

ÖRGÜTSEL KÜLTÜR İLE İŞ GÜVENLİĞİ VE İŞGÖREN SAĞLIĞI KÜLTÜRÜ PARADİGMA ANALİZİ

Bülent GÜVEN*

ÖZ

Örgüt kültürü analizi, örgütün hedef ve stratejileriyle uyumlu olarak hem görünen kısımların farklı bir bakış açısıyla incelemesine hem de görünmeyen kısımların önem ve etkinlik açısından analiz edilmesine yardımcı olmaktadır. Schein'in örgüt kültürü paradigma analizi çalışmaları bir örgütün kültürel analizi açısından önem arz etmektedir. Bu çalışma da, Schein'in işletme kültürü paradigma çalışmalarının etkisinde hazırlanmış Schein'in Tekrarlamalı Görüşme ile Arama tekniği yöntemiyle örgüt kültürü ile iş güvenliği ve işgören sağlığı kültürü paradigma analizi açısından nitel araştırma yapılacaktır.

Anahtar kelimeler: Örgüt Kültürü, İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı, Örgütsel Kültür Paradigması.

THE ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE PARADIGM AND OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH CULTURE PARADIGM

ABSTRACT

The analysis of organizational culture helps to understand both examination of the visible parts with a different perspective and unseen parts of



* Dr., Nazimiye Kaymakamı, bulent.guven@icisleri.gov.tr

the organization in terms of importance and effectiveness in consistent with the organization's goals and strategies. Schein's organizational culture paradigm analysis is important for organizations culture examination. The method of this study is Schein's joint exploration through iterative interviewing. This study will be the qualitative research focus on the company's organizational culture, and occupational safety and health culture by the method of Schein's joint exploration through iterative interviewing.

Keywords: *Organizational Culture, Occupational Safety and Health, Organizational Culture Paradigm.*

GİRİŞ

Örgüt dışından gelen birinin dikkatini çekebilecek gözlemlenebilir somut davranış ve objeler vardır. Ayrıca örgüt içinde gözlemlenemeyen dışarıdan bir üyenin kolayca anlamayacağı yeni bir üyenin zamanla benimsediği kültür öğeleri bulunmaktadır. Belli bir kültürü deşifre etmek veya onu tam olarak ortaya koyabilmek için gözlemlenemeyen bu unsurların ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı inceleme yapılan işletmenin görünmeyen kültür öğelerini ortaya çıkararak işletmenin Schein'in tabiri ile temel varsayımlarını anlamaya çalışmaktır. Yöntem olarak Nitel araştırma ile başlanacak uygulama bulguları, kamu kurum ve kuruluşlarından alınan rapor, mülakat ve gözlem sonuçlarıyla birleştirilerek tahlil edilecektir. Birincil kaynağı ise Çorum ilinde faaliyet gösteren, 500'ün üzerinde işgöreni olan bir işletmedeki örgüt üyeleri (işgörenler, işverenler ve yöneticiler) ile yapılmış olan Schein'in Tekrarlamalı Görüşme ile Arama (Joint Exploration through Iterative Interviewing) metodu ile nitel ve anketlerle nitel araştırma teşkil etmektedir. Örgüt üyelerine yönelik yapılan gözlem sonuçlarına dayanarak uygulamaya konu olan işletmedeki işyeri kültürü, iş güvenliği ve işgören sağlığı kültürü üzerine genel bir analiz yapılacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Tanımlar

Varol (1989, s. 196) örgüt kültürünü *‘Bir örgütün temel değerleri ve inançları ile bunları çalışanlara ileten simge(sembol), seremoni ve mitolojilerin bütünü’* olarak tanımlamıştır. Berberoğlu vd. (1997, s. 265) ise örgüt kültüründen *‘Bir toplumda ya da grupta paylaşılan tutum, alışkanlık, davranış, ilke vb mantıksal ve duygular özellikler bütünü’* diye bahsetmektedir.

Yukarıda verilen tanımlara ek olarak örgüt kültürü üzerine birçok tanım yapılmıştır. Mesela Örgüt kültürünü Peters & Waterman “paylaşılmış değerler bütünü”; Louis “paylaşılan anlamlar”; Barney “merkezi değerler”; Dyer “varsayımlar”; Davis “inançlar”; Bate “paylaşılan düşünceler, değerler ve anlamlar”; Trice & Beyer “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi” olarak tanımlamaktadır (Gordon, DiTomaso,1992, s. 783-786) (Akt. Halis, 2001, s. 110)

İş Güvenliği, işgörenleri ve üçüncü şahısları işin yürütülmesi nedeniyle oluşabilecek risklerden arındırarak sağlığa zarar verebilecek durumların yok edilmesi ile daha iyi bir çalışma ortamı sağlamak için yapılan sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir(Gerek, 2000, s. 2). İş sağlığı, işten kaynaklı zararları önlemek çalışanların daha iyi sağlık kapasitesine kavuşmasını sağlayarak işgören ile iş arasında uyum sağlanmasını amaçlayan sistematik çalışmalar olarak ifade edilebilir (Karakulle, 2012, s. 16). Sonuç olarak İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı (İGİS), iş yerinde ve iş saatinde işyeri dışında işgörenin sağlık ve güvenliğini olumsuz etkileyebilecek risklere karşı çeşitli sebeplerden kaynaklı şartlardan korunmak amacı ile yapılan sistemli ve bilimsel çalışmalar olarak tanımlanabilir (Karakulle, 2012, s. 15).

1.2. Schein’a Göre Örgüt Kültürü Öğeleri

Herhangi bir örgütün kültürünü anlamamıza veya o örgütün kimliğini tam anlamıyla çözmemize yardımcı olan unsurlar örgütün karakteristik özelliklerini içinde barındıran temel bileşenlerdir. Organizasyonlar örgüt kültür öğelerini kullanarak işgörenlerin davranış ve tutumlarını etkilemeye çalışırlar (George, Jones, 2002, s. 508). Örgüt içinde geçmişte oluşmuş kültürel öğeler gelecekteki sorun ve problemlerin çözümüne katkıda buldukları sürece varlıklarını sürdüreceklendir (Topaloğlu, Kara, 2004, s. 122).

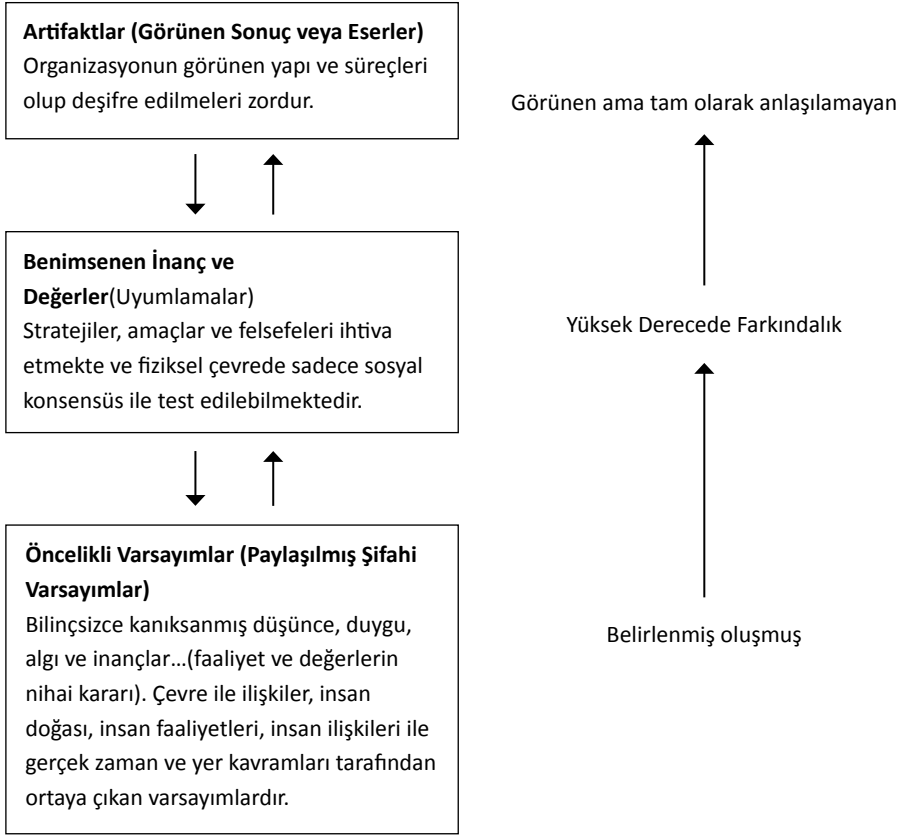
Schein ise örgüt kültürü öğelerini Şekil 1’de görüleceği üzere şu üç temel başlık altında açıklamaktadır (Schein, 1990, s. 111-112):

1.2.1. Temel Varsayımlar: Örgüt içinde gözlemlenemeyen lakin üyelerin zihninde zamanla oluşan çevreyle ilişkiler sayesinde ilişkilere yüklenen anlam ve yorumu yansıtan biçimsel olmayan temel inançlardır. Varsayımların bazıları niyet ve sebepleri itibarıyla anlaşıldığında örgüt içerisindeki davranış ve ilişkileri anlamak daha kolay hale gelecektir. Organizasyon üyelerince paylaşılan anlayış biçimi, tutum ve davranışlar, dahası olaylara ve insanlara yaklaşım, yönetim anlayışı gibi soyut konuların örgüt üyelerince öğrenilmesi zaman alan bir süreçtir.

1.2.2. Değerler: Olay, durum, yorum, hüküm yürütme, tutum ve davranış gibi konularda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ama gözlemlenemeyen ve biçimsel olmayan olgudur. Soyut bir kavram olan “değerler” iç ve dış faktör etmenleri ile zamanla oluşur.

1.2.3. Artefaktlar (Maddi Unsurlar): Dışarıdan gelen birinin ilk bakışta dikkatini çekebilecek, örgütün fiziksel parça ve özelliklerini, biçimsel yapısını yansıtırken teknolojisini, eserlerini, kahramanlarını, sloganlarını, giysilerini, büro yerleşimini, törenlerini, mitlerini, sembol ve efsanelerini içeren kültür öğesi grubudur. Şu husus belirtilmelidir ki artefaktların anlamlandırılması zordur(Sözer, 2006, s. 17).

Schein’in Şekil 1.2.2’te görülen kültür öğeleri analizi, bütüncül bir analiz olması sebebiyle önemlidir. Kimi uzmanlar görünen kısımların buzdağının görünen yanları olduğunu ifade etmiş, görünmeyen kısımların önem ve etkinlik açısından daha fazla yer tutmakta olduğuna dikkat çekmişlerdir (Halis, 2001, s. 113).Schein işletme yönetici ve işgören temsilcileriyle yapılan toplantılarla Tekrarlamalı Görüşme ile Arama (Joint Exploration through Iterative Interviewing) tekniği yöntemiyle öncelikle artefaktlar(maddi unsurlar) ve değerler belirlenerek örgütün derinliğine inerek örgüt kültürü paradigmasının oluşturarak örgütün varsayımları ortaya çıkarmaya çalıştığı araştırmalar yapmıştır. Varsayımların ortaya çıkarılması için bu çalışma tekniği gerekli bir unsurdur.



Şekil 1: Schein'in Kültür Seviyeleri¹

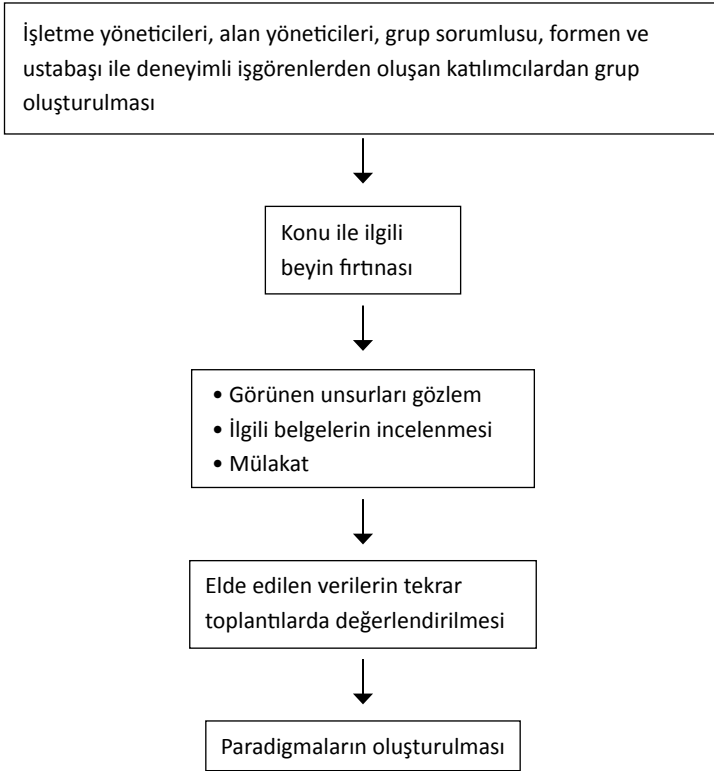
Kaynak: Schein,1989, s. 14

1.3. Örgüt Kültürü ile İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı Kültürü Paradigma Çalışmasında İzlenilen Yöntem

Konuya ilişkin detaylı literatür çalışmasından derlenen bilgiler ışığında araştırmanın bir diğer önemli safhası olan alan çalışmasına geçilmiştir. Yapılan çalışmada cevabı aranan sorulardan birisi de Danışman & Özgen'in (2003, s. 96) de üzerinde durdukları işyeri kültürü, İGİS kültürü konularının mülakat veya gözlem gibi niteliksel(kalitatif) yöntemlerle mi ya da bir takım

¹ Kültürel olayların gözlemciye görünme dereceleri

hipotezlerin sınındığı ölçümlerin yapıldığı niceliksel (kantitatif) yöntemlerle mi anlaşılabilirdiği sorunsalıdır. Araştırmada her nitel yöntem kullanılmıştır. Schein tarafından ortaya atılan örgüt kültürü paradigma çalışması² ile örgüt kültürünün geneli veya spesifik bir bölümü hakkında temel özelliklerini yansıtarak örgüt üyelerinin nasıl hissettiklerini, nasıl algıladıklarını, neyi ve nasıl düşündüklerini, olay ve durumlarda nasıl reaksiyon verdikleri hakkında dışarıdan birine ipucu verir (Schein, 1985, s. 109). Diğer bir ifadeyle amaç, artifaktlar ile değerlerin yanında dışarıdan kolayca görünmeyen örgüt kültür unsurlarından (varsayımları) ortaya çıkarmaktır.



Şekil 2. Örgüt Kültürü Paradigma Çalışma Metodolojisi

² Schein yaptığı çalışmalarda örgüt kültürü paradigması üzerinde çalışmış olup çalışmamızda işletme paradigması ile İGÜS kültür çalışması aynı metodoloji analiz edilmiştir.

Yapılan nitel çalışmada örgüt kültürü paradigması görünür unsurları gözlem, eski belgelerin incelenmesi (iş müfettiş raporları, işletme dokümanları, işletme ile ilgili haberler), önemli örgüt üyeleri ile sayısız mülakat yöntemi kullanılarak Schein'in Tekrarlamalı Görüşme ile Arama (Joint Exploration through Iterative Interviewing) metodu ile gerçekleştirilmiştir (Schein, 1985, s. 113). Bu bölümde yer alan paradigmanın tümü Schein'in kitap ve makalelerinde incelediği işletmelerle ilgili kültürel paradigmalardan etkilenilerek (1984, 1985, 1992, 1996, 2004, 2009) ile Bodnar'ın (1992) yapmış oldukları kültürel paradigma çalışmaları ışığında bilgiler 4 ay boyunca belli toplantılar, görüşme ve mülakatlar yapılarak elde edilmiştir. Önceden hazırlanan sorularla işletme yöneticileri ve işgörenleri ile yapılan mülakat ve toplantılarla veriler elde edilmiştir.

Şekil 2'de verilen metod ile toplantılarda açık iletişim, uzlaşmacı olunmasına dikkat edilerek katılımcı bir şekilde yapılmıştır. Anket çalışması yapılmadan önce uygulamaya konu olan işletmenin çok sayıda yöneticileri ve bir kısım çalışanlarla samimi bir atmosferde bir araya gelinmiştir. Genelde önemli olay ve durumlar ortaya atılarak interaktif ve ortak akılla katılımcıların düşünce ve tutumları öğrenilmeye çalışılarak kültürel değerler (varsayımlar), İGİS, İGİS kültürü ile ilgili değerler (varsayımlar) öğrenilmeye çalışılmıştır. İşletme ziyaretlerinde bazı eksik veya yanlış bilgiler düzeltilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bilgilerin doğruluğu işletme yönetimi ve iş güvenliği uzmanıyla tartışılmış, onların yorumlarının da eklenmesiyle uygulamaya son hali verilmiştir. İş müfettişlerince söz konusu işletmeye ilişkin yılda en az iki kez yapılan denetim ve değerlendirme raporları örgütteki İGİS kültürünü yorumlamada kullanılmıştır. Elde edilen bilgilerin güvenilirliği, tutarlılığı ve doğruluğu defalarca kontrol edilmiştir. Bu amaçla Şekil 3'te görüleceği üzere işletmenin Örgüt Kültürü Paradigması ele alınmış; Şekil 4'te İGİS Kültürü Paradigma çalışması ele alınmıştır.

2. İŞLETME'NİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TAHLİLİ

Schein (1990, s. 111), bir organizasyona hâkim kültürün kuvvetli olmasında sürekliliğin ve ortak geçmişin önemli olduğuna şiddetle vurgu yapmıştır. Diğer taraftan Kilmann vd. (1986, s. 88 - 89) örgüte doğru yönü gösteren, hem örgüt bireyleri tarafından genel olarak benimsenen; hem de

örgüt üyelerini belli bir yönde davranmaya iten kültüre pozitif kültür diyerek (Murat, Açıköz, 2007, s. 3) kültürün bireyleri yönlendirmedeki etki gücüne dikkat çekmişlerdir. Eren vd. (2003, s. 58) ise örgütsel değerlerin sahiplenildiği, güçlendirilmiş ve katılımcı bir örgüt yapısını “içsel bütünleşme” kavramıyla tasvir etmekte ve böylesi bir yapıya sahip firmaların güçlü bir kültüre sahip olduğunu savunmaktadır.

Verilen bilgiler ışığında örgüt kültürünü oluşturan öğeler yönüyle tahlil edildiğinde araştırmamıza konu olan işletmenin güçlü örgüt kültürü özellikleri taşıdığı söylenebilir. Yapılan gözlem, toplantı ve mülakatlarla örgüt değerleri ve normlar tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmiş olduğu müşahede edilmiş olduğundan güçlü örgüt kültürünün kanıtıdır. Ama 13 yıllık geçmişi nedeniyle genç bir işletme kültürüne sahip olduğu ifade edilebilir. İçinde bulunduğu sektördeki mazisinin henüz 13 yıl olmasına rağmen işletmenin bu seviyede bir örgüt kültürüne sahip olması bir başarı sayılabilir. Buradaki en önemli etken, işletmenin özelleştirme sürecinden evvel Türkiye Kömür İşletmelerinde (TKİ) çalışmakta olan, madenin devriyle söz konusu işletmeye geçen eski ve deneyimli işgörenlerin kendilerini bekleyen değişim sürecini şirketin yeni atadığı yöneticilerle karşılıklı bir anlayış ve gayret içinde atlatmış olmalarıdır. Ayrıca işe yeni alınan işgörenlerin bahsi geçen tecrübeli işçilerin yanında çalışarak oluşturulmak istenen kültüre adapte olmalarının sağlanması da bu başarıda pay sahibidir. Geçiş ve değişim sürecinde bir nevi devam kültürü oluştuğunu da söyleyebiliriz. Diğer önemli bir konu ise Daft'ın (2008, s. 385) da dikkat çektiği hususun yani güçlü örgüt kültüründe sembol, hikâye ve seremoni kullanımının bahsi geçen işletmede de gerçekleştiği, yöneticilerin süreç ve yapıları kullanarak kültürel değerleri desteklediği görülmüştür. İşveren işletmenin yer aldığı ilçe ve ilde ikamet eden, o yörenin yerel kültürünü benimsemiş işgörenlerin yanı sıra kendi memleketinden ve akraba çevresinden çok sayıda kişiyi de işe almış buna rağmen etkileşim ve değişim süreçleri içerisinde aynı işletmede buluşan iki farklı coğrafya kültürünün çatışmasını önleyerek örgüt kültüründe uyumluluğu yakalamayı başarmıştır.

Şahin (2010, s. 22) güçlü kültüre sahip örgütlerin değişim ve gelişim gibi iç ve dış etki olma özelliği taşıyan faktörler karşısında diğer örgütlere nazaran daha hazırlıklı olduğunu belirtmiştir. Firmanın yeraltı ve yerüstü yöneticisi olma vasfı taşıyan mühendisler, Schein'a (1996, s. 236-237) göre bir örgütün kültür yönetiminde söz sahibi üç aktörden biri olan “operatörler”dir. İşletmenin şu

anki genel müdürü ve selefleri öncelerde yine kömür madenciliği sektöründe değişik bölgelerde ve değişik firmalarda çalışmış deneyimli mühendislerden seçilmiştir. Dolayısıyla tüm bu faktörler firmanın piyasada oldukça acemi olduğu bir dönemde güçlü bir kültürüne sahip olmayı başardığı söylenebilir. Bunun nedeni olarak yapılan gözlemler ve mülakatlar sonucu elde edilen izlenimler sonucunda işletme de temel değerler, tutum, davranışlar ve normlar tüm örgüt düzeyinde paylaşılmakta ve içselleştirilmiş bir durum hâkim olduğundan güçlü örgüt kültüründen bahsedilebilir.

Şahin (2010, s. 25) güçlü örgüt kültürünün önemli işlevlerinden birinin de örgüt amaçları ile işgörenlerin bireysel amaç ve hedeflerini uyumlu hale getirmek olduğunu belirtmiştir. Araştırma konumuz olan işletme yıllık hedefi olan 300 bin tonluk üretimi, iş güvenliği ve iş sağlığı koşullarına önem vererek herhangi bir iş kazasına ya da ölüme sebebiyet vermeden gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Bunun için de hem kendi hedefine ulaşmada azami gayret göstermekte, hem de çalışanlarının iş güvenliği ve sağlık haklarını kullandırmada titizlik göstermektedir; dolayısıyla güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu ortadadır.



Şekil 3: İşletmenin Örgüt Kültürü Paradigması

Örgüt kültürünün iyi analiz edilmesi ve önemli noktaların iyi anlaşılmasıyla hem örgütte ne olup bittiği açığa çıkmış olacak, hem de örgüt yönetimindeki lider ve liderlik için gerekli öncelikler de belirlenebilecektir (İpek, 1999, s. 412). Örgüt kültürü, işyeri yapısını da etkilemektedir, şöyle ki fonksiyonel işyeri kültürü olan bir yerde otonomi ve girişimcilik ön plandayken, hiyerarşik yapıli kültürü sahip işyerinde ise ilişkiler formel ağırlıklı olup merkezîyetçilik esastır (Berberoğlu, 1990, s. 157). İncelenen işletmenin gözlemler ve toplantı sonucu genel hatları itibarıyla hiyerarşik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir.

Şekil 3'te kültürel paradigması verilen işletmenin yeni şirket ve yeni örgüt kültürü oluşturmada başarılı olduğu söylenebilir. Özkalp ve Kirel (2004, s. 15) işletme yönetiminin örgüt kültüründeki farklılıkları ve değişimleri bilmek, dolayısıyla kontrol etmek zorunda olma bilincini aşağıdaki nedenlere bağlamaktadır:

- Yaratıcılığı artırmak
- Esnekliğı sağlamak
- Yeni üyeler almak
- Ürün ve hizmetleri daha geniş kitlelere yayarak daha iyi bir pazar oluşturmak
- Öngörülmeven maliyeti azaltmak

Yöneticilere, ustabaşlarına diğeri işgörenlerin itaatleri ve güvenleri yüksek düzeydedir. İtaat ve güvene dayalı bir sistemin görüldüğü işletmede yıllık 300 bin ton üretim gerçekleştirebilmek için performans odaklı bir ödüllendirme sistemi mevcuttur ve örgüt kültürüne kolektif karar alma ve kolektif sorumluluk yüklenme prensipleri hâkimdir. Ayrıca işgörenler kıdemlerine ve icra ettikleri işin içerdığı zorluk ve tehlike oranına dayalı olarak ücret almaktadır. Ücretler zaman zaman performans ve vardiyalı çalışmaya da dayalı olabilmektedir. Klasik Türk gelenek yapısına sahip herhangi bir işyerindeki gibi kıdemli olan işgörenele diğeriince saygı gösterilmekte ve bu kişilerin tavsiyelerine önem verilmektedir.

Bazı tehlikeli durumlarda deneyimli işgörenlerin bireysel sorumluluk alarak diğeri işgörenlerin can güvenliğı için bireysel sorumluluk aldıkları kendileri tarafından belirtilmiştir. İşletme de performans odaklı bir durum olup yapılan

mülakat ve toplantılarda bakmakla yükümlü oldukları insanlar olduğundan çalışmanın zorunlu olduğu belirtilmiş günlük minimum kotayı doldurmanın zorunlu olduğunu ifade etmişlerdir. Yeraltı çalışanları yerüstünde, yerüstünde çalışanlar yeraltında çalışmak istememektedir. İş güvenliği ve işgören sağlığı açısından hem avantaj hem de dezavantaj oluşturabilecek bu tip oluşumlara dikkat edilmesi gerekir. Nitekim işgörenlerle yapılan görüşmelerde yer altı ve yerüstü işçilerinin birbirinden farklı işler yaptıkları için tehlike algı ve yorumlarında farklılık olduğu görülmüştür. Yeraltında çalışanlar kendi yaptıkları işin daha meşakkatli ve riskli olduğunu belirtirlerken, yer üstünde çalışanlar kendi iş sahalarının ciddi bir takım tehlikeleri olduğunu ve çeşitli riskler içerdiğini savunmuşlardır. Son olarak sendikalı işgörenin olmadığı işletmede yapılan gözlem, toplantı ve mülakatlar neticesinde işgörenlerin firmayı sahiplenme derecesi ise orta seviyede olduğu söylenebilir.

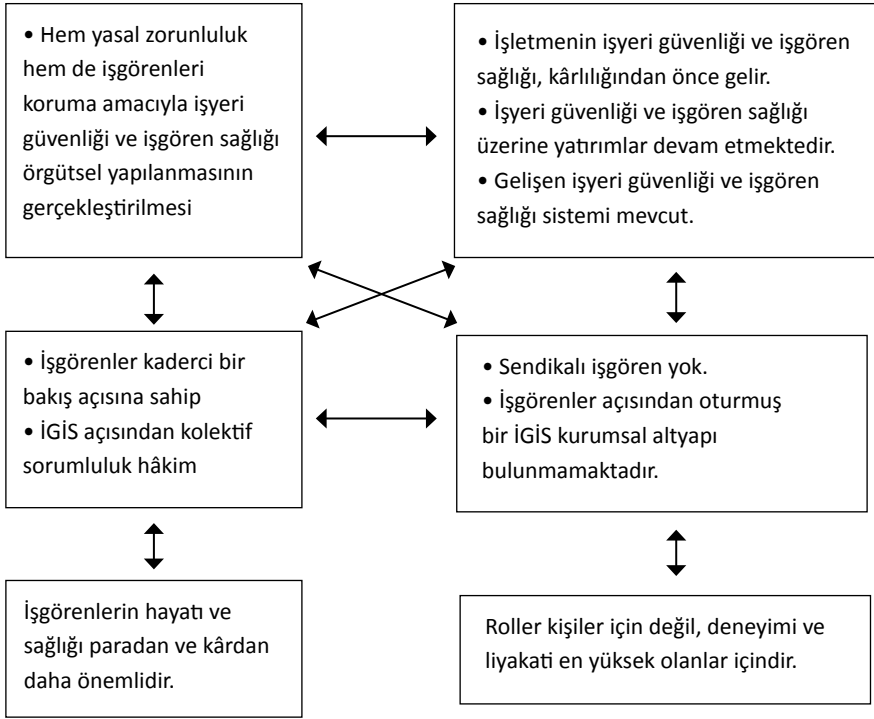
3. İŞLETME’NİN İŞ GÜVEN SAĞLIĞI VE İŞGÖREN SAĞLIĞI (İGİS) KÜLTÜRÜ TAHLİLİ

İşletmenin iş güven sağlığı ve işgören sağlığı açısından hedefi iş kazalarında “sıfır”a ulaşmak olduğu gibi genel amacı ise işgörenlerini ve mevcut yapıyı sürekli geliştirerek iş kazaları ve meslek hastalıkları oranını minimum düzeye düşürerek İGİS konusunda zaten iyi olan imajını pekiştirmektir. Ayrıca firma işgörenlerin yüksek performans göstermelerinin yanı sıra iş tatmini duymalarını da sağlayarak İGİS açısından öğrenmeye ve değişime açık bir işyeri kültürüne ulaşmayı hedeflemektedir. İşletme de 30 Haziran 2012 tarihli 6331 Sayılı İş Sağlığı ve İş Güvenliği Kanunu çıkmadan evvel belli başlı değişim ve yenilikler yapılmıştır. İGİS konusunda söz konusu olumlu adımlara devam edilmektedir. İşletmede İGİS’e ilişkin ciddi atılımlar yaşanmasında ve İGİS konusundaki vizyon değişim ve gelişiminde tavizsiz tutumuyla bilinen yeni atanmış genel müdürün payı kesinlikle inkâr edilemez. Ayrıca yeni genel müdür iş güvenliği konusunda A sınıfından uzman bir ismi getirerek işletmede güçlü bir İGİS kültürü oluşturulması yönündeki kararlı tutumunu bir kez daha göstermiştir. Freeman’a göre (1991) işletmeler İGİS konusundaki sorumluluklarını aşağıda belirtildiği şekilde yerine getirirler (Demirbilek, 2005, s. 21):

- *Güvenli bir işyeri sağlamak*
- *Etkin bir güvenlik programı oluşturmak*
- *Üretim süreci içerisinde güvenliği ve endüstriyel hijyeni sağlamak*
- *Yapılan güvenlik programının faaliyetlerini ve etkinliğini değerlendirmek*
- *İş kazası ve meslek hastalığı önleme programı oluşturmak ve uygulamak*

Örgüt kültürü içinde, işletmenin İGİS'e yönelik kendi kimliğini veya örgüt kimliğini oluşturup ortaya koymasını tasvir eden *Yorumlayıcı Yaklaşım* ile işletmenin İGİS'e yönelik yeni stratejiler belirleyip sonuçları etkilemesini veya değiştirmesini konu alan *Fonksiyonalist Yaklaşım* olmak üzere iki tür yaklaşım vardır (Bjerkan, 2011, s. 43). İGİS kültürünü yorumlamak açısından her iki yaklaşım da uygun olmasına rağmen araştırmamızda fonksiyonalist yaklaşım tercih edilmektedir.

Şekil 4'te gösterilen işletmenin işyeri güvenliği ve işgören sağlığı kültürel paradigmasında değişen ve gelişmekte olan bir İGİS sistemi görülmektedir. Daha önce de bahsedildiği gibi işletme sahipleri ve yöneticileri iş kaza ve ölümlerden kaynaklı mahkeme, sağlık, tazminat gibi yüklü masraflar sonucunda İGİS sisteminin geliştirilmesi amacıyla işletmeye yeni genel müdür getirilmiştir. Yeni genel müdürün gelmesi ile bu sektörde A sınıfına sahip iş güvenliği uzmanı ile bir sözleşme yapılmıştır. Öncesinde özel ve kamusal sektörde yine aynı iş kolunda çalışmış olan genel müdürün yıllara dayalı deneyimi; sağlık ve güvenlik konusundaki hassasiyet ve sorumluluk bilinci örgüt içindeki İGİS'e yönelik icraatlarında tezahür etmektedir. 30 Haziran 2012 tarih 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nun yasallaşmasına bağlı olarak ilgili tüm mevzuatı uygulama konusunda taviz vermeyen tutumuna bağlı olarak çalışanlarına verdiği önem işgörenlerin dikkatinden kaçmamış, genel müdürün işletmedeki İGİS etkinliklerindeki öncü davranışı gerek örgüt içinde ve gerekse örgüt dışında firmaya yönelik olumlu bir imaj oluşturmuştur. İşletme sahip ve yöneticileri, işgören vücut sağlığı ve bütünlüğünün parandan ve kardan önce geldiğini belirtmişlerdir.



Şekil 4. İşletmenin İGİS Kültürü Paradigması

İş güvenliği uzmanı ile birlikte yapılan eğitim programlarına ve diğer çalışmalara bağlı olarak madenin yeraltı ve yer üstü sorumluları ile ustabaşılar İGİS faaliyetlerinde aktif olarak yer almaktadır. Diğer yandan yapılan birebir görüşme ve toplantılarda alınan tedbirlerin yerinde olduğu ama ağır çalışma şartlarının yanı sıra İGİS faaliyetlerine katılımların başta isteksiz olmasına rağmen zamanla konunun önemine binaen değiştiğini belirtmişlerdir.

Daha önce de ele alındığı gibi ulusal anlamdaki kültürel değer ve özellikler, etkin bir İGİS kültürü oluşumu için farklı politika ve stratejilerin hazırlanmasını gerektirmektedir. Köse vd. (2003, s. 12) üst kültürün, yerleşmiş bulunan geleneksel uygulamaları; örgütlere has davranış ve tutumları; örgütsel yapıyı etkilediğini ve etkilenen örgüt kültürünün pekişmesini, örgüt kültürünün arzu edilen davranışları teşvik etmekle beraber aksinin de gerçekleşebileceğini savunmaktadır. Yapılan gözlem ve görüşmelerde çoğu

işgörenin ulusal kültürden kaynaklı geleneksel kaderci anlayışa sahip olduğu alınan tedbirlerin iş kazalarını tam olarak önlemeyeceği kanısı hâkimdir. Ayrıca herhangi bir tehlike anında kolektif sorumluluk hâkim olup ne yapılacağı belli bir plan dâhilinde belirlenmiştir. Buna yönelik tatbikatlar belli aralıklarla yapılmaktadır. Çevre de bulunan kömür işletmelerinde herhangi bir olay vuku bulduğunda işletme derhal ekip göndermektedir.

Demirbilek (2005, s. 193) katı disiplin ve ceza yerine sosyal onay ve ödüllendirme gibi mekanizmaların etkin kullanımının İGİS kültürü ile ilgili istenilen değişimleri gerçekleştirebileceğini savunmaktadır. Buna karşın Reason (1998, s. 303) ise yanlış davranan veya ihmali olan işgörenlerin gerekli cezayı almaması veya belli promosyon ve ödüllerden muaf tutulmaması halinde diğer işgörenlerin İGİS kültürüne olan bağlılık ve güvenlerinin sarsılacağını iddia etmektedir. Araştırmamıza konu olan işletmede İGİS faaliyetlerine yönelik hem ödül teşvikinin hem de ceza yaptırımının bir politika olarak izlendiği görülmüştür. Yapılan gözlem, toplantı ve mülakatlar sonu elde edilen izlenimler sonucu firma İGİS'in geliştirilmesine yönelik her geçen gün belli bir gelişim göstermesine rağmen işgörenlerin İGİS kültürüne olan bağlılığı artan bir seviyede olduğu söylenebilir.

SONUÇ

Yapılan araştırmalarda nitel çalışmaların azlığı öne çıkmaktadır. Hem uzun süreli olması hem de maddi imkânların önplana çıkmasının yanında araştırmacıların işletme sahipleri ile yöneticilerinin işyerinde uzun süreli kalacak olmalarından duyulan rahatsızlıktan bu araştırmaların fazla yapılamamasına sebep olmaktadır. Yapılan bu çalışmada Schein'in işletme kültür paradigmalarının etkisinde hazırlanmış Schein'in Tekrarlamalı Görüşme ile Arama (Joint Exploration through Iterative Interviewing) tekniği yöntemiyle işletmede uzun bir süre kalarak gözlem, mülakat, toplantı ve arşiv araştırması yardımıyla örgüt kültürünün yanında İGİS kültürü açısından işletme nitel araştırma yapılarak paradigmalar oluşturulmuştur. Yapılan çalışma yönetim ve organizasyon literatüründe yapılan nadide çalışmalardan biri olup dünya ve Türk literatürüne katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Yapılan nitel çalışması sonuçlarına ilişkin işletme yönetici ve işgören temsilcileriyle istişare edilmiş, bu toplantıda farklı görüşler ortaya atılsa da sonuçların doğruluğu kabul edilmiştir. Hem araştırmacı hem de işletme yöneticileri açısından beğenilen bu durum örgüt kültürü ve alt kültürü İGİS kültürü açısından belli eksikliklerin ve bilinmesi gereken konuların öğrenilmesi açısından önemlidir. Türkiye'deki işletmelerde kültür ve İGİS açısından genel anlamda stratejik planlama, katılım, yetki ve görev paylaşımı gibi hususlarda önemli organizasyon eksiklikleri göze çarpmaktadır. Bu araştırma göstermektedir ki otokratik, disiplin ve korku üzerine kurulan örgüt kültürü ve İGİS kültürünün, modern, katılımcı ve ödüllendirici yeni sisteme entegre edilmesiyle etkin bir örgüt kültürü dolayısıyla İGİS kültürü vücuda getirilebilir. Özellikle bu sayede örgüt üyelerinin örgüt karar alımına katılması bireyin güçlendirilmesi açısından önemli bir adım teşkil etmektedir. İşgörenler, yöneticiler ve işveren arasında düzenli aralıklarla yapılacak toplantılar örgüt kültürü ve İGİS kültürünü güçlendirirken örgüt içinde fark edilmeyen ya da fonksiyonu azalan kültür öğelerinin tespit edilmesini sağlayacaktır.

Yapılan uygulama Çorum ili sınırlarında bir işletme de yapılmıştır. Farklı ve daha geniş örneklem üzerinde araştırmalar yapılması gerekmektedir. Nitel araştırmanın yanında örgütsel kültürün tamamlayıcı veya yakın ilgisi bulunan örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, motivasyon gibi değişkenler üzerine nicel araştırmanın yapılmasıyla gelecekte yapılacak olan araştırmalara şüphesiz zenginlik katacaktır.

KAYNAKÇA

- Akalp, G. ve Yamankaradeniz, N. (2013),**“İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi”, Sosyal Güvenlik Dergisi, 3(2), 96-109.
- Berberoğlu, G.N. (1990),**“Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1-2), 153-161.
- Berberoğlu G., Özkalp İ. ve Koparal, C. (1997).** Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bjerkan, A.M. (2010).** Work, Health and Safety Culture/Climate: A Study Of Employees in The Norwegian Oil and Gas Industry (Unpublished PhD Dissertation). Oslo: Centre for Technology, Innovation and Culture Faculty of Social Sciences University of Oslo.
- Bodnar, B.A.B. (1992).** A Study of the Basic Cultural Assumptions of a School. (Unpublished PhD Dissertation). Saskatoon: College of Graduate Studies and Research(CGSR) University of Saskatchewan.
- Daft, R. L. (2008).**Organization Theory and Design(Tenth Edition). Mason: Cengage Learning/South-Western.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2003),“Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-124.

Demirbilek, T. (2005). İş Güvenliği Kültürü. İstanbul: Legal Yayınları.

Eren E., Alpkan L., ve Ergün, E. (2003). “Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 4(1), 55-56.

Freeman, S. H. (1991). Injury and Litigation Prevention: Theory and Practice. New York, NY: Van Nostrand Reinhold.

George, J. M., ve Jones, G. R. (2002). Organizational Behavior (Third Edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education Inc.

Gerek N. H. (2000). İş Sağlığı ve İş Güvenliği. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Gordon, G. G. Ve N. DiTomaso (1992),“Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, Journal of Management Studies, 29,783-799.

Halis, M. (2001),“Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2, 109-135.

Karakulle, İ. (2012). KOBİ’lerde İş Sağlığı ve İş Güvenliği ve Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.

Kilmann R.H., Saxton M.J. and Serpa R. (1986),“Issues in Understanding and Changing Culture”, California Management Review, 28(2), 87-94.

Murat, G. ve Açıköz B. (2007),“Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi”, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5),1–20.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). Örgütsel Davranış (2. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Reason, J. (1998),“Achieving A Safe Culture: Theory and Practice”, Work & Stress, 12(3), 293-306.

Schein, E.H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass Publishers.

Schein, E. H. (1990),“Organizational Culture”, American Psychologist, 45(2), 109-119.

Schein, E. H. (1992). Organizational Culture and Leadership (Second Edition). San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Schein, E. H. (1996a),“Culture: The Missing Concept in Organization Studies”, Administrative Science Quarterly, 41(2), 229-240.

Schein, E. H. (1996b),“Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning”, Sloan Management Review, 38(1), 9-20.

Schein, E.H. (2002),“ Örgütsel Kültür”(Çev. Atilla Akbaba), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(1), 1-32.

Schein, E.H. (2004). Organizational Culture and Leadership (Third Edition). San Francisco, CA : Jossey Bass Publishers.

Schein, E.H. (2009). The Corporate Culture: Survival Guide. San Francisco, CA: Jossey Bass Publishers.

Şahin, A. (2010),“Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, Maliye Dergisi,159, 21-35.

Topaloğlu, M. ve Kara, D. (2004),“Örgütsel Kültürün Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları Üzerine Etkileri A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Uygulama”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 121-141.

Varol, M.(1989),“Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 44(1–2), 195–222.