

***İŞLETMELERDE SAĞLIK VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜN  
OLUŞTURULMASI; TEPE YÖNETİMİN ROLÜ VE KURUM İÇİ İLETİŞİM  
OLANAKLARININ KULLANIMI***

***Ulus Kürşat ŞERİFOĞLU***

*İş Güvenliği Mühendisi*

***Elif SUNGUR***

*T.C.Maltepe Üniversitesi*

*İletişim Fakültesi Öğretim Görevlisi*

İşletmeleri kurumsal kültürlerinin bir parçası olarak güvenlik kültürlerini oluşturmaya yönelten en önemli faktör maliyet yönetimidir. Ülkemiz, iş kazaları bakımından dünya üçüncüsü durumundadır. 2004 yılı verilerine göre 83830 iş kazasında 843 insanımız yaşamını yitirmiş, 1693 çalışan sürekli iş göremez-sakat- olmuş, 1977018 gün geçici iş göremezlik oluşmuş ve 54220 gün hastanelerde geçirilmiştir. Tepe yöneticiler, işletmede etkin yönetilemeyen sağlık ve güvenlik ortamının dinamiklerini tüm maliyetleri ile fark etmelidirler. İşletmeler hukuk davalarından oluşan tazminat yükümlülükleri, tıbbi faturalar, kayıp zaman maliyeti, yedekleme maliyeti, çalışılmayan zaman maliyeti, hasar maliyeti, düşük moral ve yeni iş alımında yaşanabilecek zorluklar açısından sağlık ve güvenlik konusuna eğilmenin ekonomik olarak kazanç getireceğini düşünmelidirler. ILO- International Labor Organization- , en yüksek güvenlikle çalışan ekonomilerin en iyi rekabet edebilirlik düzeyine sahip olduğunu ileri sürmektedir. Sağlık ve güvenlik kültürünün oluşumu için bu verileri dikkate almak, rekabet edebilirliği artırarak, işletmeye özgü olumlu, güçlü bir sağlık ve güvenlik kültürünün oluşmasında anahtar rol oynayacaktır. Güçlü ve olumlu sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulmasında tüm çalışanların her seviyede dahil edilerek sürecin yönetilmesi gerekir. Bu çalışmada işletmelerde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulmasında tepe yönetimin rolü ve kurum içi iletişim olanaklarının kullanılması konusu tartışılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** Güvenlik kültürü, örgüt kültürü, kurum içi iletişim, çalışanların katılımı, yönetimin taahhüdü.

**CREATING THE HEALTH AND SAFETY CULTURE IN ORGANIZATIONS; ROLE OF TOP MANAGEMENT AND USE OF INTERNAL COMMUNICATION TOOLS**

The most significant factor that leads organizations to make safety culture a part of their internal corporate culture is the management of cost. Our country is in the third place all over the world in occupational injury . According to 2004 data, 843 people have lost their lives in occupational injury , 1.693 workers have become disabled, 1.977.018 days of temporary absenteeism have occurred, 54.220 days have been spent in hospitals. Top managers must be aware of inefficiently operated health and safety procedures in the establishment with all of its costs. Organizations must see health and safety as a profit center due to compensation liabilities deriving from law cases, medical invoices, lost time cost, towing cost, damage cost, downheartedness of staff and lost work. Such an understanding would play a key role in creating a strong and unique health and safety culture in the company. During the formation of a strong and positive health and safety culture, the process needs to be well planned and managed with the staff involved at all levels. In this paper, the role of top management in creating a health and safety culture in organizations and use of internal communication tools will be discussed.

**Key Words:** Safety culture, corporate culture, internal communication, employee involvement, management commitment

## GİRİŞ

Sağlık ve güvenlik, kişisel ve toplumsal gelişmişliğin en temel iki ögesi olarak kabul edilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, birden çok disiplinin uygulama alanı bulduğu bir çalışma alanı olmasına rağmen, ortak kabul görmüş ilkelere ve amaçlara sahiptir.

İş Sağlığının başlıca amaçları 1950 li yıllarda ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) ve WHO (Dünya Sağlık Örgütü) ortak komitesi tarafından hazırlanan ve 1995 de son halini alan tanımda yer almaktadır: "İş sağlığı, hangi işi yaparlarsa yapsınlar çalışanların fiziksel, zihinsel ve sosyal refahının mümkün olan en yüksek düzeye çıkarılmasını ve burada tutulmasını, çalışma koşullarından kaynaklanan sağlık sorunlarının önlenmesini, işçilerin işleriyle ilgili sağlık risklerinden korunmasını, özetle işin insana insanın da işine uygun hale getirilmesini hedefler." ILO ve WHO ortak komitesinin yaptığı İş sağlığı tanımında işaret edilen amaçlar;

- Çalışanların sağlığının ve çalışma kapasitesinin korunması ve geliştirilmesi,
- Çalışma ortamının ve çalışmanın sağlık ve güvenlik açısından elverişli hale getirilmesi,
- İş örgütlenmesinin ve çalışma kültürlerinin sağlığı ve güvenliği destekleyici yönde geliştirilmesi, olarak şekillenir. ( *Güven, 4. İSG Kongresi, 2007*)

Çalışma ortamının sağlık ve güvenlik açısından insana uygun hale getirilmesi, işletmelerde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulmasına bağlıdır. Güvenlik kültürü, iş güvenliği profesyonelleri ve araştırmacılar için yeni bir anlayış ve kavramdır. Güvenlik Kültürü kavramı ilk kez Uluslararası Atom Enerjisi Kurumunun (IAEA) Nükleer Güvenlik Danışma Grubu (INSAG) tarafından Çernobil faciasının ardından 1989 da hazırlanan raporda yer almış ve sonrasında kavram yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. INSAG 1991 yılında hazırladığı raporunda ise kavramın tanımına yer vermiştir; şöyle ki "Organizasyonlarda ve bireylerde, kesin bir öncelik olarak, nükleer tesisin güvenliği ile ilgili önemli konuların, spesifik özelliklerin ve önleyici yaklaşımların bütünüdür." INSAG ayrıca, "güvenlik kültürünün yapısal olduğu kadar yaklaşımsal da olduğunu" ve "hem organizasyonlara hem de bireylere ilişkin olduğunu" da belirtmiştir. (*U.S Nuclear Regulatory Commission, 2006*)

Güvenlik kültürü, kavram olarak iş güvenliği sisteminin temelleri olan; değerler, inanışlar, prensiplerle birlikte uygulama pratiklerini örneklerle açıklamaktadır. Bu anlayışlar ve uygulamalar, kazaların önlenmesi ve emniyetli iş gibi stratejilerin kimler tarafından oluşturulması gerektiği belirlemelidir. (*Simard, 2006*) Emniyetli çalışma, çalışanların iş yaşamı kalitesinin genel hayat kalitesine

olan etkisinin farkında olması, güvenlik ve sağlık konusunda bilgili olması, tutumunun sağlıklı ve güvenli çalışmaya karşı olumlu olması ve çalışma davranışının güvenli olması halinde elde edilir. Bir sonuç olarak güvenli davranış ise, sağlık ve güvenlik kültürünün yerleştiği ortamlarda sağlanabilir. Davranış odaklı güvenlik, sağlık ve güvenlik kültürünün sadece bir parçasıdır ve dünya çapında bir güvenlik kültürünün oluşturulması için altı kriterden söz edilebilir. Bu kriterler (*U.S Nuclear Regulatory Commission, 2006*). ; üst yönetimin görünür taahhüdü, orta kademenin sürekli ilgisi, gözetimcilerin performansa odaklanması, çalışanların aktif katılımı, sahadaki uygulamaların oturtulabilmesi için esnek bir sistem ve güvenliğe ilişkin tüm çalışanların olumlu algısıdır Benzer olarak; olumlu bir sağlık güvenlik kültürü insancıl, liderliğe dayalı, güvene dayalı, görünür ve bütüncül oluşu ile karakterizedir. (*Simon ve Frazee, 2005, s:36-44*) Güvenlik kültürü, mesleki sağlıkla ilgili olan ve örgüt kültürüne dayanan, işyerindeki güvenlik iklimi ile güvenli tutum ve davranışlardan oluşur.

## 1. SAĞLIK VE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI

### 1.1 Organizasyon Kültürünün Bir Parçası Olarak Sağlık ve Güvenlik

Birden fazla organizasyonda çalışmış herkesin kabul edeceği gibi, her organizasyonun kendine özgü farklılıkları olan, çalışanların neyi nasıl yapmaları gerektiğini belirten "doğru" yolları ve değerleri vardır, bunlara organizasyonel davranış normları denir ve bunların işletmedeki güvenlik ve sağlıkla ilgili ortamı etkilediği varsayılır. Kültür ve iklim kavramları kimilerince birbiri yerine kullanılmaktadır. Kültür için yazılı olmayan organizasyonel kurallar denebilir, iklim ise, belirli bir fonksiyonel alana, -sağlık ve güvenlik gibi- hakim olan tesirlerdir, o konuyla ilgili olarak çalışanların algısını; neye ödül verileceği, neyin destekleneceği, neyin beklendiğini belirler. Kültür ise daha derindir, değişmesi çok değişik fonksiyonel alanlardan etkilenir ve daha uzun sürer, iklim ise daha hızlı değişir, liderlikten daha hızlı etkilenir. Buna bağlı olarak aslında organizasyon kültürünün sağlık ve güvenliği destekleyip desteklemediğinin tartışılması daha doğru olacaktır. (*Strickoff, 2006*)

Örgüt kültürü kendiliğinden ve bilinçsizce şekillenmeyip, çoğu zaman ekonomik ve sosyal amaçlar için şekillendirilir. Örgüt kültürünün bilinçli olarak oluşturulması, korunması ve bazı durumlarda değiştirilmesi gereklidir.

Güçlü bir örgüt kültürünün sağlayacağı artı değerlerden yararlanabilmek için örgüt kültürü yönetilmelidir. Örgüt kültürü yönetiminde temel amaç örgütün stratejik ve operasyonel amaçlarına etkin ve

verimli biçimde ulaşmasını sağlamaktır. (Unakitan, 1995, s:97-99) Güvenlik kültürü, örgüt kültürü bütününe bir alt elemanıdır. Sharon Clarke`ın benzer nitelendirmesine göre güvenlik kültürü, özellikle sağlık ve güvenlik sorunlarına ilişkin değer ve inançların yansıtıldığı örgüt kültürünün bir alt oluşumudur. (Demirbilek, 2005,s:81)

Organizasyon kültürünün oluşmasında kurucunun ve kurumun içinden çıktığı ulusal kültürün etkisi vardır ve işyerinde sağlık ve güvenlik kültürünün oluşmasını ülkenin sanayileşme süreci etkiler. İş güvenliği kültürünün benimsenebilmesi ve çalışma hayatının buna göre organize edilebilmesi için çalışanların eğitimi ve/veya eğitime açık olması gerekir. Sanayileşmesini tamamlayamamış ve bilgi çağına geçememiş toplumlarda iş güvenliği kültürünün yerleşmesi güç olmaktadır. Kültürü yazılı olmayan ve uzun vadede yerleşmiş kurallar bütünü olarak değerlendirebiliriz. Bu yüzden yerleşmiş bir kültür anlayışını oturtmak kısa sürede mümkün olamamaktadır. Çalışma ortamında işin yapılması ile ilgili operasyonel düzenlemeler kısa sürede etkisini gösterebilir, ancak kalıcı ve yerleşmiş bir davranış biçimi olarak güvenli davranışın ortaya çıkması güvenlik ortamını destekleyen bir kültür oluşturulmadıkça sağlanamayacaktır.

Güvenli çalışmayı destekleyen bir kültür, iyi bir planlama, iyi bir organizasyon, işe girişilmeden önce yapılan detaylı çalışmaların bir sonucu olacaktır. Kuruluşlar, çalışanlarına davranışa odaklanmış iş güvenliği eğitimleri vererek ve sürekli olarak "emniyetli çalışma yollarının kullanılması " konusunda kararlı bir yaklaşım içinde olurlarsa kazasız iş yapabilirler. Organizasyonların genellikle ilgili sorumluları tanımlaması, eğitim ve yetkinliklerin düzenlenmesi, ödüllendirme, yaptırım uygulamaları ve denetim, gözden geçirme ve karşılaştırma çalışmaları da tüm seviyelerdeki çalışanlar arasında organizasyonun

emniyetli çalışma için gösterdiği kararlılığı yansıtabacaktır.

## 1.2 Sağlık ve Güvenliği Destekleyen Olumlu bir İşletme Kültürünün Oluşmasında Etkin Olan Unsurlar

İşletmelerde güvenlik kültürüne ilişkin yapılan araştırmalar, güçlü güvenlik kültürünün iş güvenliğine ilişkin performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Buna göre, tepe yönetimin liderliği ve desteği ile ilk kademe yönetimin taahhüdü ve çalışanların iş güvenliğine katılımının kombinasyonundan oluşan iki boyutlu bir güvenlik kültürü kavramından söz edilebilir; birinci boyut işletme yönetiminin sağlık ve güvenlik misyonu, ikinci boyut ise çalışanların sağlık ve güvenliğe olan duyarlılığıdır. (Simard, 2006) Bu yaklaşıma göre, bu boyutların farklı kombinasyonlarından oluşan dört güvenlik kültürü tipolojisinden söz edilmektedir, bunlar; zarar-hasar kültürü, bürokratik güvenlik kültürü, kişilerin kendileri için güvenli buldukları yola göre farklı yaklaşımlar gösterebildikleri kişisel yaklaşımlar kültürü ve bütünleştirilmiş güvenlik kültürüdür. (Bkz.Tablo 1)

Bu yaklaşım, özellikle tepe yönetimin sağlık ve güvenliğe ilişkin olumlu bir kültürün oluşturulmasındaki önemini vurgulamak açısından önemlidir.

Tepe yöneticilerin emniyetli çalışma yapmayı özendirici hareketleri ( kişisel koruma ekipmanlarının eksiksiz kullanımı, çalışma ortamına uygun emniyetli çalışma tertibatlarının kullanımı vs.. ) İş Güvenliği kültürünün pozitif yönde değişiminde önem taşıyan unsurlardandır (Roughton, 1998). Özendirici hareketler, rol model liderlik olarak kabul görmüş bir eğitim yaklaşımı olarak tüm yönetim kademeleri tarafından titizlikle uygulanmalıdır.

**TABLO 1 Güvenlik Kültürü Tipolojileri**

Çalışanların Sağlık ve Güvenliğe duyarlılığı	İşletmenin Sağlık ve Güvenlik Misyonu	
	+	-
	Zarar Hasar Kültürü	Bürokratik Güvenlik Kültürü
+	Kişisel Yaklaşımlar Kültürü	Bütünleştirilmiş Güvenlik Kültürü

Kaynak: Marcel Simard, *Safety, Culture and Management*.

Güvenlik kültürünü etkileyen faktörlerden biri de işletmelerin içinde bulunduğu toplumsal kültürdür. Çalışanların güvenliğe ve sağlığa olan ilgisi ve bu konudaki hassasiyetleri, mensubu oldukları hakim kültürün özelliklerinden etkilenecektir. İşletmeler, mensubu oldukları toplumun hakim kültürel değerlerine bağlı olarak görece güvenlik kültürünü daha kolay ya da daha zor oluşturabilirler. Ulusal kültürlerin farklılıklarını beş boyutta inceleyerek işletme yönetimi açısından ele alan Hofstede, "belirsizlikten sakınma derecesi" olarak belirlediği kültürel boyutu risk alma davranışı ile ilişkilendirmektedir. Bu özellik, Türkiye benzeri ulusal kültürlerle mensup olan çalışanların sağlıklı ve güvenli çalışma davranışları açısından belirleyici olabilir.

Hofstede belirsizlikten sakınma derecesini bir kültürün üyelerinin tanımadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit ediliyor hissettikleri ile açıklar. Bu duygu birey üzerinde gerilim yaratmakta ve olacakları önceden bilmek ya da belirsizlikle baş etmeyi kolaylaştıracak yazılı ve yazılı olmayan kurallara sahip olma gereksinimi yaratmaktadır. (Kartarı, 2001, s. :87) Türkiye kültürünün belirsizlikten sakınma derecesi oldukça yüksektir. Benzer kültürlerin mensupları risk taşıyan davranışları benimserler, örneğin trafikte hız yapmak ile belirsizlikten kaçınma derecesinin yüksekliği arasında pozitif korelasyon vardır ve hız risk içerir. (Hofstede, 2001, s: 391) Belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde işyerinde risk almaya yönelik davranışlar sıklıkla görülebilir, bu durum, sağlık ve güvenlik kültürünün yerleştirilmesinde önemli bir engel oluşturmaktadır.

Oysa, kazaları ve meslek hastalıklarının önüne geçilebilmesi için işyerlerinde 'Önce İnsan, Önce Sağlık, Önce İş Güvenliği' anlayışı yerleştirilmeli, tüm süreçlerde öncelik iş sağlığı ve güvenliğinde olmalıdır. Çalışanlar ile işverenler arasında iş sağlığı ve güvenliği duyarlılığı ve bilincinin oluşması sağlıklı ve güvenli işyerinin oluşumu ile paralellik taşımaktadır. Bunun için güvenlik kültürü, aile kültürü ve toplumsal iş sağlığı ve güvenliği kültürü ile bir arada oluşturulmalı ve özendirilmelidir. (A.İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi Sonuç Bildirgesi, 2005) 2003 yılında Dubai Jebel Ali Serbest Bölgesindeki çalışmaları sırasında araştırmacının gözlemlediği bir olay güvenlik kültürünün çalışanlarca özümsemesini ortaya koyması açısından oldukça ilginçtir. İnşaat işlerinde Hintli bir kaynak işçisi az bir ücretle çalışmakta ve kazancının 90% kadarını ailesine göndermektedir. Bu çalışan, yerden 10 metre yükseklikte bulunan bir tankın kaynağını yapması için çıkması gereken iskeleyi emniyetli bulmadığı için çalışma yapmayı ret etmiştir. İşçiyle görüşüldüğünde, emniyetsiz olduğunu düşündüğü iskeleye çıkarsa düşeceğini, bu durumda yaralanacağını ve işini yapamayacağını, evine para

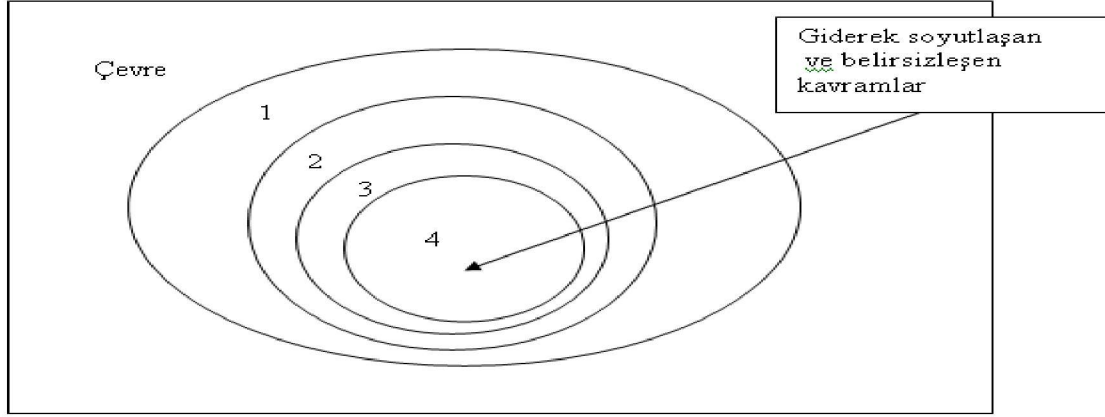
gönderemeyeceğini, hatta sakatlanabileceği için de başka bir yerde çalışamayacağını anlatmıştır. Bu bölgede uluslararası birçok firma iş yapmaktadır, iş güvenliği kuralları çerçevesinde çalışma yapılmaması firmaların çok ciddi cezai yaptırımlar ile karşılaşmalarına sebep olmaktadır. Emniyetsiz bulunduğu bir işi yapmayan bir çalışanın işten çıkartılma gibi tehditkar durumlarla karşılaşması söz konusu değildir. Çalışanlar, güvenli çalışma konusuna önem vermektedirler, çalışanların güvenli çalışma sonucu evlerine sağlam varmak istemeleri, kendilerini korumaları ve önleyici yaklaşıma sahip olmaları özümstedikleri emniyet bilinci-iş güvenliği kültürü sayesinde.

Yukarıda pek çok değişkene bağlı olarak açıklanmaya çalışılan işletme kültürünün sağlık ve güvenlikle ilgili yönelimi çeşitli kültür değişimi programları ile değiştirilip geliştirilebilir. Kültür değişiminin sinyalleri; (Roughton, 1998) yönetimin ciddi taahhütleri, kazalanma oranının düşürülmesi, çalışanlarda meydana gelen davranış değişikliği, çalışanların güvenli davranışında artış, ramak kaldı olaylarının raporlanmasında meydana gelen artış, emniyet bilinci üzerinde yapılan tartışmalar gibi verilerin değişimi ile daha kolay anlaşılacaktır. Söz konusu değişkenlerin oluşturulmasında kuşkusuz en büyük etken işletme yönetiminin sağlık ve güvenlikle ilgili çalışmalarını bütünsel ve kapsayıcı bir anlayışla desteklemesi olacaktır.

## 2. İŞYERİNDE GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA TEPE YÖNETİMİN ROLÜ

İşletme yönetiminin temel sorunu verimliliğin ve kalitenin sağlanmasıdır. İşyerinde oluşan sağlık ve güvenliğe yönelik olumsuz durumlar işletmenin verimliliğini azaltmaktadır. İşletmelerde yönetimin doğru ve sorumlu davranış modeli, yeterli prosedürler ve modern iş güvenliği yönetimi tekniklerinin kullanılması kaza ve yaralanmaları azaltacak, yönetimin dirayetli yaklaşımı; iş güvenliği kültürünün organizasyona yerleşmesini sağlayacaktır.

Güvenlik kültürünün içselleştirildiği işletmelerde oluşan sağlıklı ve güvenli ortam verimliliğe katkıda bulunacaktır. İş Güvenliği ve verimlilik arasındaki ilişki şöyle açıklanabilir: Olumlu ve güçlü bir İş Güvenliği kültürünün yerleşmediği işletmelerde iş güvenliği kurallarına uyularak çalışma yapılmasının üretim maliyetini artırdığı yönünde inanışlara rastlansa da, aşağıdaki örnek bu inanışın doğruluk derecesi hakkında fikir verebilir. 1926 yılında, Amerikan Mühendisler Birliği Konseyi, emniyetli çalışma ve üretim verimliliği arasındaki bağlantıyı araştıran ve yaklaşık 14.000 şirketin dahil olduğu bir



- 1-Güvenlik yönetimi uygulamaları
- 2-Güvenlik İklimi
- 3-Güvenlik Kültürü
- 4-Örgüt Kültürü

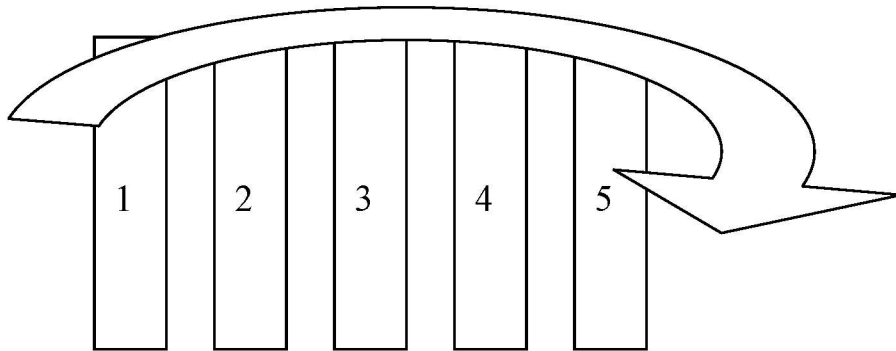
Kaynak: Tunç Demirbilek, İş Güvenliği Kültürü, s.81

**Şekil 1; Güvenlik Kültürü, İklimi ve Yönetimi Arasındaki İlişki**

çalışma yapmıştır. Çalışma, en yüksek verimlilik ile kazalanmaların en iyi kayıt altına alınması arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir. Düşük kaza frekansı ile yüksek verimlilik ilişkisinde düşük kaza frekansının yüksek verimliliği mutlaka etkilediği saptanmıştır. (Grimald ve Simonds, 2001, s.106) Güvenlik ve sağlığı destekleyen bir organizasyon kültürünün oluşturulmasında organizasyonun kullandığı teknoloji, iş güvenliği ile ilgili oluşturduğu yapı, sosyal oluşum, ödüller, ölçülebilir sistemler; kültür değişiminin desteklenmesinde etkili olan ayaklardır. Ancak, en önemli ve başta gelen etken, hiç şüphesiz, üst yönetimin

politika düzeyindeki taahhüdüdür. Bu politikaya bağlı olarak şekillenecek uygulamalar kültürü çevreleyen yönetsel yapıyı oluşturur. Bkz.Şekil 1.

Bird'in Domino-Kaza teorisine göre bir iş kazasının gerçekleşmesinde sonuçtan sebebe doğru birbirini takip eden bir dizilim söz konusudur. (British Safety Council, 2002, s.7-8 ) Dizilim incelendiğinde; zarar, hasar, yaralanma gibi sonuçların oluşmasını sağlayan süreçte hareketi başlatan etkinin yönetimin konuya olan yetersiz-etkin olmayan yaklaşımı olduğu görülmektedir. Bkz.Şekil 2



**Şekil 2; Domino Kaza (Accident-Domino) Teorisi**

5. Zarar/ Yaralanma (Loss/Injury)
4. Kaza (Accident)
3. Dolaysız Sebep (Direct Cause)
2. Altında Yatan Sebep (Underlying Cause )
1. Yönetimin Kontrolünün Eksikliği (Lack of Management Control )

Kaynak: British Safety Council, 2002, GS01 Accident Prevention © V2/09/01 s. 7, 8

Peterson emniyet kültürü ile ilgili olarak birbirine benzer İş Güvenliği politikaları, kaza araştırma programları ve benzer emniyet programı olan iki şirketi incelemiştir. İlk örnekte, gözetimci, çalışanların emniyetsiz davranış içeren çalışmalar yaptığını saptamış ve hemen emniyet ihlal kayıtlarını kontrol etmiş, kişisel emniyet kayıtlarını güncellemiştir. Şirketin kıdemli yöneticisi gözetimciye tam destek vererek kendisini iş ortamında emniyetin sağlanması için yetkilendirmiştir. Böylece yönetim, sorunun köküne inilmesi için araştırma yapılmasına olanak sağlamıştır. İkinci örnekte ise, kaza olduktan sonra, şirketin çalışanlarını suçlayıcı bir tarz sergilenmesi, olay araştırma formlarının firmaya özgü olmadığı, başka bir şirketin evraklarından benzetilerek kullanıldığı gözlenmiştir. Aynı örnekte gözetimcinin şirketin finansal çıkarlarını gözeterek emniyetsiz şekilde üretime devam edilmesi kararının aldığı da tespit etmiştir. Bu örnekler çalışma emniyetinin oluşturulmasında tepe yönetimin anahtar rolü olduğunu göstermiştir. Açık ki, ilk olayda tepe yönetimin kanunlara ve iç prosedürlere uygun bir kontrol mekanizması içinde olaya yaklaştığı, ikinci olayda ise yönetimin tersi bir yaklaşım içerisinde bulunulduğu görülmektedir. Peterson örneği ilk şirketin tepe yönetiminin bu konudaki liderlik yapısının titiz olduğunu ve sorunun emniyet ile ilgili kuralların sistematığının kurulması ve uygulanması ile çözüldüğünü göstermektedir. İkinci şirkette ise tepe yönetim, finansal çıkarları gözetmek yüzünden emniyetsiz koşullarda üretim yapılmasına devam edilmesine izin verdiği, böylelikle başka kazaların oluşumu için zemin hazırladığı anlaşılmıştır (*Simard, 2006*). Peterson'un aktardığı ikinci örnekte belirtilen durumlar pek çok işletmede yaygın olarak yaşanmakta, üretim için güvenli çalışma prensipleri bozulabilmektedir. İş güvenliğini desteklemeyen bir işletme kültürü ortamında, konuya gereken önemi verme bilincinden yoksun, gerçekten iyi bir planlama-organizasyon-mühendislik çalışması olmayan işletmelerde İş Güvenliği kuralları çerçevesinde iş yapmak 'zaman kaybı' dolayısıyla 'gereksiz para harcama' olarak değerlendirilmekte, iş güvenliği konusunda çalıştırılan uzmanlar çoğu zaman yasal zorunlulukları yerine getirmek amacı ile çalıştırılmaktadır. Türkiye'de oldukça yaygın olan bu anlayış ve uygulama, iş güvenliği sorumlusu olarak görev yapan çalışanın, ücretini aldığı organizasyona karşı görevini tam olarak yapmasını, iş güvenliği kültürünü yerleştirmedeki etkisini, iş güvenliğini sağlamak-emniyetli çalışma yapılması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını –Etkin eğitimler, ihtiyaçlara yönelik kişisel koruyucu ekipmanların temini, makine muhafazaları, tehlikeyi kaynağında yok etmeye yarayan harcamalar vs.. – neredeyse imkansız hale getirmektedir. Yönetimin iş güvenliğini sözde önemser

uygulamaları bilfiil işi yürüten çalışanlar tarafından ayırt edilmekte ve bu durumda emniyet bilincinin ve iş güvenliği kültürünün oluşumu mümkün olmamaktadır. Üst yönetimin iş güvenliği profesyonellerine, yönetimine denklik içinde yetki ve sorumluluk vermesi ve mutlak güvenlik ortamının sağlanması konusunda kararlı ve devamlı bir tutum geliştirmesi, iş güvenliği kültürünün oluşturulabilmesi için son derece gereklidir.

Demirbilek'in iş güvenliği kültürünü ölçtüğü monografik araştırmasının sonuçlarından yararlanarak benzer çıkarımla yapmak mümkündür. Tekstil sektöründe ISO 9002 belgesi bulunan bir kuruluşun üretim bölümü çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre, "yönetimin bağlılığı" ve "güvenlik önceliği" arasında pozitif korelasyon bulunmaktadır. Bu bulguya göre, yönetimin iş güvenliğine bağlılığı ne kadar yüksek ise, işletmede iş güvenliği önceliğinin o derecede yüksek olduğu söylenebilir. (*Demirbilek, 2005, s.159-191*)

Eakin, çok küçük şirketlerde tepe yöneticinin emniyet bilinci-iş güvenliği kültürünü tamamıyla çalışanlara delege ettiğini göstermiştir. Örnekler emniyet kültürünün dinamiklerini ve iş güvenliği olgusunun ana yapıya entegre edilmesinin, bakım ve emniyetli çalışma yapmak için gerekli olan kültür değişiminin önemini açığa çıkarmaktadır. (*Simard, 2006*)

İş Güvenliği ile ilgili kararların alınmasında sadece yetkili kişi/mercinin otoritesinin etkisinden öte, emniyet ile ilgili konuların gerçekliği ve inandırıcılığı da önemlidir. (*Grimaldi, Simons, 2001 s.106*) Burada kast edilen, işletme yönetiminin sadece görünür uygulamalar veya yazılı düzenlemeler çerçevesinde sağlık ve güvenliği desteklemesinin yetersiz kalacağı, içtenlikle ve kararlılıkla sağlık ve güvenliğe olan inancını tüm politikaları ve uygulamaları ile "görünür" ve daha da önemlisi "hissedilir" kılmasıdır.

İş güvenliği kültürünün değişiminde emniyetli çalışma yapmak için sağlık ve güvenlik çalışmalarını yürüten birime yetki vermek ve desteklemek etkili olan adımlardandır. (*Roughton, 1999*) Organizasyon kültürü yaklaşımı, organizasyon içinde yenilenmiş liderlik kavramı ile beraber çalışanların kişisel rolünün önemi, hem doğal hem de biçimsel liderin ortaya koyduğu taahhütlerin ve değerlerin tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını ve bu kültürün birlikte oluşturulmasının önemini ortaya çıkarmıştır. Orta kademe yöneticiler ve gözetimcilerin iş güvenliği ile ilgili kültürel dinamiklerin oluşumunda diğer organizasyonel aktörler gibi çok önemli rol oynadığını göstermiştir. (*Simard, 2006*) Bununla beraber tepe yönetimin İş Güvenliği ile ilgili mesaj vermek için tüm kurum içi iletişim fırsatlarını değerlendirmesi, yetkilerini organizasyonun İş Güvenliği ile ilgili kurallarının uygulamasında ve emniyet performansını

artırıcı çalışmalar için kullanması İş Güvenliği kültürünün yerleşmesine yardımcı olacaktır. Yönetimin sağlık ve güvenlikle ilgili iletişime önem vermesi ve kurum içi iletişim fırsatlarını bu anlayışla değerlendirmesi, teknik ve hukuki açıdan sağlık ve güvenlikle ilgili sorumluluklarına ek olarak aşağıdaki unsurlara dikkat etmesini de gerektirir. (*British Safety Council, 2002, s:9-10*)

1. Emniyetli çalışma ortamının oluşturulması için danışma, talimat, eğitim ve etkili denetimin sağlanması, bunun uygulanmasında yasal mevzuatın ve organizasyonun belirlediği kurallara uyulmasının sağlanması.

2. Çalışanlarda emniyet bilincinin yerleştirilmesi için kurumsal iletişime ağırlık verilmesi, emniyet bilincini artırıcı eğitimler yapılması.

3. Çalışanlar ve işçi temsilcileri ile birlikte işlerin emniyetli bir biçimde yapılabilmesi için değerlendirmeler yapılması.

4. Çalışanların sağlık, emniyet ve refahına yönelik yazılı bir demecin ortaya konulması, yayınlanması ve gerekli olduğu sıklıkla revizyondan geçirilmesi. Bu tür bir demecin çalışanlara ulaştırılması, güncelliğinin korunması ve etkili kılınabilmesi amacı ile denetime tabi tutulması, bu taahhüdün, politikanın etkinleştirilmesine yönelik prosedürlerin detaylarını içermesi ve emniyete dair bireysel sorumlulukları tanımlıyor olması gereklidir.

İşletme yönetiminden beklenen tüm bu yaklaşımların başarısı, kurum içi iletişim olanaklarının etkin kullanımına bağlıdır.

Organizasyonun İş Güvenliği ile ilgili oluşturduğu sistem, bu sistemin çalışma prensibi de önem taşımaktadır. Amerikan İş Güvenliği Mühendisleri (ASSE ) konseyi, İş Güvenliği bilgi birikiminin fark edilir derecede artmasında İş Güvenliği profesyonellerinin/yetkililerinin yaptıkları raporlamanın tepe yönetime yapılması sonucunda oluştuğunu göstermiştir. (*Grimaldi ve Simonds, 2001, s.32*) Tepe yönetime yapılan raporlamanın sağlıklı bilgiler taşıyabilmesi için, raporlama sisteminin ihtiyaca yönelik kurulması, tüm paydaşlar tarafından ulaşılabilir ve kolay işletilebilir olması, kurum içindeki iletişim kanallarının etkin ve hızlı çalışıyor olması gerekmektedir. Sağlık ve güvenliğe ilişkin raporlama sistemleri dışında, sağlık ve güvenlik konusunda yapılan çalışmaların duyurulması, öneri sistemlerinden geri bildirim sağlanması için de kurum içinde etkili bir iletişim süreci tasarlanmalıdır.

### **3.GÜVENLİK KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASINDA KURUM İÇİ İLETİŞİM OLANAKLARININ KULLANILMASI**

Bir işletmede bir iş yapılırken izlenen yol, uygulanan metot bize yapılan iş hakkında bir fikir verir ve o işletmede çalışmaların nasıl yürütüldüğü üzerinde yorum yapmamızı sağlar.

Organizasyonun tüm çalışanlarının anlayışları ; ‘Her kaza önlenemez’, ‘ Her iş emniyetli bir şekilde yapılabilir’, ‘ Kazalar kontrol altına alınabilir ’ vb. gibi ortak bir temel üzerine oturtulmalıdır. Kurum içi iletişim, ortak bir anlayışın oluşturulmasında etkili olacaktır (*Roughton, 1999*). Yönetimin iş kazaları ile sonuçlanan hareketi başlatıcı etkisi Bird’in Domino Kaza teorisinde ve benzer başka yaklaşımlarda açıklanmaktadır. Yönetimin kazaların, kayıpların, hasar vb. önlenmesi için kararlı ve inançlı yaklaşım oluşturması ne ölçüde önemli ise, oluşturulan bu anlayışı yaygınlaştırması da aynı ölçüde önemli görünmektedir. Yönetimin sağlık ve güvenlikle ilgili taahhüdü ancak kurum içi iletişim olanakları ile yaygınlaştırılarak uzun vadede sağlık ve güvenliği destekleyen olumlu bir işletme kültürü oluşumunu sağlayacaktır.

Demirbilek’in yukarıda anılan araştırmasının iş güvenliği alanındaki konu, bilgi ve haberlere ilişkin işletmedeki iletişim düzeyini ölçen bölümünde elde edilen sonuç; güvenlik iletişimi ile yönetimin bağlılığı ve güvenlik önceliği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu şeklindedir. Böylece, iş güvenliği yönetimin gündeminde yüksek öncelik almaya devam ettiğinde, işletmede önem verilen bir konu olduğu mesajı örgütün bütününe gönderilmiş olur. (*Demirbilek, 2005, s.159-191* ) Habeck, Hunt, ve Van Tol’un 1998 de Michigan’da bulunan ve raporlamalarında iş göremezlik bulunan 220 firmada İnsan Kaynakları uygulamalarını incelemek üzere yaptıkları araştırmaları işletmelerdeki güvenlik kültürünün yaralanma ve hasarlı kazalara olan etkisini araştıran ilk ciddi çalışma olma özelliği taşımaktadır. Araştırmacıların “katılımcı kültür” olarak tanımladıkları değişkeni aradıkları araştırmada, çalışanların kararlara katılmasının teşvik edildiği sistemler ile çalışanların kararlara katılmadığı sistemler arasında niteliksel farklar ortaya koyulmuştur. (*Butler, 2005, s.18* ) Çalışanların, kurumun güvenliğe ilişkin oluşturmayı planladığı anlayışı yerleştirebilmesi için her seviyede katılımı sağlanmalıdır. Bu katılım yönetsel düzeyde politika ve prosedürlerin oluşturulması, operasyonel düzeyde kural, altyapılar ve iş yapma biçimlerinin standartlarının belirlenmesi, insan kaynakları uygulamaları düzeyinde iletişim ortamları için kritik mesajların oluşturulması ve ilgili ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerinin kurulması, eğitimlerle ihtiyaç duyulan yetkinliklerin kazandırılması ve saha uygulamaları düzeyinde çalışanların ve gözetimcilerin işbaşı uygulamalarındaki özen ile yansımalar bulur. Katılım ise ancak çift yönlü kurum içi iletişim çalışmaları ile

sağlanıp sürdürülebilir. Tüm çalışanların sağlık ve güvenlik konusunda yapılan çalışmalardan haberi olması için iyi işleyen bir kurum içi iletişim süreci gereklidir. Çalışanlar için düzenlenen sağlık ve güvenlik eğitimleri, saha ilanları, uyarı panoları, poster çalışmaları, çalışanların sağlık ve güvenlik kültürünü benimsemeleri için katkı sağlayacak uygulamalar olabilir.

Güvenlik kültürünün oluşturulmasında ramak kaldı olayların raporlanmasının teşvik edilmesi oldukça önemlidir. Raporlama sistemleri kurulurken dikkate alınması gerekenler şunlardır: Emniyetsiz koşullar, emniyetsiz davranışlar, küçük yaralanmalar, yaralanma olmadan atlatılmış olaylar, hasarla sonuçlanmış olaylar, emniyetli çalışmaya karşı dirençli ortamlar, çevre hasarı ile sonuçlanabilecek olaylar. ( *Phimister, Öktem ve diğerleri, 2008*) Sağlık ve güvenliğe ilişkin raporlama sistemlerinin etkili olması için çift yönlü bilgi akışı sağlayan iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Raporlamaların yönetime sağlıklı bilgi taşıması ve yapıcı geri bildirim sağlayan öneriler getirebilmesi sağlanmalıdır.

Çoğu kazanın/ yaralanmanın temelinde emniyetsiz ortam ve emniyetsiz hareket vardır. Emniyetsiz hareketler ‘ dikkatsizlik’le etiketlenmemelidir, insan davranışına ilişkin bu problem etkin eğitim çalışmaları ile çözümlenebilir. Kültürel bir değişiklik için tüm davranışlar değişmelidir, liderlik davranışları, organizasyonel davranış ve çalışanların davranışı. Davranış değişimi ise davranış odaklı güvenlik yaklaşımı ile sağlanabilir.

Davranış odaklı güvenlik tutarlı bir güvenlik stratejisi olarak geliştirilmektedir. OSHA (Occupational Health Safety Administration) son yıllarda programlarında personelin sağlık ve güvenlik konusuna ilgisini artırmayı , yeni bir güvenlik kültürü anlayışını cesaretlendirmeyi, önleyici yaklaşımları vurgulamaktadır. Davranış odaklı güvenlik, bu yaklaşımları içine almaktadır. Davranış odaklı güvenlik yaklaşımında sağlanması gerekenler şunlardır: ( *Borbidge, 2006, s.60-62*)

1-İyi uygulamalar tanımlanmalıdır.

Her birim ve her operasyon için özelleştirilmiş kontrol listeleri hazırlanmalı, güvenli davranışlar ve şartlar açıkça tanımlanmalıdır.

2-Örnek olucu liderlik uygulanmalıdır.

Çalışanlara referans oluşturacak davranışsal standartlar liderler tarafından çalışma ortamında uygulanmalıdır.

3-Sağlık ve güvenliğe çalışanlar dahil edilmeli ve sahiplenmeleri sağlanmalıdır.

Çalışanlar yeterince sahiplenirse pozitif değişiklikler oluşacaktır.

4-Ucuz atlatılmış tehlike olarak açıklanabilecek ramak kaldı olaylarının raporlanması ve önleyici çözümler güçlü bir şekilde cesaretlendirilmelidir.

Ramak kaldı olaylarının raporlanmasını engelleyen korku ve sıklıkla çalışanlar nezdinde bertaraf edilmelidir.

5-Başarılarla odaklanılmalıdır.

Davranışsal yaklaşımda iyi uygulamalara ait bilgi toplanması, yanlış uygulamalarınsa düzeltilmesi desteklenmelidir. Günlük gözlemlerde tespit edilen güvenli davranışların artışı kutlanmalı, çözümler tanımlanmalı ve uygulanmalıdır.

6- Gözlemler günlük olarak yapılmalıdır.

Güvenli davranışlar ve koşullar etkinlik ve kalite açısından günlük olarak ölçülmelidir.

Çalışma alanlarının gözlem ihtiyacına uygun hazırlanmış kontrol listeleri yardımıyla günlük gözlemler kayıt edilmelidir.

7-Doğru yapılan işler onaylanmalıdır.

Önleyici yaklaşımlar kullanan şirketler geleneksel yaklaşımda olduğu gibi güvensiz davranışlara, kaza ve yaralanmalara değil, iyi ve doğru yapılan uygulamalara, ramak kaldı olaylarının raporlanması gibi önleyici olana odaklanmalı ve bunları tüm çalışanlarla paylaşmak ve doğru yapılan işleri ödüllendirmek için fırsat yaratmalıdırlar.

8-Devamlılığın sağlanması için yapılandırılmış geri bildirim sağlanmalıdır.

Gözlemler, güvenli davranış ve durumlarla ilgili anında ve sözel olarak yapılmalıdır.

9-Tüm çalışanların konuya bağlılığı, ilgisi sağlanmalıdır.

İşletmelerde güvenlik ve sağlığı destekleyen olumlu bir kültürün oluşmasını engelleyen en önemli faktör “eksik iletişim”dir. Unutulmamalıdır ki, “bilgilendirme” iletişim olmamaktadır, iletişim ancak çift yönlü olduğunda anlam kazanır. Kimi zaman iletişim panolarına asılan bültenlerin hiç okunmaması bize iletişim yerine koyulan bilgilendirme çabalarının ne kadar boşuna olduğunu anlatmaktadır. Memorandumlar, ilan panoları, intranet duyuruları, kişisel ilişkiler hatta eğitim çalışmaları bile gerektiği gibi yapılandırılmazsa çift yönlü iletişim sağlanamaz. Olumlu bir güvenlik kültürünün yaratılması için üst yönetimin oluşturduğu politika ve mesajlar çalışanlarla paylaşılmalı, çalışanların konuyu benimsemeleri ve davranış odaklı güvenlik eğitimler yoluyla sağlanamaz ve uygulamalarda her şeyden önce çalışan güvenliğinin geldiği desteklenemezse arzu edilen sonuçlar alınamayacaktır. Benzer şekilde, özellikle ucuz atlatılmış tehlike, kılıpayı atlatılan kaza olarak ifade edilebilecek ramak kaldı olaylarının raporlanması, sağlık ve güvenlik sisteminin aksayan yönlerinin düzeltilmesi ve retrospektif çalışmalar açısından son derece önemlidir.



Basık ya da yatay organizasyon yapılarında olumlu sağlık ve güvenlik kültürünün geliştirilmesi daha kolaydır. Ne kadar az hiyerarşik bir yapı varsa o kadar fazla sağlık güvenlik performansı sağlanacaktır. Çift yönlü iletişim ortamının var olduğu iş ortamlarında olumlu sağlık ve güvenlik kültürünün oluşturulması ve çalışanların olaya dahil edilmeleri ile olaya sahip çıkmalarının sağlanması daha kolaydır. Katılımın artırılması için işbirliğinin ve iletişimin sağlanmasına yönelik řu aktiviteler yapılabilir. (Towlson, 2005, s.18-19)

- Sağlık ve güvenlik günleri,
- Atölye çalışmaları,
- Katılımı sağlamaya yönelik özel eğitim programları,
- Görev grupları,
- Prosedürlerin yazılmasına ve güncellenmesine çalışanların dahil edilmesi.

Tüm bu çalışmaların yapılması da kimi durumlarda o işletmede sağlık ve güvenliği destekleyen olumlu bir işletme kültürü bulunduğunu göstermeyebilir. Bilindiği gibi kültürün sadece çok az bir kısmı başkaları tarafından hemen anlaşılabilecek ölçüde yüzeyde ve görünürdür, kültürün buzağıma benzer ve daha atlılarda yatan, ancak içinde yaşayanlarca fark edilecek yerleşik değerleri bu konuda olumlu olmalıdır.

## SONUÇ

Kurum içi iletişim fırsatlarının işletme kültürünün sağlık ve güvenliği destekleyen olumlu bir hale dnştirlmesi için kullanılması gerekmektedir. İşletmelerde insan kaynakları ve halkla ilişkiler fonksiyonlarının ortak paydasında düşünülebilecek kurum içi iletişim alanında eğitim çalışmaları, raporlamalar, görev tanımları, işletme içi yayımlar, duyuru panoları, intranet, yazılı tüm prosedürler, ödüllendirme ve performans sistemi, törenler ve kutlamalar, tutanaklar, memorandumlar, toplantılar, öneri sistemleri, işe alım süreci v.b pek çok iletişim fırsatı yer almaktadır.

Kurum içi iletişim fırsatlarının kullanımı ancak tepe yönetimin sağlık ve güvenliği etkileyen tüm uygulamaları ile "görünen" ve "hissedilen" bir taahhüdü bulunması halinde işe yarayacaktır. Eğitim ortamları, olumlu ve sağlık ve güvenliği destekleyen bir işletme kültürü yaratılması için en önemli kurum içi iletişim fırsatlarını sağlamaktadır. Kültürün çalışma ortamında güvenli davranış şeklinde yansıma bulması için eğitim programlarının davranışlara odaklanması, hedeflerinin beklentilere ve işletmenin özgül ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenmesi gerekir. Sağlık ve Güvenlik kültürünün inşaası için düzenlenen eğitimlerin işe yaraması ve emniyetli çalışmaların

gözlenmesi için bu davranışların tepe yönetim tarafından iş ortamında da desteklenmesi gerekmektedir.

İş güvenliğine ilişkin raporlamanın özendirilmesi istenirken bu konudaki engelin olumsuz odaklanmak olduğu hatırlanmalıdır. Kaza ve istenmeyen durumları oluştuktan sonra kayıt etmek, bunu yaparken çalışanların korku ve çekinme duyguları ile baş etmek yerine, dünyadaki ağdaş sağlık ve güvenlik anlayışına uygun olarak, güvenlik ve sağlığa ilişkin doğru davranışa anında olumlu geri bildirim verilmesi, ödüllendirilmesi ve sisteme yaygınlaştırılmasının sağlanması ile ramak kaldı olaylarının en hızlı biçimde rapor edilmesinin sağlanması olumlu olana odaklanarak mümkün olacaktır. Kurum içi iletişim fırsatlarının etkin kullanımı için amaca yönelik planlamanın, sürekliliğin ve etkinliğin sağlanmasında en önemli desteğin tepe yönetimin sağlık ve güvenlik konusundaki inancı ve taahhüdü olacağı unutulmamalıdır.

## KAYNAKÇA

- 4.İş Sağlığı ve Güvenliği Kongresi Sonuç Bildirgesi**, 2005,  
[http://www.mmo.org.tr/mmo/pdf/issagligianam\\_etin\\_14\\_20.pdf](http://www.mmo.org.tr/mmo/pdf/issagligianam_etin_14_20.pdf), erişim tarihi: 25.07.2006
- BORBIDGE, D. J, Jun 2006 *Employee BEHAVIOR: 9 ways to implement positive change...* **Industrial Safety Hygiene News**, , Vol. 40 Issue 6, p60-62.
- British Safety Council**, 2002, Accident Prevention, GS01,V2/09/01 page 7,8.
- BUTLER, Richard J. 2005, *Safety Practices, Firm Culture, and Workplace Injuries*.
- W. E. Upjohn Institute for Employment Research., Kalamazoo, MI, USA, p 18.
- DEMİRBILEK, Tun, 2005, **İş Gvenliği Kültürü**, Legal Yayınları, İstanbul.
- HOFSTEDE, G., 2001, **Culture's Consequences Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations**, California.
- GÜVEN, Rana, **Güvenlik Kültürü**, 4. İSG Kongresi Bildiriler Kitabı, Adana, 2007
- GRIMALDI, John V.,SIMONDS, Rollin H., **Safety Management**, 2001.
- KARTARI, Asker., 2001, **Farklılıklarla Yaşamak**, rn Yayınları, Ankara.
- PHIMISTER, J. R., KTEM, .G., KLEINDORFER, P. T., KUNREUTHER, H., YEN KOO, C., **Near Miss Management Systems in The Chemical Process Industry**, <http://opim.wharton.upenn.edu/risk/downloads/01-03-JP.pdf>, erişim tarihi: 12.10.2006

- ROUGHTON, James E. *Zero Incidents Achieving a New Safety Culture*, 10/16/98 Revised 8/16/99 , <http://siri.uvm.edu/pppt/cultu4/sld010.htm>
- SIMARD, Marcel., Safety Culture And Management, <http://www.ilo.org/encyclopedia/?docnd=857100071nh=0ssect=0> ,erişim tarihi 28.06.2006
- SIMON, Steven I.; FRAZEE, Patrick R. Jan2005. *Building a Better Safety Vehicle. Professional Safety* , Vol. 50 Issue 1, p36-44.
- STRICKOFF, R.Scott , *Understanding Safety's Role in Culture and Climate*, [http://www.occupationalhazards.com/safety\\_zones/47/article.php?id=14500](http://www.occupationalhazards.com/safety_zones/47/article.php?id=14500) , erişim tarihi: 24.07.2006
- TOWLSON, David., Jul/Aug2005, *One safe world for workers. Employers Law*, p18-19.
- UNAKITAN, G.A., 1995, *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- U.S Nuclear Regulatory Commission**, Safety Culture Versus Safety Management, <http://www.nrc.gov/reading-rm/doc-collections/commission/secys/2006/secy2006-0122/enclosure3.pdf#search=%22%22Safety%20Culture%20INSAG-4%22%22> , erişim tarihi: 14.7.2006