini öne sürmelerini teşvik etmekte, böylece örgütün adaptasyon ve yenilik kapasitesini artırmaktadır. İkinci yaklaşım ise sessliliği, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılımlarını kolaylaştıran ve adalet duygusunu pekiştiren, uygulanabilir prosedürlerin varlığı olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, karar alma mekanizmalarının şeffaflığı ve katılımcılığı üzerinde durmakta, işgörenlerin örgütsel adalet algılarını güçlendirmektedir. Her iki yaklaşım da örgütlerin daha demokratik ve katılımcı bir yapıya kavuşmasına yardımcı olmaktadır. Ancak literatürde, genellikle birinci yaklaşım üzerinde daha fazla durulmaktadır; çünkü bu yaklaşım, sessliliği yalnızca bir işgören davranışı olarak değil, aynı zamanda örgütsel bir işlem olarak da görmektedir [35].

İşgören sessliliği, dört önemli boyutta ele alınabilir: İlk olarak, bireysel memnuniyetsizlikten kaynaklanan sesli tepkiler, Hirschman’ın 1970 yılında ortaya koyduğu teoriyle uyumludur. Bu yaklaşım, bireylerin duyduğu rahatsızlıkları dile getirmelerini kapsamaktadır. İkinci olarak, sesslilik, özellikle sendikalar ve toplu sözleşmeler aracılığıyla, örgütsel çerçevede bir dengeleyici güç olarak işlev görmektedir. Üçüncüsü, işgörenlerin katılımı, yönetimin karar alma süreçlerine destek olarak, organizasyonel performansın artırılmasına yönelik bir araç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Son olarak, sesslilik, kurum ve çalışanlarının uzun vadeli sürdürülebilirliğini güçlendirmeyi amaçlayan, karşılıklı yarar sağlayan ilişkilerin bir

yansıması olarak görülmektedir. Bu dört faktör, iş gören sesliliğinin karmaşık doğasını ve organizasyonel dinamiklerdeki yerini açıkça ortaya koymaktadır [59].

Yönetim bilimleri literatüründe, örgütlerde ifade biçimleri üzerine bir dizi çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalar, seslilik konsepti ile birlikte ele alınmaktadır. İfade edilme şekilleri arasında; yöneticileri etkileme, açık sözlülük, ses yükseltme, prensipli örgütsel muhalefet, ihbarcılık, gündem belirleme ve sorumluluk reddetme gibi kavramlar bulunmaktadır. Bu terimlerden bazılarının tanımlarını kapsamlı bir şekilde açıklamak, sesli kalma pratiğinin önemini daha iyi kavramayı sağlayacaktır. Zira, çeşitli ifade formlarının yokluğunda veya yetersizliğinde, örgütlerde sessizlik hakim olmaktadır [60].

İşgörenlerin kritik örgütsel meselelerde ne zaman ve neden seslerini çıkarmayı seçtikleri, birçok çalışmanın odağında yer almaktadır. İşgören sesi ve ihbarcılık gibi konular üzerine yapılan araştırmalar, kişisel özellikler ve içsel dürtüler gibi bireysel faktörlerin yanı sıra, algılanan örgütsel ve yönetsel destek gibi bağlamsal değişkenlerin de ses çıkarma olasılığını artırdığına işaret etmektedir. Bu bağlamsal etmenler, çalışanların seslerini yükseltme kararlarını etkileyen motivasyonların çoğunlukla örtüşmekte olduğunu desteklemektedir. Moral ve kurumsal destek, işgörenlerin seslilik tercihlerini belirleyen önemli etkileyiciler olarak kabul edilmektedir [61].

### **1.2.2. İşgören Sesliliği Unsurları**

Kabul edilmiş seslilik; iş dünyasında fikirlerin, bilgilerin ve görüşlerin bilinçli bir şekilde paylaşılmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda, yönetim ve sosyal psikoloji literatüründen örneklerle bu davranışı daha iyi açıklamak mümkündür. “Abilene Paradoksu” adı verilen bir olgu, bireylerin uyum içinde iletişim kurdukları fakat kişisel düşüncelerini paylaşmak için gerekli zamanı ve çabayı göstermedikleri durumları ifade etmektedir. Bu paradoksa göre, bir grup insan aslında hiçbirinin gitmek istemediği bir yere, Abilene’e yolculuk etmeyi kabul eder. Bu süreçte, yolculuk boyunca kimse gitmek istemediğini dile getirmez ve sonuçta herkes yolculuktan memnun olmayarak döner. Grup üyeleri, yolculuğa çıkmalarına rağmen, sorumluluğu bireysel olarak üstlenmeyerek, grubun kararının bütün bireyler tarafından desteklenmediği bir eyleme dönüşmesine neden olmuştur. Bir diğer örnek ise

“Çoğunluktan Habersizlik” fenomenidir. Bu durumda, her bir birey, yalnızca kendi görüşünün fark yaratabileceğini düşünmekte, ancak grup içerisindeki diğer üyelerle aynı fikri paylaştığını varsaymaktadır. Gerçekte ise, kimse mevcut durumdan hoşnut değildir ve bu, grubun giderek daha radikal kararlar almasına yol açmaktadır. Bu süreçte, çoğunluk tarafından garipsenen bu kararlar, grup üyelerinin çoğunluğunun farkında olmadığı yanlışlar ve yanlış bilgiler üzerinden şekillenmektedir [35].

Savunma amaçlı seslilik ile örgüt yararına seslilik arasındaki temel ayrım, güdülerin doğasında yatmaktadır. Örgüt yararına seslilik, diğer odaklı olup iş birliği ve özveri gibi değerlere dayanmaktadır. Öte yandan, savunma amaçlı seslilik bireyin kendi korunmasını amaçlamaktadır ve bu bağlamda, bireyler genellikle güvenli kararlar alma, kişisel sorumluluk almadan davranma ve sonuç odaklı olmayan değerlendirmeler yapma eğilimi göstermektedir. Araştırmalar, işgörenlerin potansiyel cezai sonuçlardan korktukları durumlar karşısında genellikle savunmacı davranışlar sergilediklerini belirlemiştir. Bu durumda, iş görenler savunma amaçlı sesliliği kullanarak sorunları başkalarına yöneltme veya dikkat dağıtma gibi savunma stratejileri geliştirmektedir. Bu tür bir savunmacı yaklaşım, özellikle riskli konuların tartışılması sırasında sıklıkla karşımıza çıkmaktadır ve bireylerin korunma içgüdüsüne dayanmaktadır [62].

Bireyin karşılaştığı doyurulmamış ihtiyaçlardan kaynaklanan içsel gerilimlerden kurtulma amacıyla, bazen gerçeği çarpıtarak başvurduğu davranış şekilleri, savunma mekanizmaları olarak adlandırılmıştır. Bu mekanizmalar genellikle bireyin farkında olmadan kullandığı, uyum sağlama işlevi gören davranışlardır. Ancak, bu mekanizmaların aşırı kullanılması, kişilik yapısının üzerinde baskın bir kontrol kurarak çeşitli psikolojik sorunlara neden olabilmektedir. Çoğu durumda, birden fazla savunma mekanizması eş zamanlı olarak devreye girebilir, fakat genellikle bir tanesi diğerlerinden daha hakim bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Savunma mekanizmalarının devreye girmesiyle, birey anlık bir rahatlama hissetse de, bu durum çatışmanın tamamen çözülmediği, zaman kazanıldığı ancak gerçeklikten uzaklaşıldığı bir süreci ifade etmektedir. Yaygın olarak kullanılan savunma mekanizmaları arasında, yansıtma, ilkel idealleştirme, bölünme, ketlenme, diğerkâmlık, çarpıtma, yer-yön değiştirme, özdeşleşme, yüceltme, karşıt tepki geliştirme, telaffuz etme, mantığa bürünme, düşleme, inkâr etme ve bastırma yer almaktadır [63].

İşyerindeki bireyler, karşılaştıkları zorlayıcı durumları hafifletmek için çeşitli savunma mekanizmalarını devreye sokmaktadırlar. Bu savunma mekanizmaları, çalışanların duygusal dengesizlikleri yönetme çabalarını yansıtmaktadır. Örneğin, bir çalışanın kendisini rahatsız eden bir durumu örgütün doğru bir şekilde algılaması ve bu sorunu ele alması, yadsıma mekanizmasını aktif etmiştir. Bireyin kendi eksikliklerini başkalarına atfetmesi ise yansıtma mekanizmasının bir göstergesi olmaktadır. Ayrıca, bir çalışanın düşünceleriyle zıt bir davranış sergilemesi, karşı tepki geliştirme mekanizmasının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Başarısızlıklarını dış etkenlere bağlama eğilimi ise dışsallaştırma olarak adlandırılmaktadır. Bu savunma taktikleri, iş yerinde seslilik olarak ifade edilen, yani çalışanların korkuları ve korunma ihtiyaçları temelinde fikir ve duygularını dile getirmeleri sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin, tehdit altında hissettiklerinde bireyler, mazeretler ve inkarlar üreterek kendilerini koruma yoluna gitmektedirler. Bu tür davranışlar, iş yerindeki iletişimi savunmacı bir hal almakta ve çeşitli psikolojik bariyerlerin üstesinden gelinmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, seslilik, bireylerin anahtar korkuları ve beklenen olumsuz sonuçlardan korunmaya yönelik olarak kullandıkları etkili bir araç haline gelmektedir [35].

Örgüt yararına seslilik unsuruna yönelik olarak, seslilik kavramı, literatürde genellikle olumlu ve bilinçli bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu olumlu davranış biçimi, eleştirel değil, iyileştirici nitelikteki motivasyonlarla öne çıkmaktadır. Örgüt yararına seslilik, genel seslilikten ve savunma amaçlı seslilikten farklılaştırılmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu terim, özellikle iş ortamında iş birliğine dayalı dürtülerle hareket eden, işle ilgili düşüncelerin, bilgilerin ve görüşlerin ifade edilmesini kapsamaktadır. Örgüt yararına seslilik, proaktif, diğer-merkezli ve bilinçli bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu davranışın temel amacı, örgütün genel yararına katkıda bulunmaktır. Ayrıca, örgüt yararına sessizlik ile benzer özellikler göstermektedir; her ikisi de bilinçli çaba gerektiren ve isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, bu tür bir seslilik her zaman tüm yöneticiler tarafından olumlu karşılanmayabilir, zira bu, örgüt içindeki statükoyu değiştirme potansiyeline sahiptir [35].

### 1.2.3. İşyerinde İş Gören Sessliliğini Teşvik Etme Yöntemleri

İş yerinde iş gören sessliliğini teşvik etmek, örgütsel verimliliği ve çalışan memnuniyetini artırmak için önemli bir strateji olarak görülmektedir. Sessliliği destekleyen bir ortam yaratmak, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini sağlamaktadır. İş gören sessliliğini teşvik eden yöntemler arasında açık iletişim kanallarının kurulması, geri bildirim kültürünün geliştirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımının sağlanması yer almaktadır [39].

İş yerinde sessliliği teşvik etmenin en etkili yollarından biri, açık ve erişilebilir iletişim kanallarının oluşturulmasıdır. Yöneticiler, çalışanların öneri ve endişelerini rahatça dile getirebilecekleri platformlar sunmalıdır. Açık kapı politikaları, düzenli geri bildirim toplantıları ve dijital geri bildirim araçları gibi uygulamalar, çalışanların görüşlerini daha rahat ifade etmelerine olanak tanımaktadır. Bu tür kanalların varlığı, çalışanlara seslerinin duyulduğu ve ciddiye alındığı hissini vermektedir [33].

Geri bildirim kültürünün geliştirilmesi, çalışanların sessliliğini teşvik eden bir diğer önemli yöntemdir. Çalışanlar, öneri ve eleştirilerinin olumlu bir şekilde değerlendirileceğini bildiklerinde, görüşlerini paylaşma konusunda daha istekli olmaktadır. Yönetim, geri bildirimleri açık ve yapıcı bir şekilde ele alarak, çalışanların katılımını teşvik etmektedir. Ayrıca, geri bildirim sadece üst yönetimden çalışanlara değil, aynı zamanda çalışanlardan yönetime doğru çift yönlü olması, sessliliği destekleyen bir ortam yaratmaktadır [54].

Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, iş gören sessliliğinin en etkili teşvik yollarından biridir. Karar süreçlerine dahil olan çalışanlar, örgüt içindeki gelişmeler üzerinde daha fazla söz sahibi olduklarını hissetmektedir. Bu katılım, çalışanların yalnızca bilgi aktarımı yapmalarını değil, aynı zamanda örgütsel değişikliklere yönelik önerilerde bulunmalarını da sağlamaktadır. Çalışanların fikirlerinin dikkate alındığı bir ortamda, sesslilik doğal olarak artmaktadır [37].

Liderlerin destekleyici yönetim tarzı benimsemeleri, iş yerinde sessliliği artırmaktadır. Destekleyici liderlik, çalışanların fikirlerini çekinmeden paylaşabilecekleri bir güven ortamı yaratmaktadır. Bu güven ortamı, çalışanların yenilikçi düşüncelerini ve eleştirilerini ifade etmelerini kolaylaştırmaktadır. Liderler, çalışanları dinlemekte ve onların katkılarını önemsemektedir. Bu yaklaşım, sessliliği bir örgütsel değer haline getirmektedir. Bu yöntemler bir araya geldiğinde, iş yerinde

iş gören sesliliği teşvik edilmekte ve örgütsel başarıyı artıracak önemli katkılar sağlamaktadır [36].

### 1.3. İSG Kültürü ve İş Gören Sesliliği İlişkisi

İş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürü, bir iş yerindeki tüm paydaşların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili değerleri, tutumları ve davranışları kapsamaktadır. İSG kültürü, sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesinden öte, çalışanların güvenliğine verilen önemin içselleştirilmesi ve iş yerinde risklerin minimize edilmesi hedeflerini içerir. Sağlıklı bir İSG kültürü oluşturulması hem işverenlerin hem de çalışanların ortak bir sorumluluğudur. Bu kültürün güçlü olduğu iş yerlerinde, çalışanlar iş güvenliği konusunda daha bilinçli davranmakta ve iş kazalarının sıklığı azalmaktadır. Ayrıca, İSG kültürünün gelişmiş olduğu kurumlarda çalışanların güvenlik prosedürlerine olan bağlılığı ve iş yeri risklerine karşı farkındalığı artmaktadır [5].

İş gören sesliliği ise, çalışanların iş yerindeki karar süreçlerine katılma, fikirlerini özgürce ifade edebilme ve organizasyona katkı sağlama düzeyini tanımlayan bir kavramdır. Çalışanların sesliliği, kurum kültürünün bir parçası olarak değerlendirilmekte olup, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlardan biridir. Yüksek sesliliğe sahip iş yerlerinde, çalışanların iş güvenliği konularında yaşadıkları endişeleri veya tespit ettikleri riskleri dile getirebilmeleri teşvik edilmektedir. Bu durum, olası tehlikelerin erken fark edilmesine ve gerekli önlemlerin zamanında alınmasına olanak tanımaktadır [42].

İSG kültürü ile iş gören sesliliği arasındaki ilişki, iş yerindeki güvenlik yönetiminin etkinliği üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Güçlü bir İSG kültürüne sahip iş yerlerinde, çalışanların sesliliği de genellikle yüksek olmakta; çalışanlar güvenlik prosedürlerine ilişkin geri bildirimlerini rahatlıkla iletebilmektedir. Böylece iş yerinde alınan güvenlik önlemleri, sadece yöneticilerin değil, çalışanların da katılımıyla şekillenmektedir. Bu katılım, hem iş güvenliği uygulamalarının kalitesini artırmakta hem de çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Öte yandan, iş gören sesliliğinin düşük olduğu iş yerlerinde, çalışanlar güvenlik ile ilgili çekincelerini dile getirmekten kaçınabilmekte, bu da potansiyel tehlikelerin göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Bu durum hem çalışan sağlığını tehlikeye atmakta hem de iş yerinde kaza riskini artırmaktadır. Dolayısıyla, İSG kültürünün sağlıklı bir

şekilde gelişebilmesi için, çalışanların sesliliğini destekleyen politikalar ve uygulamalar benimsenmelidir. İş gören sesliliği ile İSG kültürünün birbiriyle uyumlu olduğu iş yerlerinde, daha güvenli ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulabilmektedir [5, 42].

#### **1.4. Tersane İşletmelerinde İSG Kültürü ve İş Gören Sesliliği**

Tersane işletmeleri, yüksek riskli çalışma ortamları olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün güçlü bir şekilde benimsenmesi bu tür iş yerlerinde hayati bir öneme sahiptir. Tersanelerdeki iş süreçleri genellikle ağır sanayi ekipmanları, yüksekte çalışma, kapalı alanlarda çalışma gibi riskler içerir. Bu risklerin yönetilmesinde etkili bir İSG kültürü, çalışanların güvenliğinin sağlanması ve iş kazalarının önlenmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Tersanelerde İSG kültürünün güçlendirilmesi, sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesiyle sınırlı kalmamalı; çalışanların güvenlik bilincinin artırılmasına yönelik eğitimler, farkındalık kampanyaları ve sürekli iyileştirme çabalarıyla desteklenmelidir [1, 2].

İşgören sesliliği, tersane işletmelerinde güvenliğin sağlanmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların iş süreçlerine ilişkin geri bildirimlerini ve tespit ettikleri riskleri rahatça ifade edebilmeleri, olası tehlikelerin erken aşamada tespit edilmesini sağlar. Tersanelerde çalışanların sesliliği ne kadar yüksek olursa, iş güvenliği konusunda alınan tedbirlerin etkinliği de o kadar artmaktadır. Örneğin, işçiler belirli bir ekipmanın güvensiz olduğunu ya da belirli bir çalışma yönteminin risk taşıdığını dile getirebildiklerinde, yöneticiler bu geri bildirimlere dayanarak gerekli düzeltmeleri yapabilir. Ancak, iş gören sesliliğinin düşük olduğu tersanelerde, işçiler çekincelerini dile getirmekten kaçınabilir ve bu da potansiyel kazalara zemin hazırlayabilir [1, 2, 3].

Tersane işletmelerinde İSG kültürü ve iş gören sesliliği arasındaki ilişki, güvenlik yönetiminde proaktif bir yaklaşımın benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Güçlü bir İSG kültürüne sahip tersanelerde, çalışanlar güvenlik önlemlerinin sadece uygulayıcıları değil, aynı zamanda geliştiricileri olarak görülmektedir. Bu yaklaşım, işçilerin güvenlik eğitimlerine aktif katılımını sağlamakta ve günlük iş rutinlerinde güvenli çalışma alışkanlıklarının yerleşmesine katkı sunmaktadır. Ayrıca, çalışanların sesliliği teşvik edildiğinde, çalışanlar iş yerinde kendilerini değerli hissetmekte ve bu da iş tatmini ve motivasyonun artmasına yol açmaktadır. Sonuç olarak, tersane

işletmelerinde İSG kültürünün geliştirilmesi ve iş gören sesliliğinin desteklenmesi, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılmasında temel bir strateji olarak benimsenmelidir. Çalışanların güvenliğe yönelik öneri ve eleştirilerinin dikkate alındığı, açık iletişim kanallarının bulunduğu ve sürekli iyileştirme hedeflerinin ön planda tutulduğu bir işletme kültürü, tersanelerde güvenli ve sürdürülebilir bir çalışma ortamının tesis edilmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, tersane yöneticilerinin ve çalışanlarının ortak sorumluluğu olan İSG kültürü, ancak iş gören sesliliği ile desteklendiğinde etkili bir şekilde hayata geçirilebilmektedir [4, 5, 6].

## **1.5. İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde İSG uygulamalarının işgören sesliliği açısından değerlendirilmesi ile ilgili olarak yurtiçinde ve yurtdışında gerçekleştirilen araştırmalara yer verilmektedir.

### **1.5.1. Yurtiçi Araştırmalar**

Okun tarafından 2017 yılında gerçekleştirilen araştırmada, psikolojik sermayenin iş gören sesliliği üzerindeki etkilerinin ve bu süreçte iyi olma halinin aracı rolünün çok uluslu bir örnekleme bütüncül bir model çerçevesinde değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, NATO bünyesinde Afganistan'daki kamplarda görev alan farklı milletlerden 4000 sivil ve resmi personeli kapsamaktadır. Araştırma kapsamında, 13 farklı ülkeden toplam 598 personelden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi yöntemi ve SPSS.21.0 ile AMOS istatistiksel yazılımları aracılığıyla analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik sermaye, iyi olma hali ve iş gören sesliliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. İyi olma hali, iş gören sesliliğini olumlu yönde etkilemiş ve araştırmada öz yeterlilik, iyi olma halinin pozitif etkisiyle iş gören sesliliği üzerinde kısmi bir aracı rol oynamıştır. Ayrıca, psikolojik sermaye, iyi olma halinin alt boyutları ve iş gören sesliliği arasında önemli ilişkiler saptanmıştır. Her üç değişkenin çok uluslu bir örnekleme demografik özelliklere göre farklılaştığı gözlemlenmiştir [5].

Yener tarafından 2017 yılında gerçekleştirilen araştırmada, işgören sesliliğinin yani örgütlerde çalışanların etkinlik ve verimliliği artıracak düşüncelerini ve tekliflerini sunma kapasitelerinin, takım iş birliği üzerine olan etkilerinin incelenmesi

amaçlanmıştır. Özellikle, çalışma Sinop'ta yer alan bir işletmede görev yapan 240 çalışan üzerinden yürütülmüş ve psikolojik rahatlık, kişilerarası psikolojik risk algısını ifade eden bir aracı değişken olarak incelenmiştir. Veri analizinde SPSS 21 paketi ve Hayes'in (2013) PROCESS 2.15 makrosu kullanılarak aracı değişkenin etkisi değerlendirilmiştir. Analiz sonuçları, psikolojik rahatlık algısının, işgören sesliliği ile takım iş birliği arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol oynadığını göstermektedir. İşgören sesliliğinin takım iş birliğine olan doğrudan etkisi ( $\beta=0,28$ ,  $p>.001$ ) psikolojik rahatlık algısı dikkate alındığında ( $\beta=0,25$ ,  $p<.001$ ) azalmıştır, ancak bu etki hala anlamlı kalmıştır. Bu bulgular, örgütlerde psikolojik rahatlık algısının önemini ve işgören sesliliğinin takım iş birliğini teşvik edici potansiyelini ortaya koymaktadır [6].

Arslan ve Yener tarafından 2016 yılında gerçekleştirilen araştırmada, İşgören Sesliliği Ölçeğinin Türkçe dilindeki geçerlik ve güvenirlik çalışmasının yürütülmesi amaçlanmıştır. İşgören sesliliği, organizasyonda çalışanların iş süreçleri hakkındaki memnuniyetsizliklerini, endişelerini ve önerilerini ifade etmelerini, işle ilgili sorunları dile getirebilmelerini kapsar. Dil eşdeğerliği için kullanılan altı aşamalı seri yaklaşım yöntemiyle çalışma gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi, orijinal ölçek gibi tek faktörlü bir yapıyı ortaya koymuştur. İşgören Sesliliği Ölçeği'nin Türkçe versiyonunun Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,76 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum indeksleri; RMSEA=0,095, NFI=0,901, CFI=0,934, IFI=0,936, GFI=0,934 ve AGFI=0,907 şeklinde belirlenmiştir. Ölçüt bağıntılı geçerlik doğrulaması için İş Tatmini Ölçeği kullanılmış ve analiz sonuçları, ölçeğin Türkçe alan yazınında etkin bir şekilde kullanılabileceğini göstermiştir [42].

Şehitoğlu tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırmada, işgören sesliliğinin sebepleri ve çeşitli boyutları üzerine teorik bir altyapı oluşturulması amaçlanmıştır. İlk olarak, işgören sesliliği kavramı tanımlanarak, ardından bu sesliliği tetikleyen faktörler literatürde derlenmiş ve bu faktörler ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. İşgören sesliliğini oluşturan nedenler kadar, bu olgunun farklı boyutları da literatürde incelenmiştir. İşgören sesliliğinin farklı yönleri; Kabul Görmüş Seslilik, Savunma Odaklı Seslilik ve Kurum Faydasına Seslilik olarak sıralanmıştır [62].

Çalışkan tarafından 2021 yılında gerçekleştirilen araştırmada, işgören sesliliğini etkileyen (1) "iş ortamında politik taktikler" kapsamında kurumsal düzeyde politik etkinin güvenli veya riskli bir şekilde kullanımı, (2) ikili ilişkilerde

“yöneticilerin niyetleri ve davranışlarına” yönelik yapılan vurgular, (3) bireysel ve duygusal düzeyde psikolojik sözleşme bağlamında “ihlal ve tatmin” durumları gibi üç farklı çeşitli etmenin analiz edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma, iş ortamındaki politik taktiklerin ve yönetici davranışlarının iş gören sesliliği üzerindeki etkisini, psikolojik sözleşmelerle olan ilişkilerini detaylıca incelemeyi hedefler. Çalışmanın yeniliği, bu karmaşık etmenler hakkında bütüncül ve yarı deneysel bir perspektif sunma gereksinimini karşılamasıdır. Yöneticinin niyet ve davranışları ile iş ortamı politikalarının değerlendirildiği varsayımsal senaryo tabanlı bir deneysel tasarım kullanılmıştır. İş ortamındaki memnuniyetsizlik durumlarının, çeşitli ses davranışları (İhmal, Agresif Ses ve Çıkış) ile sonuçlandığı, tatmin durumlarında ise (Sabır) gibi teşvik edici seslerin güvence altına alındığı tespit edilmiştir. Ayrıca, haksız muamele, yapıcı ses davranışını (Yapıcı Ses) teşvik etmektedir. Yöneticinin niyet ve davranışlarındaki tutarsızlıklar, karışık sinyaller nedeniyle ihmal gibi pasif seslere yol açarken, güvenli bir iş ortamı yapıcı seslere yol açar. Yönetici davranışlarının, diğer faktörlerin olumsuz etkilerini azaltarak pasif ve yıkıcı seslerin (Agresif Ses ve Çıkış) azalmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Tatmin ve ihlal durumlarının işgören sesliliği ile olan ilişkisinin, bu etmenlere bağlı olarak değişken olduğu sonucuna varılmıştır. İş gören sesliliği üzerindeki etkiler teorik ve pratik açıdan tartışılmıştır [64].

Saygın ve Atalay tarafından 2022 yılında gerçekleştirilen araştırmada, sağlık sektöründe yöneticilere, iş arkadaşlarına ve kuruma olan güvenin, çalışanların seslerini duyurma etkisini belirlemek ve bu ilişkide güven unsurlarının rollerini detaylı bir şekilde incelemek amaçlanmıştır. Güven olgusunun bireyler arasındaki ilişkileri nasıl şekillendirdiği bilindiği gibi, örgütsel çerçevede de iç dinamikleri etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Bu bağlamda, insan sağlığını önceliklendiren sektörlerde, yenilikçi ve yaratıcı düşüncelerin su yüzüne çıkabileceği, organizasyonun gelişimine katkı sağlayacak pozitif tutumların sergilenebileceği ve çalışanların daha aktif bir şekilde fikirlerini ifade edebileceği bir ortamın kurulmasında örgütsel güvenin kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Araştırmanın verileri Ankara’daki bir özel hastanede 18 yaş ve üzeri bireylerle yapılan yüz yüze anketler aracılığıyla toplanmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri, örgütsel güven ile çalışan sesliliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve örgütsel güven boyutlarının (arkadaşlara olan güven, kuruma olan güven, amirlere olan güven) çalışanların seslerini duyurmasını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Örgütsel güvenin artması ile çalışan sesliliğinin de

arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, örgütsel güvenin, çalışan sesliliğinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir. Araştırma sonuçlarına göre, çalışan sesliliğindeki değişimin %65,8'i örgütsel güven ile açıklanabilirken, geriye kalan %35'lik kısım için başka faktörlerin incelenmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Bu oranlar, farklı çalışmalar ve sektörler arasında kıyaslanabilir. Sonuç olarak, sağlık kurumlarının üst yönetimince örgüt içi iletişimde kurulacak sistem ve bu sistemin yarattığı işleyiş ve ilişkiler, güven duygusunu pekiştirecek bir yapıda olmalıdır. Bu bağlamda sağlık yöneticilerine yönelik öneriler sunulmuştur [65].

### 1.5.2. Yurtdışı Araştırmalar

Tucker tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen araştırmanın temel amacı, özellikle güvencesiz çalışanlar olmak üzere, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) düzenlemeleri içinde işçi sesinin rollerini ve etkinliğini incelemektir. Tucker, çeşitli İSG rejimlerinde işçi sesinin entegrasyon yaklaşımlarını haritalamak ve analiz etmek suretiyle, işçilerin endişelerini etkili bir şekilde içermek için farklı düzenleyici çerçevelerin sınırlılıklarını ve potansiyellerini vurgulamıştır. Araştırma yöntemleri, tarihsel ve güncel düzenleyici uygulamaların kapsamlı bir incelemesini ve İSG'de işçi sesinin pratik sonuçlarını anlamak için vaka çalışmalarını dikkate almayı içermiştir. Tucker, çeşitli yargı bölgelerinde işçi katılımını nasıl ele aldıklarını ve bu yaklaşımların işçi sağlık ve güvenlik sorunlarını ele almadaki başarı ya da yetersizliklerini ne ölçüde olduğunu incelemek için karşılaştırmalı bir yaklaşım kullanmıştır. Araştırmanın bulguları, bazı düzenleyici rejimlerin işçi sesini etkin bir şekilde entegre ettiğini ve güvenlik sonuçlarını iyileştirdiğini gösterirken, diğerlerinin özellikle güvencesiz çalışanlar bağlamında yetersiz kaldığını ortaya koymuştur. Tucker, işçilerin İSG sonuçlarını etkileme yeteneklerinde, özellikle istihdam durumlarına ve düzenleyici çevreye bağlı olarak önemli farklılıklar olduğuna dikkat çekmiştir. Güvencesiz işçiler, haklarını savunma ve güvenlik düzenlemelerine katılma konusunda daha büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır, bu da daha kötü güvenlik sonuçlarına ve artan risklere yol açabilir. Sonuç olarak, Tucker, tüm işçilerin seslerini daha iyi barındıracak şekilde düzenleyici çerçevelerin güçlendirilmesi gerektiğini savunmuş ve işçilerin içgörü ve deneyimlerini aktif olarak dikkate alan daha kapsayıcı ve katılımcı düzenleyici yaklaşımların, çeşitli sektörlerde iş yeri güvenlik ve sağlık standartlarını iyileştirmede hayati öneme sahip olduğunu önermiştir [66].

Lewchuk tarafından 2012 yılında gerçekleştirilen araştırma, Kanada’da hükümet tarafından düzenlenen iş sağlığı ve güvenliği sisteminden İç Sorumluluk Sistemi’ne (ISS) geçişin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. ISS, işçilere güvensiz çalışma koşullarını yönetme, bilme ve reddetme hakkı vererek, “ses” olarak adlandırılan haklarla donatmıştır. Lewchuk, sendikaların azalması ve güvencesiz istihdamın yükselmesiyle işçi sesi ve ISS’nin zayıfladığına dair yeni kanıtlar sunmuştur. Araştırma, Ontario’daki işçilerden toplanan anket verilerini analiz ederek, sağlık ve güvenlik endişelerini dile getirmenin işçilerin gelecekteki istihdam olasılıklarını nasıl olumsuz etkileyebileceğini modellemiştir. Bulgular, en güvencesiz istihdam edilenlerin seslerini kullanma olasılığının en düşük olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, Lewchuk, özellikle istihdamın en güvencesiz olduğu sektörlerde ISS’nin, iş sağlığı ve güvenliği konularında daha fazla dış denetimle desteklenmesi gerektiğini savunmuştur. Araştırma, işçi sesinin etkin bir şekilde entegrasyonunun, sağlık ve güvenlik standartlarının iyileştirilmesinde kritik bir rol oynayabileceğini, ancak mevcut iş güvencesi düşük işçiler için bu sesin yeterince güçlü olmadığını ortaya koymuştur [67].

Gollan ve Patmore tarafından 2013 yılında gerçekleştirilen araştırma, iş hukuku ve endüstri ilişkileri alanında çalışan akademisyenler tarafından işgören sesliliğinin nasıl anlaşıldığını incelemektedir. İstihdam ilişkileri çalışmalarında işçi katılımı ve dahil olması üzerine sofistike bir literatür bulunmasına rağmen, hukuki perspektiflerin göz ardı edildiği görülmektedir. Bu araştırma, literatürdeki bu boşluğu gidermeyi amaçlamakta olup, öncelikle işgören sesliliğinin, hakim ve yeni gelişmekte olan istihdam ilişkileri literatüründe iş yerindeki uygulamaları açıklamak ve eleştirmek için nasıl kullanıldığını incelemekte, ardından hakim hukuk teorilerinin işçi katılımını nasıl ifade ettiğini ve sınırladığını eleştirel bir şekilde değerlendirmektedir. Bu araştırma, her iki alanı disiplin, metot, yaklaşım, içerik ve sınırlar açısından ele almaktadır. Sonuç olarak, bu disiplinlerin kapsamının oldukça farklı olduğu ve bu alanların özdeş değil, ziyade kardeş disiplinler olarak görülebileceği belirtilmektedir. Bu araştırma, işgören sesliliği üzerine disiplinlerarası bir akademik çalışma geliştirme araştırmalarının karşılaşılabileceği zorluklar hakkında bazı soruları gündeme getirmektedir [68].

Hague ve diğerleri tarafından 2024 yılında gerçekleştirilen araştırma, sağlık bakımı bağlamlarında iş gören sesliliği üzerine literatürün genel bir değerlendirmesini

sunmakta ve insan kaynakları yönetimi (İKY) teorisi ve pratiği için çıkarımlarda bulunmaktadır. İncelemeye alınan araştırmalar, burada sağlıkta ses (SİS) literatürü olarak adlandırılmakta ve sağlık bakımı organizasyonları içinde yürütülmüş ya da sağlık çalışanı örneklemeleri üzerinde yapılmış iş gören sesliliği konusundaki araştırmaları kapsamaktadır. SİS, insan kaynakları yönetimi, istihdam ilişkileri, örgütsel davranış ve sağlık perspektiflerinden yaklaşılan çalışmaları içermektedir. Bölüm, bu disiplinlerde iş gören sesliliği ve SİS kavramlarının gelişimini, bu araştırma alanının çeşitli seviyelerde ele aldığı ana temaları, SİS literatürünün İKY'ye teorik ve pratik değerini, sınırlılıkları ve bunların nasıl aşılabileceğini, ayrıca gelecekteki araştırmalar için umut verici alanları kapsamaktadır. Bu kapsamlı inceleme, iş gören sesliliğinin sağlık sektöründe nasıl şekillendiğini ve bu sesin organizasyonlar üzerindeki etkilerini derinlemesine ele almakta, böylece İKY uygulamalarının bu önemli unsuru daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır [69].

Morrison tarafından 2023 yılında gerçekleştirilen araştırma, son on yılda iş gören sesliliği ve sessizliği üzerine yayımlanan çalışmaların özetini sunmakta ve iş görenlerin ne zaman ve neden seslerini yükseltmeyi seçtikleri ya da sessiz kalmayı tercih ettikleri konusundaki düşüncelerini ele almaktadır. Ayrıca, bu seçimlerin bireysel ve örgütsel sonuçları ile ilgili de bilgiler verilmektedir. İş gören sesliliğinin nasıl kavramsallaştırıldığı ve incelendiği konusundaki sınırlamalar ile az araştırılmış konuları belirlemekte ve gelecekteki araştırmalar için umut vaat eden yollar önermektedir. İş gören sesliliği ve sessizlik hakkındaki bilgide dikkate değer ilerlemeler olmasına rağmen, hala cevaplanması gereken birçok önemli soru bulunmaktadır ve iş gören sesliliği literatürünün bu kavramı daha geniş bir bakış açısıyla ele alması için fırsatlar mevcuttur. Bu derlemenin hedeflerinden biri de, bu soruları ele alacak ve bu geniş perspektifi araştırarak çalışmaları teşvik etmek ve yönlendirmektir [70].

## **2. GEREÇ VE YÖNTEM**

### **2.1. Araştırma Tasarımı**

Bu araştırma, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla nitel bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak veri toplanmıştır. Bu yöntem, katılımcıların deneyimlerini ve bakış açılarını detaylı bir şekilde keşfetmeyi amaçlar.

### **2.2. Katılımcılar**

Araştırma kapsamında farklı sektörlerde çalışan 8 İSG uzmanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar, farklı deneyim seviyelerine ve çalışma alanlarına sahip olup, İSG kültürü ve iş gören sesliliği konusundaki bakış açıları ve deneyimleri paylaşmışlardır. Katılımcıların seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır [71].

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, İSG kültürü, iş gören sesliliği ve bu iki kavramın ilişkisini incelemek üzere hazırlanmış açık uçlu sorular içermektedir. Görüşmeler yüz yüze veya çevrim içi olarak gerçekleştirilmiş ve ses kayıtları alınarak metin haline getirilmiştir. Görüşme formunun hazırlanmasında ilgili literatürden yararlanılmıştır [72].

### **2.4. Veri Analizi**

Toplanan veriler, tematik içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz süreci şu adımlardan oluşmaktadır [73]:

**Kodlama:** Görüşme metinleri dikkatlice okunarak, verilerde tekrar eden anlamlı birimler (kodlar) belirlenmiştir. Örneğin, İSG kültürü tanımları, güçlü İSG kültürünün unsurları, iş gören sesliliği tanımları gibi.

**Kategori Oluşturma:** Belirlenen kodlar, benzerlik ve ilişkilerine göre kategorilere ayrılmıştır. Örneğin, İSG kültürünün bileşenleri, iş gören sesliliğini teşvik eden faktörler gibi.

Tema Belirleme: Kategoriler daha geniş temalara dönüştürülmüştür. Bu temalar, araştırmanın ana sorularını cevaplayacak şekilde yapılandırılmıştır. Örneğin, güçlü İSG kültürü ve iş gören sesliliği arasındaki ilişki.

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliğini sağlamak için çeşitli stratejiler uygulanmıştır. Araştırmacılar arasında veri kodlama sürecinde tutarlılığı sağlamak için bağımsız kodlayıcılar kullanılmıştır. Ayrıca, bulguların doğrulanması için katılımcılardan geri bildirim alınmıştır [74]:

Araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliği, araştırma sonuçlarının doğruluğunu, tutarlılığını ve güvenilir bir temele dayandığını kanıtlamak için önemlidir. İş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini inceleyen bu nitel araştırmada, güvenilirlik ve geçerlilik şu unsurlar üzerinden sağlanmıştır:

İç geçerlilik, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının ve yöntemlerin araştırılan kavramları doğru bir şekilde ölçüp ölçmediğini belirler. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formu, İSG kültürü ve iş gören sesliliği kavramlarını doğrudan inceleyecek şekilde hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken ilgili literatüre başvurulmuş, bu sayede soruların araştırma konusuna uygun ve geçerli olmasına özen gösterilmiştir. Ayrıca, açık uçlu sorular kullanılarak katılımcıların kendi deneyim ve bakış açılarını özgürce ifade etmeleri sağlanmıştır. Bu da araştırmanın derinlemesine veri toplamasına katkı sağlamıştır.

Dış geçerlilik, araştırmanın bulgularının farklı durumlar ve örneklem gruplarına genellenebilirliğini ifade eder. Bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak, farklı sektörlerde çalışan İSG uzmanlarıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu örneklem, İSG kültürü ve iş gören sesliliği konusundaki geniş bir bakış açısını yansıtacak şekilde seçilmiştir. Ancak, nitel araştırmaların doğası gereği, sonuçlar belirli bir bağlama dayalıdır ve genellenebilirlik sınırlı olabilir. Bu sınırlılığın bilincinde olarak, bulguların farklı bağlamlarda tekrar test edilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

## 2.5. Araştırmanın Gerekçesi

Araştırmamızın tematik analiz yöntemiyle gerçekleştirilmiş olması, nitel veri analizine bilimsel bir derinlik kazandırmayı amaçlamaktadır. Tematik analiz, verilerin anlamlı kategorilere ayrılmasına olanak sağlayan ve katılımcıların görüşlerini detaylı bir şekilde inceleyen bir yöntemdir [73]. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği konusundaki nitel araştırmalarda tematik analiz sıklıkla tercih edilmiştir. Çünkü bu yöntem, çalışanların deneyimlerine dayalı verilerin sistematik bir şekilde sınıflandırılması ve yorumlanması açısından esnek ve geniş kapsamlıdır [74].

Bu çalışmada kullanılan tematik analiz yöntemi, İSG kültürü ve iş gören sesliliği arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır. Araştırma kapsamında derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmıştır. Derinlemesine görüşme, katılımcıların bireysel deneyimlerini ve bakış açılarını anlamak açısından etkili bir veri toplama yöntemi olarak bilinmektedir [72]. Bu yöntem sayesinde, farklı sektörlerde görev yapan İSG uzmanlarının iş güvenliği kültürü ile ilgili algıları ve iş gören sesliliğine dair deneyimleri detaylı bir biçimde analiz edilmiştir.

### 3. BULGULAR

**Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri**

| Katılımcı Kodu | Katılımcı Adı | Unvan | İSG Alanında Çalışma Süresi (Yıl) | Çalıştığı Sektörler         |
|----------------|---------------|-------|-----------------------------------|-----------------------------|
| K1             | Hidayet A.    | Uzman | 10                                | İnşaat, Tersane             |
| K2             | Hasan K.      | Uzman | 11                                | Tersane                     |
| K3             | Halil K.      | Uzman | 7                                 | Tersane                     |
| K4             | İbrahim D.    | Uzman | 3                                 | Şantiye, Tersane            |
| K5             | M.A.          | Uzman | 8                                 | İnşaat, Gemi İnşa           |
| K6             | Melike D.     | Uzman | 2                                 | Tersane                     |
| K7             | Selçuk M.     | Uzman | 11                                | İnşaat, Gemi İnşa, Güvenlik |
| K8             | T.G.          | Uzman | 10                                | İnşaat, Tersane             |

Mülakatlara katılan İSG uzmanlarının çalışma süreleri 2 ile 11 yıl arasında değişmektedir. Bu durum, katılımcıların sektörde deneyimli olduklarını göstermektedir. Çalışma süresi bakımından en az deneyime sahip olan katılımcı 2 yıl, en fazla deneyime sahip olan katılımcı ise 11 yıldır. Katılımcılar, inşaat, tersane, gemi inşa ve güvenlik gibi çeşitli sektörlerde görev almıştır. Bu çeşitlilik, İSG uygulamalarının farklı sektörlerde nasıl değiştiğini ve uzmanların geniş bir perspektife sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle inşaat ve tersane sektörlerinde çalışan katılımcı sayısının fazla olması, bu sektörlerin İSG uygulamaları açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Katılımcıların tamamı “İSG Uzmanı” unvanına sahiptir. Bu durum, katılımcıların İSG konusunda yetkin ve alanında uzman olduklarını göstermektedir. Ayrıca, çalışma sürelerinin uzunluğu, uzmanlık alanlarındaki bilgi ve deneyimlerinin derinliğini desteklemektedir. Bu bulgular, İSG uzmanlarının farklı sektörlerdeki deneyimlerine ve çalışma sürelerine dayalı olarak İSG kültürü ve iş gören sesliliği konusundaki bakış açılarını detaylandırmamıza olanak tanımaktadır. Bu çeşitlilik, araştırmanın güvenilirliğini artırmakta ve elde edilen verilerin genellenebilirliğine katkıda bulunmaktadır. Elde edilen bulgular, İSG uygulamalarının ve kültürünün farklı sektörlerde nasıl algılandığını ve uygulandığını anlamamıza yardımcı olacaktır. Özellikle, çalışma süresi ve sektör çeşitliliği, İSG kültürü ve iş gören sesliliği arasındaki ilişkileri daha iyi kavramamıza olanak tanır.

**Tablo 2. İSG Kültürü ile İlgili Görüşler**

| Katılımcı Kodu | Kod                                            | Kategori                      | Tema                      |
|----------------|------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| K8, K7, K5     | Sağlık ve Güvenliğin Bir Arada Yürütülmesi     | İSG Tanımı                    | İSG Kültürünün Tanımı     |
| K8, K1, K3     | İşçiden İşverene Kadar Herkesin Sorumlu Olması |                               |                           |
| K1, K8, K5     | Çalışanın Sorumluluğu                          | Çalışan Katılımı              | Çalışan Katılımının Önemi |
| K5, K7, K8     | Gerekli Uyarıları Dikkate Alma                 |                               |                           |
| K5, K3, K1     | İş İzni ve Kontroller                          | İSG Süreçleri ve Uygulamaları | İSG Süreçlerinin Yönetimi |
| K5, K3, K1     | Risk ve Tehlike Değerlendirmesi                |                               |                           |
| K3, K2, K5     | İş İzni Verilmesi                              |                               |                           |

Katılımcılar, İSG kültürünü sağlık ve güvenliğin bir arada yürütülmesi olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, İSG kültürünün iş güvenliği uzmanı veya iş yeri hekimi tarafından değil, işçiden işverene kadar herkes tarafından sorumluluk gerektirdiği vurgulanmıştır. Katılımcılardan biri, bu durumu şöyle ifade etmektedir: “Sağlık ve güvenliğin bir arada yürütüldüğü oluşum, sadece iş güvenliği uzmanı veya iş yeri hekimi sorumlu değildir. İşçiden işverene kadar herkes sorumludur.” (K8). Bu tanım, İSG kültürünün kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşım gerektirdiğini göstermektedir.

Güçlü bir İSG kültürünün temel unsurları, çalışanın kendi sorumluluğunu bilmesi ve gerekli uyarıları dikkate alması olarak belirtilmiştir. Bir katılımcı bu konuda şöyle demiştir: “Güçlü bir İSG kültürü bence çalışanda başlar. Çalışan gerekli uyarıları dikkate alıp kendi riske atacak durumlardan kaçınmalıdır.” (K1). Bu ifade, çalışanların bireysel olarak İSG kültürüne katkıda bulunmaları gerektiğini ve kişisel önlemler almanın önemini vurgulamaktadır.

İSG kültürünün geliştirilmesi ve sürdürülmesi için iş izni ve kontrollerin yapılması, risk ve tehlike değerlendirmelerinin titizlikle gerçekleştirilmesi ve gerekli durumlarda işin durdurulması gerektiği vurgulanmıştır. Bu süreçlerin dikkatlice yürütülmesi, İSG kültürünün sürekli iyileştirilmesine ve sürdürülmesine katkı sağlar. Bu konuda bir katılımcı, “Kurumumuzda yapılan isg davranışlarından biri her iş için iş izni alınır, gerekli kontroller yapılır, risk ve tehlike oluşturacak durumlar var ise bu

durum ortadan kalkana kadar iş durdurma uygulanır. Bu durum ortadan kalktığında çalışma için iş izni verilir.” (K5). şeklinde görüş belirtmiştir.

Bu bulgular, İSG kültürünün tanımı, çalışan katılımının önemi ve İSG süreçlerinin yönetimi konularında katılımcıların görüşlerini özetlemektedir. Elde edilen veriler, İSG kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır.

**Tablo 3. İşgören Sesliliği ile İlgili Görüşler**

| <b>Katılımcı Kodu</b> | <b>Kod</b>                                                           | <b>Kategori</b>                               | <b>Tema</b>                                   |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| K1, K5, K7            | İş Sürecine Yönelik Memnuniyetsizlik, Endişe ve Önerileri İfade Etme | İş Gören Sesliliğinin Tanımı                  | İş Gören Sesliliğinin Tanımı                  |
| K1, K8, K3            | Çalışanların Kendini Değerli Hissetmesi                              | Çalışanların Değer Görmesi ve Özgüveni        | Çalışanların Değer Görmesi ve Özgüven Kazanma |
| K1, K8, K3            | Özgüven ve Aktif Çalışan Özelliği Kazanma                            |                                               |                                               |
| K7, K1, K8            | Çalışan Fikirlerine Değer Verme                                      | İşyeri İletişimi ve Fikirlerin İfade Edilmesi | İşyeri İletişimi ve Fikirlerin İfade Edilmesi |
| K5, K8, K3            | Fikirlerini Özgürce İfade Etme                                       |                                               |                                               |
| K8, K1, K5            | Beyin Fırtınası Yapma                                                | İş Gören Sesliliğini Teşvik Yöntemleri        | İş Gören Sesliliğini Artırma Stratejiler      |

İş gören sesliliği, çalışanların iş süreçlerine yönelik memnuniyetsizlik, endişe ve önerilerini ifade edebilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Katılımcılardan biri bu durumu şöyle ifade etmiştir: “İş gören sesliliği, organizasyonda çalışanların iş sürecine yönelik memnuniyetsizlik, endişe ve önerilerini ifade edebilmeleri ve işe ilişkin sorunları dile getirebilmelerini ifade etmektedir” (K1). Bu tanım, çalışanların iş yerinde aktif bir rol üstlenmesini ve geri bildirim mekanizmalarına katılımını vurgulamaktadır.

Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve özgüven kazanmaları, iş gören sesliliğinin önemli unsurları olarak belirlenmiştir. Bir katılımcı, “Kendini değerli görme, başkasının yanlışına ortak olmama, çalışan odaklı bir işyeri oluşturma, amirlerden korkmama” (K3) şeklinde ifade etmiştir. Bu durum, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve iş yerinde daha aktif ve özgüvenli olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, “Özgüven, monotonluktan aktif çalışan özelliği kazanmak”

ifadesi de çalışanların iş yerindeki rollerini ve katkılarını artırmalarının önemini vurgulamaktadır (K5).

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve bu fikirlerin özgürce ifade edilmesi, iş gören sesliliğinin temel unsurlarından biridir. Bir katılımcı, “Çalışanın düşüncelerine ve fikirlerine değer vermek” ifadesiyle bu durumu vurgulamıştır (K8). Diğer bir katılımcı ise, “Düşünce ve fikirlerini hem iş konusunda hem de bağlı olduğu tüm amir ve birimler hakkında özgürce ifade etmesini sağlamak” şeklinde görüş belirtmiştir (K1). Bu ifadeler, iş yerinde açık iletişim ve çalışanların fikirlerine değer verilmesinin önemini göstermektedir.

İş gören sesliliğini teşvik etmek için kullanılan yöntemler arasında beyin fırtınası yapma ve çalışanların fikirlerine değer verme bulunmaktadır. Bir katılımcı, “Beyin fırtınası yapmak, kişiyi ve düşüncesinin değerli olduğunu hissettirmek” şeklinde görüş belirtmiştir (K7). Bu stratejiler, çalışanların iş süreçlerine katılımını artırmak ve onların fikirlerini ifade etmelerini teşvik etmek için etkili yöntemler olarak değerlendirilmektedir.

Bu bulgular, iş gören sesliliğinin tanımı, çalışanların değer görmesi ve özgüven kazanmaları, işyeri iletişimi ve fikirlerin ifade edilmesi ile iş gören sesliliğini artırma stratejileri konularında katılımcıların görüşlerini özetlemektedir. Elde edilen veriler, iş gören sesliliğinin iş yerindeki önemini ve bu süreçlerin nasıl geliştirilebileceğini anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır.

**Tablo 4. İSG Kültürü ve İş Gören Sesliliği İlişkisi**

| Katılımcı Kodu | Kod                                                        | Kategori                        | Tema                           |
|----------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| K1, K7, K8     | İSG Kültürü Olan Ortamda Çalışanın Fikirlerine Değer Verme | Çalışan Fikirlerine Değer Verme | İş Gören Sesliliğinin Artması  |
| K5, K8, K3     | Güçlü İSG Kültürü ile İş Gören Sesliliğinin Artması        |                                 |                                |
| K1, K5, K7     | Eğitimsel İtiraz                                           | Çalışan Katılımı ve Teşvik      |                                |
| K1, K5, K8     | İşten Kaçınma Hakkını Kullanma                             |                                 |                                |
| K1, K3, K5     | Monoton Hayat ve Sessizlik                                 | Olumsuz Çalışma Koşulları       | İş Gören Sesliliğinin Azalması |
| K1, K3, K5     | Kendini Değersiz Görme                                     |                                 |                                |

Katılımcılar, İSG kültürünün iş gören sesliliğini artırdığına dikkat çekmişlerdir. İSG kültürü olan bir ortamda çalışanın fikirlerine ve düşüncelerine değer

verildiği, eleştirilerin ve şikayetlerin dikkate alındığı belirtilmiştir. Bir katılımcı, “İSG kültürünün olduğu bir ortamda çalışanın fikirlerine, düşüncelerine değer verilir, eleştirileri ve şikayetleri dikkate alınır” şeklinde görüş belirtmiştir (K1). Bu durum, çalışanların iş yerinde aktif bir rol üstlenmesini ve geri bildirim mekanizmalarına katılımını teşvik ettiğini göstermektedir. Ayrıca, “Çalışanların yemeklerde şikayetçi olması, işyeri hekiminin iş sağlığı ve hijyenik konuda sahada gözetim yapılmasını istemesi” gibi örnekler, güçlü İSG kültürünün iş gören sesliliğini artırdığını göstermektedir (K5).

Eğitime itiraz edilmesi ve işten kaçınma hakkının kullanılması, çalışanların katılımını ve teşvik edilmesini sağlayan unsurlar olarak belirtilmiştir. Bir katılımcı, “Formalite olarak verilen eğitime itiraz edilmesi ve eğitim katılım formunun imzalanmaması” (K7) ve “Çalışanların işten kaçınma hakkını kullanması” (K5) gibi örneklerle bu durumu vurgulamıştır. Bu stratejiler, çalışanların iş süreçlerine katılımını artırmak ve onların fikirlerini ifade etmelerini teşvik etmek için etkili yöntemler olarak değerlendirilmektedir.

Zayıf bir İSG kültürü, iş yerinde çalışanların sesliliğini olumsuz etkilemektedir. Monoton bir hayat, kendi düşüncesini saklayan ve olaylara karşı sessiz kalan çalışanlar, zayıf bir İSG kültürünün iş yerindeki olumsuz etkilerini göstermektedir. Bir katılımcı, “Monoton bir hayat, kendi düşüncesini saklayan, olaylara ve yanlışlara karşı sessiz kalma” şeklinde ifade etmiştir (K3). Ayrıca, “Kendini değersiz görme” ifadesi, çalışanların zayıf İSG kültüründe kendilerini değersiz hissettiklerini ve sesliliklerinin azaldığını göstermektedir (K3).

**Tablo 5. Katılımcıların Deneyimleri**

| <b>Katılımcı Kodu</b> | <b>Kod</b>                                        | <b>Kategori</b>                                    | <b>Tema</b>                                        |
|-----------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| K1, K7                | Yanlışla Yanlış Demek                             | Yanlışlarla Mücadele ve Doğruyu Savunma            | Doğru ve Yanlışlarla Mücadele                      |
| K5, K8                | Eğitim ve Bilgilendirme                           |                                                    |                                                    |
| K1, K3                | Çalışanların Kendini Değersiz Hissetmesi          | Çalışanların Değersiz Hissetmesi ve Çaba Eksikliği | Çalışanların Değersiz Hissetmesi ve Çaba Eksikliği |
| K1                    | Balık Tutmayı Öğrenmeyen Çalışanlar               |                                                    |                                                    |
| K5, K7                | İSG Kültürünün Yüksek Olduğu İşletmelerde Direniş | Yüksek İSG Kültürünün İşletmelerdeki Etkisi        | Yüksek İSG Kültürünün Olumlu Sonuçları             |
| K1                    | Umut ve Sabır                                     |                                                    |                                                    |

|        |                                                                          |                                            |                                        |
|--------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------|
| K5, K3 | İSG Kültürünün İstenilen Seviyeye Ulaşması                               | Zayıf İSG Kültürünün İşletmelerdeki Etkisi | Zayıf İSG Kültürünün Olumsuz Sonuçları |
| K8, K1 | Çalışanların Sessizliğinin Düşük Olduğu İşletmelerde Sorun Çözme Zorluğu |                                            |                                        |

Katılımcılar, İSG kültürü içerisinde yanlışla yanlış demenin ve doğruyu savunmanın önemini vurgulamışlardır. Eğitim ve bilgilendirme yoluyla çalışanların doğru davranışlara yönlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bir katılımcı, “Başkasının yanlışına ortak olmama, yanlışla yanlış demek, doğruyu savunmak” şeklinde ifade etmiştir (K1). Bu, iş yerinde etik davranışların ve doğru uygulamaların yaygınlaştırılması açısından önemlidir.

Bazı katılımcılar, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerinin ve çaba göstermemelerinin, iş gören sessizliğini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışanların kendilerini değersiz görmeleri ve çaba harcamamaları, iş yerinde motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Bir katılımcı, “Kendini değersiz gören, çaba harcamayan çalışanlar” ifadesiyle bu durumu dile getirmiştir (K3).

Yüksek bir İSG kültürü, çalışanların hakları için mücadele etmelerini ve daha iyi çalışma koşulları talep etmelerini teşvik etmektedir. Bir katılımcı, “İSG kültürünün yüksek olduğu bir işletmede çalışanların hakları için direniş yapması” şeklinde ifade etmiştir (K7). Ayrıca, umut ve sabır gibi değerlerin, yüksek İSG kültürü olan iş yerlerinde daha belirgin olduğu belirtilmiştir. “Umudun olduğu yerde çaba ve sabır olması gerektiği” ifadesi, bu durumu vurgulamaktadır (K1).

Zayıf bir İSG kültürü, iş yerinde sorun çözme zorluğuna ve çalışanların sessizliğinin düşük olmasına yol açmaktadır. Bir katılımcı, “İSG kültürünün zayıf olduğu işletmelerde sorun çözme ve muhatap bulma konusunda zorluk çekilmesi” şeklinde ifade etmiştir (K5). Ayrıca, İSG kültürünün istenilen seviyeye ulaşmasının, toplum genelinde iş güvenliği eğitimleriyle mümkün olacağı belirtilmiştir. “Toplumun İSG kültürünün istenilen seviyeye ulaşması ve iş güvenliği eğitiminin okullarda ders olarak okutulması” ifadesi, bu durumu özetlemektedir (K5).

Bu bulgular, İSG kültürünün iş yerindeki deneyimlere ve çalışanların tutumlarına nasıl etki ettiğini, yüksek ve zayıf İSG kültürlerinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını ortaya koymaktadır.

**Tablo 6. Sonuçlar**

| Katılımcı Kodu | Kod                                           | Kategori                       | Tema                            |
|----------------|-----------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| K1, K5, K7     | Kurumlara ve İSG Uzmanlarına Tavsiyeler       | Uzman ve Kurum Tavsiyeleri     | Uzman ve Kurum Stratejileri     |
| K1             | İSG Uzmanlarının İşlerine Odaklanması         | Uzman ve Kurum Tavsiyeleri     |                                 |
| K3, K5         | Eğitimlerin Önemi                             | Eğitim ve Bilinçlendirme       | Eğitim ve Bilinçlendirme        |
| K3, K7         | İş Güvenliği Eğitimlerinin Yaygınlaştırılması |                                |                                 |
| K8, K5, K1     | Çalışan Odaklı ve Farkındalık Yaratma         | Çalışan Odaklı Yaklaşımlar     | Çalışan Katılımı ve Odaklanma   |
| K1, K7         | Soru Sorma ve Tecrübe Paylaşımı               | İletişim ve Tecrübe Paylaşımı  |                                 |
| K1, K3, K5     | Bilimsel Çalışmalar ve Gelişme                | Bilimsel Çalışmalar ve Gelişim | Bilimsel Gelişim ve Farkındalık |
| K1             | Farkındalık Yaratma                           |                                |                                 |

Katılımcılar, iş güvenliği eğitimlerinin önemini ve yaygınlaştırılması gerektiğini vurgulamışlardır. Eğitimlerin, sadece iş yerlerinde değil, ilkokul ve lise düzeyinde de verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bir katılımcı, “Eğitimlerin ilkokul ve lise öğrencilerine verilmesi gerektiği” vurgusunu yapmıştır (K5). Bu, iş güvenliği kültürünün erken yaşlardan itibaren benimsenmesi gerektiğini göstermektedir.

Çalışan odaklı yaklaşımlar ve iletişim, iş güvenliği kültürünün gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve tecrübelerinden faydalanılması gerektiği belirtilmiştir. Bir katılımcı, “Soru sorma ve bireylerin tecrübelerinden faydalanma yolunun seçilmesi gerektiği” ifadesiyle bu durumu vurgulamıştır (K7). Bu, iş yerlerinde açık iletişim ve bilgi paylaşımının önemini göstermektedir.

Kurumların ve İSG uzmanlarının, iş güvenliği konusunda daha fazla bilinçlendirme çalışması yapmaları gerektiği belirtilmiştir. “Kurumlar bu konuda daha çok konferans-seminer yaparak işveren ve beyaz yakaları bilinçlendirmeli” ifadesi, bu durumu özetlemektedir (K1). Ayrıca, İSG uzmanlarının kendi işlerine odaklanmaları gerektiği belirtilmiştir. “İş güvenliği uzmanları öncelikle sadece kendi işlerine odaklanmalı” ifadesi, uzmanların rol ve sorumluluklarının önemini vurgulamaktadır (K1).

İş güvenliği konusunda bilimsel çalışmalar yaparak gelişme sağlanmasının ve farkındalık yaratılmasının önemi belirtilmiştir. “İş güvenliği konusunda bilimsel

alışmalar yaparak gelişme sağlanmalı” (K3) ve “Farkındalık yaratma ve iş güvenliğinin önemine dikkat çekilmesi gerektiğı” ifadeleri (K1), bu durumu özetlemektedir. Bu, iş güvenliğı kùltürünün toplumda yaygınlaşmasının önemini vurgulamaktadır.

Bu bulgular, iş güvenliğı kùltürünün geliştirilmesi için eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarının, çalışan katılımı ve odaklanma stratejilerinin, uzman ve kurum tavsiyelerinin ve bilimsel gelişim ile farkındalığın önemini ortaya koymaktadır.



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın bulguları, İSG kültürünün iş yerlerindeki önemini ve bu kültürün çalışanların katılımı ve sesliliği üzerindeki etkilerini çeşitli açılardan değerlendirmemizi sağlamıştır. Bu bölümde, elde edilen bulgular doğrultusunda detaylı bir sonuç sunulmaktadır.

Araştırma sonuçları, iş güvenliği eğitimlerinin yaygınlaştırılmasının ve bilinçlendirme çalışmalarının İSG kültürünün gelişiminde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Katılımcılar, iş güvenliği eğitimlerinin sadece iş yerlerinde değil, ilkokul ve lise düzeyinde de verilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Bu durum, İSG kültürünün erken yaşlardan itibaren benimsenmesi gerektiğini ve toplumun genelinde bir farkındalık yaratılması gerektiğini ortaya koymaktadır. İş güvenliği eğitimlerinin yaygınlaştırılması, çalışanların bilinçlenmesine ve iş yerlerinde daha güvenli çalışma koşullarının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

İSG kültürünün gelişiminde çalışan odaklı yaklaşımlar ve açık iletişim büyük bir önem taşımaktadır. Araştırma bulguları, çalışanların iş süreçlerine katılımının ve tecrübelerinden faydalanılmasının iş güvenliği kültürünü güçlendirdiğini göstermektedir. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve onların tecrübelerinin dikkate alınması, iş yerlerinde daha güvenli ve verimli çalışma ortamlarının oluşmasına katkı sağlar. Ayrıca, çalışanların sorular sorarak ve tecrübelerini paylaşarak iş süreçlerine aktif katılım göstermeleri teşvik edilmelidir. Bu yaklaşım, iş yerlerindeki sorunların daha hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesine yardımcı olur.

İSG kültürünün gelişimi için kurumlar ve iş güvenliği uzmanlarının bilinçlendirme çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Katılımcılar, kurumların daha fazla konferans ve seminer düzenleyerek işverenleri ve beyaz yakalı çalışanları bilinçlendirmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, iş güvenliği uzmanlarının kendi işlerine odaklanmaları ve eğitimlerini yetişkin eğitimi ilkelerine uygun şekilde gerçekleştirmeleri önemlidir. Bu stratejiler, iş güvenliği kültürünün kurumsal düzeyde benimsenmesine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlar.

İş güvenliği konusunda bilimsel çalışmalar yaparak gelişme sağlanması ve farkındalık yaratılması, İSG kültürünün toplumda yaygınlaşması için önemlidir. Araştırma sonuçları, iş güvenliği konusundaki bilimsel çalışmaların ve farkındalık

kampanyalarının iş yerlerindeki güvenlik standartlarının yükseltilmesine katkı sağladığını göstermektedir. Bilimsel gelişmelerin takip edilmesi ve iş güvenliği alanında yeni yöntemlerin uygulanması, iş yerlerinde daha güvenli çalışma koşullarının oluşturulmasına yardımcı olur. Ayrıca, farkındalık yaratma kampanyaları ile iş güvenliğinin önemi topluma daha geniş bir şekilde duyurulmalıdır.

Araştırma bulguları, İSG kültürü içerisinde yanlış davranışların ve doğruyu savunmanın önemini vurgulamaktadır. Eğitim ve bilgilendirme yoluyla çalışanların doğru davranışlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum, iş yerinde etik davranışların ve doğru uygulamaların yaygınlaştırılması açısından önemlidir. Çalışanların yanlış ortak olmamaları ve doğruyu savunmaları, iş güvenliği kültürünün güçlenmesine katkı sağlar.

Bazı katılımcılar, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerinin ve çaba göstermemelerinin, iş gören sesliliğini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Çalışanların kendilerini değersiz görmeleri ve çaba harcamamaları, iş yerinde motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Bu durum, iş güvenliği kültürünün zayıf olduğu iş yerlerinde daha yaygın görülmektedir. İş güvenliği kültürünün güçlendirilmesi, çalışanların değerli hissetmelerini ve iş süreçlerine daha aktif katılım göstermelerini sağlayacaktır.

Yüksek bir İSG kültürü, çalışanların hakları için mücadele etmelerini ve daha iyi çalışma koşulları talep etmelerini teşvik etmektedir. Araştırma bulguları, yüksek İSG kültürü olan iş yerlerinde çalışanların daha proaktif davrandığını ve iş süreçlerine daha fazla katkı sağladığını göstermektedir. Ayrıca, umut ve sabır gibi değerlerin, yüksek İSG kültürü olan iş yerlerinde daha belirgin olduğu belirtilmiştir. Bu değerler, iş güvenliği kültürünün sürdürülebilirliğine ve iş yerlerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlar.

Zayıf bir İSG kültürü, iş yerinde sorun çözme zorluğuna ve çalışanların sesliliğinin düşük olmasına yol açmaktadır. Araştırma bulguları, İSG kültürünün zayıf olduğu iş yerlerinde sorunların daha sık yaşandığını ve çözüm bulmanın daha zor olduğunu göstermektedir. Çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri ve iş süreçlerine katılım göstermemeleri, iş yerindeki sorunların artmasına ve verimliliğin düşmesine neden olmaktadır. İSG kültürünün güçlendirilmesi, bu sorunların

önlenmesine ve iş yerlerinde daha güvenli ve verimli çalışma koşullarının oluşturulmasına katkı sağlar.

Bu araştırma, İSG kültürünün iş gören sesliliği üzerindeki etkilerini çeşitli açılardan değerlendirmiş ve iş yerlerindeki güvenlik kültürünün önemini ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, İSG kültürünün geliştirilmesi için eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarının, çalışan katılımı ve odaklanma stratejilerinin, uzman ve kurum tavsiyelerinin ve bilimsel gelişim ile farkındalığın önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçlar, iş güvenliği kültürünün iş yerlerinde ve toplumda yaygınlaştırılması için atılması gereken adımları ve izlenmesi gereken stratejileri belirlemeye yardımcı olmaktadır.



## KAYNAKÇA

- [1] İncekara, Ç. Ö. (2020). Enerji sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede iş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi, 4(1), 152-177.
- [2] Tutar, H., Nam, S. ve Nam, D. (2019). İş kazalarının önlenmesinde güvenlik kültürünün belirleyicileri: Gemi inşa sanayi üzerine bir araştırma. European Journal of Managerial Research (EUJMR), 3(4), 99-118.
- [3] Tozkoparan, G. ve Taşoğlu, J. (2011). İş sağlığı ve güvenliği uygulamaları ile ilgili işgörenlerin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30(1), 181-209.
- [4] Murat, İ. (2024). Çalışanlara Uzaktan ve Yüz Yüze Olarak Verilen Temel İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitiminin Etkinliğinin Değerlendirilmesi (Konya Büyükşehir Belediyesi Fen İşleri Dairesi Başkanlığı Örneği). Yüksek Lisans Tezi. KTO Karatay Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Konya.
- [5] Okun, O. (2017). Psikolojik Sermayenin İş Gören Sessizliğine Etkisinde İyi Olma Halinin Aracı Rolü. Doktora Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- [6] Yener, S. (2015). Psikolojik rahatlık ölçeğinin Türkçe formunun geçerlik ve güvenilirlik çalışması. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 5(13), 280-305.
- [7] Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 28(2), 123-139.
- [8] KTB (2024). Kültür. <https://www.ktb.gov.tr/TR-96254/kultur.html> (Erişim Tarihi: 10.08.2024).
- [9] Dursun, S. (2012). İş Güvenliği Kültürü. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- [10] Nişancı, Z. N. ve Demirören, J. (2020). Davranış odaklı iş güvenliği uygulamalarının iş güvenliği kültürüne etkisi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 15, 21-39.
- [11] Yegin, A. (2015). İş Güvenliği Kültürünün İş Kazalarına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- [12] Aytaç, S. (2011). İş kazalarını önlemede güvenlik kültürünün önemi. Türk Metal Dergisi, 147, 1-8.
- [13] Cox, S. ve Flin, R. (1998). Safety culture: Philosopher's stone or man of straw? Work & Stress, 12(3), 189-201.
- [14] Aktay, N. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi ile İş Güvenliği Kültürü Arasındaki İlişki. İstanbul: İş Müfettiş Yardımcılığı Etüdü.
- [15] Akalp, G. ve Yamankaradeniz, N. (2013). İşletmelerde güvenlik kültürünün oluşumunda yönetimin rolü ve önemi. Sosyal Güvenlik Dergisi, 3(2), 96-109.
- [16] Aktay, N. (2014) İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitiminin İş Güvenliği Kültürüne Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [17] Dudu, H. (2019). İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün İş Tatmini ve İş Kazalarına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [18] Demirbilek, T. (2005). İş Güvenliği Kültürü (1. Baskı). İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.
- [19] Güler, M., Derin, K. H. ve Şahin, L. (2022). İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü ve Eğitimi İlişkisi. İş ve Hayat, 4(8), 311-348.
- [20] Pekşen, Y. ve Canbaz, S. (2005). İş sağlığı ve güvenliği politikası ve güvenlik kültüründe sosyal diyalogun rolü. İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, 25(5), 12-15.
- [21] Erdoğan, E. ve Genç, K. G. (2018). İş sağlığı ve güvenliği kültürünün önemi. 5. Uluslararası Politik, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Kongresi (ICPESS) içinde (s. 309-331). 26-29 Ekim 2018, Niğde.
- [22] Demirbilek, T. (2008). İşletmelerde iş güvenliği kültürünün geliştirilmesi. Çalışma Ortamı, 96, 5-7.
- [23] Dursun, S. (2013). İş güvenliği kültürünün çalışanların güvenli davranışları üzerine etkisi. Sosyal Güvenlik Dergisi, 3(2), 61-75.

- [24] Fung, I. W., Tam, C. M., Tung, K. C. ve Man, A. S. (2005). Safety cultural divergences among management, supervisory and worker groups in Hong Kong construction industry. *International Journal of Project Management*, 23(7), 504-512.
- [25] Griffin, M. A. ve Neal, A. (2000). Perceptions of safety at work: a framework for linking safety climate to safety performance, knowledge, and motivation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(3), 347-358.
- [26] Reason, J. (1997). *Managing the Risk of Organizational Accidents*, Aldershot, Hants: Ashagete Publishing Ltd.
- [27] Kocaman, C. (2019). Demir Çelik Sektöründe İSG Kültürünün Yaygınlaşmasında Güvenli Davranış Değişimi. Yüksek Lisans Tezi. İskenderun Teknik Üniversitesi Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Hatay.
- [28] Lutchman, C., Maharaj, R. ve Ghanem, W. (2012). Safety Culture Maturity. *Saf. Manag*, 301-332.
- [29] IAEA (2024). Safety and Security Culture. <https://www.iaea.org/topics/safety-and-security-culture> (Erişim Tarihi: 12.08.2024).
- [30] DSS (2024). dss+ Bradley Curve™. <https://www.consultdss.com/transform-culture/dss-bradley-curve/> (Erişim Tarihi: 13.08.2024).
- [31] İskenderun Demir Çelik A. Ş. (2016). 1 Ocak – 31 Aralık 2016 Dönemine Ait Yıllık Faaliyet Raporu.
- [32] Demirbilek, T. ve Çakır, Ö. (2008). Kişisel koruyucu donanım kullanımını etkileyen bireysel ve örgütsel değişkenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 173-191.
- [33] Şerifoğlu, U. K. ve Sungur E. (2007). İşletmelerde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulması; Tepe yönetimin rolü ve kurum içi iletişim olanaklarının kullanımı. *Yönetim*, 18(58), 41-50.
- [34] Landau, J. (2009). When employee voice is met by deaf ears. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 4-12.

[35] Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

[36] Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.

[37] Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.

[38] Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.

[39] Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[40] Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty and neglect as responses to job dissatisfactions: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.

[41] Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31, 599-627.

[42] Yener, S. ve Arslan, A. (2016). İş gören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.

[43] Van Dyne, L. ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviour: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.

[44] Avery, D. (2003). Personality as a predictor of the value of voice. *The Journal of Psychology*, 137(5), 435-446.

[45] Tangirala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification. *Academy of Management Journal*, 51, 1189-1203.

- [46] Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- [47] Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- [48] Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 172-191.
- [49] Parker, S. K., Wall, T. D. ve Jackson, P. R. (1997). That's not my job: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40, 899-929.
- [50] Parker, S. K., Williams, H. M. ve Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-652.
- [51] Morrison, E. W. ve Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42(4), 403-419.
- [52] Dutton, J. E. ve Ashford, S. J. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- [53] Frese, M. ve Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- [54] Ashford, S. J. ve Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370-398.
- [55] Grant, A. M. ve Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- [56] Lam, C. F., Spreitzer, G., & Fritz, C. (2014). Too much of a good thing: Curvilinear effect of positive affect on proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 530-546.
- [57] Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

- [58] Van, D. L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- [59] Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation. PhD Thesis, Ohio State University, Ohio – USA.
- [60] Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- [61] Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- [62] Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören sesliliği, nedenleri ve boyutları: Teorik bir çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 27-38.
- [63] Tanık, B. (2010). Gelişim Psikolojisi. Ankara: Yedi İklim Yayınları.
- [64] Çalışkan, S. (2021). Psychological Contract in the Context of Employee Voice: A Multi-Level Approach in Terms of Workplace, Supervisor Intention, and Treatment. Doktora Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- [65] Saygın, E. ve Atalay, K. (2022). Sağlık sektöründe örgütsel güvenin çalışan sesliliği ile ilişkisinin incelenmesi üzerine bir araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 304-327.
- [66] Tucker, E. (2013). Giving voice to the precariously employed? Mapping and exploring channels of worker voice in occupational health and safety regulation. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 33-70.
- [67] Lewchuk, W. (2012). The limits of voice: Are workers afraid to express their health and safety rights. *Osgoode Hall LJ*, 50, 789.
- [68] Gollan, P. J. ve Patmore, G. (2013). Perspectives of legal regulation and employment relations at the workplace: Limits and challenges for employee voice. *Journal of Industrial Relations*, 55(4), 488-506.

[69] Hague, L., Barry, M., Mowbray, P. K. ve Wilkinson, A. (2024). Participation, involvement and employee voice in health care. Research Handbook on Contemporary Human Resource Management for Health Care içinde (s. 224-237). Edward Elgar Publishing.

[70] Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 10(1), 79-107.

[71] Creswell, J. W. (2012). Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research. Pearson Education.

[72] Kvale, S. (1996). Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage Publications.

[73] Braun, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101.

[74] Merriam, S. B. (2009). Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation. Jossey-Bass.

## **EKLER**

### **A. Görüşme Formu**

Bu görüşme, iş sağlığı ve güvenliği (İSG) kültürünün iş gören sesliliğine etkisini incelemek için gerçekleştirilmektedir. Görüşme, İSG uzmanlarının bu konudaki bakış açılarını ve deneyimlerini derinlemesine keşfetmeyi amaçlamaktadır.

#### **1. Genel Bilgiler:**

- Adınız, soyadınız ve unvanınız nedir?
- Kaç yıldır İSG alanında çalışıyorsunuz?
- Hangi sektörlerde ve hangi tür işletmelerde İSG uzmanı olarak görev aldınız?

#### **2. İSG Kültürü:**

- İSG kültürü sizce nedir ? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz ?
- Güçlü bir İSG kültürünün temel unsurları nelerdir?
- Kurumunuzda İSG kültürünün nasıl geliştirildiğini ve sürdürüldüğünü anlatır mısınız?

#### **3. İş Gören Sesliliği:**

- İş gören sesliliğini nasıl tanımlarsınız?
- İş görenlerin İSG ile ilgili endişelerini ve önerilerini dile getirmesinin önemini nasıl değerlendirirsiniz?
- İşyerinde iş gören sesliliğini teşvik etmek için hangi yöntemlerin kullanılabileceğini düşünüyorsunuz?

#### **4. İSG Kültürü ve İş Gören Sesliliği İlişkisi:**

- İSG kültürünün iş gören sesliliği üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?
- Güçlü bir İSG kültürünün işyerinde iş gören sesliliğini artırdığına dair örnekler verebilir misiniz?
- Zayıf bir İSG kültürünün işyerinde iş gören sesliliğini nasıl etkileyebileceğini düşünüyorsunuz?

#### **5. Deneyimler:**

- İSG kültürü ve iş gören sesliliği ile ilgili yaşadığınız herhangi bir ilginç veya öğretici deneyim var mı?
- Bu konuda yaşadığınız zorluklar veya başarısızlıklar nelerdir?
- Bu konuda gelecekte ne gibi gelişmeler görmeyi umuyorsunuz?

#### **6. Sonuç:**

- İSG kültürünün iş gören sesliliğini geliştirmek için kurumlara ve İSG uzmanlarına yönelik tavsiyeleriniz nelerdir?
- Bu konudaki araştırmaların ilerlemesine nasıl katkıda bulunulabilir?