

## İş Sağlığı ve Güvenliği ile Motivasyon Arasındaki İlişki

### The Relationship Between Occupational Health and Safety and Motivation

Sinan CEYLAN  Ahmet YURTÇU 

#### ÖZET

Günümüz iş dünyasında insan kaynakları, başarıya ulaşmak ve kurumsal verimliliği artırmak için birincil sermaye olarak hizmet eder. Örgütler hedeflerine, çalışanları aracılığıyla ulaşabilir. Çalışanlardan bir makine gibi her zaman aynı iş performansını gerçekleştirmeleri beklenemez. Bireyler sosyal varlıklardır, ihtiyaç ve beklentileri zamanla değişir. Bu yüzden insan kaynakları yöneticilerinin önemsemesi gereken şeylerden biri çalışanların güvenliği ve motivasyonudur. Bu nedenle örgütlerin, çalışanların tutumlarını hedeflerine göre değiştirebilmeleri için bazı iç ve dış müdahale araçlarına ihtiyaçları vardır. Çalışanların güçlü yönleri, ihtiyaçları, sağlıkları ve güvenlikleri çalışma motivasyonu yoluyla karşılandığında, çalışan memnuniyeti düzeyini etkileyecektir. Çalışanları motive etmekte önemli bir faktör de iş sağlığı ve güvenliğidir. İSG örgütler için önemlidir çünkü iş kazaları ve hastalıklarının etkisi sadece çalışanlara değil, şirkete de doğrudan veya dolaylı olarak zarar verir. Bu çalışmanın amacı iş sağlığı ve güvenliği ile çalışan motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu kapsamda motivasyon ile İSG konularında detaylı literatür taraması yapılmış, ulaşılan çalışmalar incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucuna göre, motivasyon ile İSG arasında ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Her iki kavram da birbirini olumlu yönde etkilemektedir. İSG tedbirleri alınmış bir iş yerinde çalışanların daha motive ve bunun yanı sıra motive olmuş çalışanların da daha dikkatli olduğu sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş sağlığı, İş Güvenliği, Motivasyon, Performans.

#### ABSTRACT

In today's business world, human resources serve as the primary capital to achieve success and increase corporate efficiency. Organizations can achieve their goals through their employees. Employees cannot be expected to always perform the same job performance as a machine. Individuals are social beings; their needs and expectations change over time. Therefore, one of the things that human resources managers should care about is the safety and motivation of employees. Therefore, organizations need some internal and external intervention tools to change the attitudes of employees according to their goals. When the strengths, needs, health and safety of employees are met through work motivation, it will affect the level of employee satisfaction. An important factor in motivating employees is occupational health and safety. Occupational health and safety are important for organizations because the effects of occupational accidents and diseases directly and indirectly harm not only employees but also the company. The purpose of this study is to examine the relationship between occupational health and safety and employee motivation. In this context, a detailed literature review was conducted on motivation and occupational health and safety, and the studies reached were examined. According to the results of the research, it was determined that there is a relationship between motivation and occupational health and safety. Both concepts affect each other positively. It was concluded that employees in a workplace that has taken occupational health and safety measures are more motivated, and motivated employees are more careful.

**Keywords:** Occupational Health, Occupational Safety, Motivation, Performance.

Sinan CEYLAN | [cylnsinann@gmail.com](mailto:cylnsinann@gmail.com) | Corresponding Author  
Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Amasya, Türkiye  
*Amasya University, Vocational School of Social Sciences, Amasya, Türkiye*

Ahmet YURTÇU | [ahmet.yurtcu@amasya.edu.tr](mailto:ahmet.yurtcu@amasya.edu.tr)  
Amasya Üniversitesi, Merzifon Meslek Yüksekokulu Amasya, Türkiye  
*Amasya University, Merzifon Vocational School, Amasya, Türkiye*

Received/Geliş Tarihi : 26.05.2025  
Accepted/Kabul Tarihi: 15.01.2026

## I. GİRİŞ

İnsanlar, gündelik ihtiyaçlarını karşılamak, yaşamlarını sürdürmek ve sorumluluklarını yerine getirmek için çalışma hayatında aktif bir şekilde yer almak zorundadır. Ancak çalışma süreci sırasında çalışanlar fiziksel, kimyasal, biyolojik ve psiko-sosyal riskler gibi çeşitli tehlikelerle karşılaşmaktadır. Bu riskler, çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir. İşveren perspektifinden bakıldığında ise söz konusu riskler hem çalışanların güvenliğini hem de iş yerindeki genel güvenlik düzeyini zayıflatmakta ve bunun doğal bir sonucu olarak da iş süreçlerinin verimliliğini düşürmektedir. [1]. Hayatlarını idame ettirmek üzere çalışma hayatında yer alan bireylerin çalışmasını etkileyen faktörler arasında sağlık ve güvenlik önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır [2]. Bireylerin sağlıklı ve güvende olmaları hem günlük yaşamlarını sürdürebilmeleri hem de çalışma hayatında etkin bir şekilde yer alabilmeleri açısından büyük önem taşır. Bu bağlamda, Dünya Sağlık Örgütü (WHO)'nün sağlık tanımında, bireylerin yaşamları boyunca fizyolojik ve psikolojik açıdan bütüncül bir iyi olma hâline sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır. Bu tanıma göre, bir kişinin sağlıklı sayılması yalnızca hastalık veya sakatlık durumunun bulunmamasına bağlı değildir. Sağlık, aynı zamanda kişinin fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan iyi olmasını da kapsamaktadır. Bireylerin yalnızca yaşamlarını sürdürmeleri değil, aynı zamanda bunu geliştirebilme ve sosyal çevreleriyle uyum içinde sürdürebilme yetisine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. İnsanlar sağlıklarını hayatlarının tüm alanlarında korumaları gerekmektedir. Bu alanlardan biri de çalışma hayatıdır. Bireyler çalışırken, çalışma ortamından kaynaklanan ve sağlıklarını veya güvenliklerini tehlikeye sokacak risklerle karşı karşıya kalmalıdır [3].

İnsan yaşamı, ölçülmesi mümkün olmayan, son derece

kıymetli ve vazgeçilmez bir değerdir. Dünya üzerinde var olan tüm bireyler, huzurlu, sağlıklı ve güvenli bir yaşam hakkına sahiptir. Bu bağlamda, bir iş yerinde çalışan her bireyin bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan tam bir iyi olma hâline sahip olması gerekmektedir. Bu iyi olma hâli, bireylerin verimli bir şekilde çalışabilmesi ve iş hayatında etkin rol oynayabilmesi açısından büyük önem taşır. İSG, çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyan, multidisipliner bir uygulama alanı olarak bu ihtiyacı karşılamaktadır [4].

Çalışma ortamlarında karşılaşılan fiziksel, kimyasal, biyolojik ve psiko-sosyal riskler, çalışanların sağlığını ve güvenliğini olumsuz etkileyebilir. Bu riskler yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda iş süreçlerinin verimliliğini ve örgütlerin genel başarısını da etkiler. Sağlıklı ve güvenli bir iş ortamı, çalışanların motivasyonunu artırmakta, iş tatminini yükseltmekte ve iş kazalarının önlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, İSG uygulamaları hem çalışanların hem de işverenlerin ortak sorumluluğu altında ele alınmalıdır [1].

Çağdaş yönetim anlayışına göre, İSG çalışma hayatında giderek daha belirgin bir öneme sahip olmuş ve endüstriler tarafından, çalışanların yaşam kalitesini artırmak ve iyileştirmek amacıyla yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. [5]. Ülkemizde son yıllarda gelişme gösteren İSG kavramı, çalışma yaşamında yer alan çalışanlar ve işverenler için temel bir gereklilik hâline gelmiştir. İSG uygulamaları, çalışanların iş ortamında karşılaşılabilecekleri meslek hastalıkları ve iş kazası risklerini en aza indirmeyi hedeflemektedir. Bunun yanı sıra, bu uygulamalar çalışanların daha sağlıklı ve güvenli koşullarda çalışma yaşamlarını sürdürebilmelerine katkı sağlamaktadır. [6].

Çalışanların iş yeri ve çalışma ortamına uyum sağlamları, işlerine ilişkin gerekli bilgilere sahip olmaları ve iş yerini tanımları, İSG açısından temel bir gereklilik olarak

kabul edilmektedir. Ayrıca, çalışanların görev yaptıkları bölümleri, işletmeyi ve firmayı güvenli bulmaları, bu sürecin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bu tür unsurların ön planda olduğu işyerlerinde, çalışanların kuruma karşı aidiyet duygusu gelişmekte ve çalışan-örgüt uyumunun yerleşmesine önemli katkılar sağlamaktadır. [1].

İşyeriyle kurulan bu uyum ve güven duygusu, çalışanların motivasyon düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir. Çalışma yaşamında motivasyon, insan gücünün etkili biçimde kullanılmasını ve buna bağlı olarak verimliliğin artmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyonunun korunması ve yükseltilmesi ise çalışma hayatının vazgeçilmez bir bileşenidir. Bu doğrultuda motivasyon hem çalışanın kendi performansını hem de işverenin çalışanlardan elde ettiği verimi doğrudan etkilemektedir. Motive olan ve iş sağlığı ile güvenliği sağlanmış çalışanlar işlerine daha istekle yönelmekte ve sonuçta bu durum, hem verimliliğin artmasına hem de çalışan performansının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.[7].

Motivasyon, herhangi bir insanı kendisine belirlemiş olduğu bir amaç için harekete geçiren içsel bir unsurdur. Bununla birlikte insanların çalışanlara karşı ve çalışan ortamındaki davranış biçimini, istek düzeyini ve çalışma hayatında karşılaşılabileceği zorluklara karşı göstermiş olduğu tutum ve davranışlarını belirleyen güdülerdir [6]. Motivasyon, çalışanları ve çalışanların yer aldığı örgütün performansını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Güvenli olmayan bir çalışma ortamı ciddi sağlık sorunlarına neden olabilir ve çalışanların refahını etkileyebilir. Kötü bir çalışma ortamının çalışanların refahı üzerindeki bu olumsuz etkileri motivasyonlarını ve üretkenliklerini de etkiler [8]. Bir iş yerinde çalışan bireylerin yeteri kadar motivasyonda olmamaları ilk önce çalışanın performansını olumsuz yönde etkiler. Çalışanın performansının etkilenmesi ve düşmesinden kaynaklı olarak örgütün performansı da olumsuz

şekilde etkilenecektir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşması gecikecektir. Örgütün belirlemiş olduğu hedeflerini tutturması için çalışan bireylerin motivasyonlarının yüksek bir seviyede tutulması gereklidir [9]. Motivasyonu düşük veya sağlanmamış çalışanlar, iş yerinde dikkatlerini yeterince toplayamaz ve görevlerini hakkıyla yerine getiremez. Bu durum hata ve iş kazası riskini artırır. [6].

Bu bağlamda bu yazının hedefi, çalışmanın temel amacı İSG ile motivasyon ilişkisini içeren yapılmış araştırmalarla ilgili mevcut literatürü taramak, elde edilen akademik kaynakları ayrıntılı ve kapsamlı bir biçimde incelemektir. Bu kapsamda motivasyon kavramının çalışma hayatında çalışanlarla ilgili İSG tedbirleri üzerine olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyip etkilemediği, motivasyonun iş verimini artırıp artırmadığını da belirlemek hedeflerimiz arasındadır. Bu konunun önemi, iş sağlığı ve güvenliğini korumak, çalışan motivasyonunu yükselterek riskleri azaltmak ve hem işçi hem de işveren için verimlilik ile güvenliği artırmaktır. Bu çalışmanın literatür taraması işçi ve işverenlerin, politika oluşturucuların bilgi birikimine katkı sağlayacak olup daha bilinçli ve verimli kararlar alınmasını sağlayacaktır. Ayrıca mevcut literatürdeki eksiklikleri belirleyip bu eksikliklere yönelinmesini de temin edecektir.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### A. İş Sağlığı

Yaşam, ölçülemeyecek kadar önemli ve değerlidir. Tüm insanlar sağlıklı ve huzurlu bir hayat hakkına sahiptir. Bu nedenle, çalışanların bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan sağlıklı olması ve bu koşulları sürdürebilmesi, İSG uygulamaları ile mümkün olmaktadır [4]. İş sağlığı, bireylerin çalışma yaşamlarında yer alan İSG kavramının tıbbi yönünü kapsamaktadır [1].

İş sağlığının anlaşılabilmesi için öncelikle sağlığın tanımının derinlemesine incelenmesi gerekmektedir. Sağlığın en doğru tanımı Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından verilmektedir. WHO sağlığı “sağlık, sadece hastalık ya da zayıflığın olmaması değil, fiziki, zihinsel ve toplumsal olarak tam bir iyi olma hâlidir” şeklinde tanımlanmaktadır [10].

Sağlık kavramı Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’ne göre iş ile bağlantılı olarak, yalnızca hastalık ya da sakatlığın olmaması durumu değil, bu faktörlerin yanında, çalışan bireyin işini yaptığı esnadaki hijyen, temizlik ve güvenlik ile ilişkili olarak insan sağlığına etki eden fiziksel ve tinsel öğeleri de içinde barındırır [12]. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ise herhangi bir iş yerinde işin görülmesi esnasında, türlü sebeplerden meydana gelen ve sağlığa zararı dokunacak durumlardan korunmak amacıyla yapılan sistematik ve bilimsel çalışmalardır şeklinde tanımlamaktadır. İş sağlığı, çalışanların fiziksel, ruhsal, moral ve sosyal yönden gerçek anlamda en iyi koşulları sağlanmasını ve bu koşulların sürdürülebilir şekilde devam ettirilmesini sağlamaktır. Aynı zamanda çalışma koşullarında kullanılan zararlı etkenlerin çalışan sağlığına zarar vermesinin önlenmesini, çalışanın ergonomisine uyumlu yerlerde çalışmasına olanak veren ve işin çalışana, çalışanın işe uyumunu amaçlayan bir tıp bilimidir şeklinde tanımlamıştır (Bu tanımı yapan kim? Bakanlık mı? Cümle başında belirtilmeli!)[13]. Başka bir tanıma göre iş sağlığı, “örgütteki çalışanların sağlığını etkileyebilecek risklere karşı onların korunması” olarak ifade edilmektedir [14]. Bir diğer tanım ise iş sağlığı, “çalışanın çalışma koşulları ve iş yerinde kullanılan araçgereçlerden kaynaklanabilecek tehlikelerin ortadan kaldırıldığı veya en aza indirildiği bir ortamda huzurlu bir şekilde bulunması” olarak açıklanmaktadır [15]. Bu tanımlar, sağlığın bireyi bütüncül olarak etkileyen bir durum olduğunu göstermektedir. Çalışanın iş yerindeki sağlığını

tehdit eden herhangi bir faktör, işin aksamasına veya çalışanın görevini yerine getirememesine yol açabilmektedir [11].

## B. İş Güvenliği

Güvenlik kavramı, çok boyutlu bir yapıya sahip olup farklı disiplinlerde çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Literatürde uluslararası, ulusal ve bireysel düzeylerde birçok tanım mevcuttur. İş dünyası, kamu, psikoloji, uluslararası ilişkiler, askerî, finans ve bilgi erişimi gibi alanlar güvenliği kendi bakış açılarından açıklamakta ve bu kavramın kapsamını genişletmektedir. Genel anlamıyla güvenlik, bireylerin ve sistemlerin karşılaşılabilecekleri tehlike ve risklerden korunmuş, tehlikesiz bir ortamda bulunmalarını ifade etmektedir [16].

İş güvenliği kavramı, literatür incelendiğinde bireylerin çalışma yaşamlarında yer alan İSG kavramının teknik yönünü içermektedir [1]. İş güvenliği, iş yerinde oluşabilecek riskleri tespit etmek ve çalışanların yapmış olduğu işlerden kaynaklı meydana gelebilecek iş kazalarından veya fizikî yaralanmalardan çalışanları korumak, onlar için tehlikelerden uzak bir çalışma ortamı yaratmak amacıyla iş yerinde alınması gereken bütün tedbirlerdir [17]. Genel olarak iş güvenliği kavramı özetlediğinde; bireylerin çalışma ortamını, işin yürütülmesi esnasında ortaya çıkabilecek tüm tehlikelerden korumak bireylerin sağlığına zarar verebilecek koşullardan arındırarak, iş ortamını daha elverişli bir çalışma alanı yapabilmek adına gerçekleştirilen sistemli çalışmalar olarak tanımlanabilir. İş güvenliği, yapılan iş esnasında, çalışanların yüz yüze gelebilecekleri riskleri, tehlikeleri ortadan kaldırılması veya mümkün olduğunca azaltılmasına yönelik teknik prensiplere sahip sistemli bir süreçtir [13]. İş güvenliği, işverenlerin lüzumlu önlemleri alan yasal yükümlülüklerini ifa etmesi olarak da tanımlanabilmektedir [18]. İş güvenliği, “çalışmanın yapılması esnasında, iş gö-

renlerin karşı karşıya gelebileceği tehlikelerin çalışma ortamından uzaklaştırılması veya en az düzeye çekilmesini içeren önlemlerdir” şeklinde tanımlanmaktadır [19]. Kısaca iş güvenliği, iş görenler için çalışma ortamını güven teşkil edecek şekilde tasarlayıp iş kazalarını önlemek veya engellemek şeklinde tanımlanmaktadır [20].

### C. Motivasyon

Motivasyon, teşvik edici ve çalışma isteğini artıran bir dürtü olarak tanımlanabilmektedir [21]. Motivasyonun, başarılı bir organizasyonda güçlü bir şekilde çalışmanın sürekliliğini sağladığı ve hayatta kalmaya yardımcı olduğu belirtilmektedir. Motivasyon, bireyleri çalışmaya yönlendirmek ve ilgilerini artırmak için uygun yönlendirme, kaynak ve ödüllerin sağlanmasıdır [22]. Motivasyon, kaynaklarına göre içsel (kişiden kaynaklanan) ve dışsal (çevresel veya dış etkenlerden kaynaklanan) olarak ikiye ayrılabilir. Motivasyon teorileri genellikle niteliksel olarak farklı iki motivasyon boyutu olduğunu öne sürer: Dışsal faktörler ve içsel faktörler [23]. İçsel motivasyon, insanın içsel olarak sahip olduğu, olumlu ya da olumsuz bazı eylemleri gerçekleştirmesine yardımcı olan ve bireysel gereksinimlerini karşılamasını sağlayan güç olarak tanımlanmaktadır [24]. Dışsal motivasyon ise bireylerin herhangi bir etkinliğe veya aktiviteye zevk almak için değil, bu etkinliğin dışında yer alan bir tür ödül elde etmek amacıyla katılım göstermeleridir [25].

Motivasyon, davranışın yönünü ve enerjisini belirleyen bir süreç olarak da tanımlanabilir [26]. Yani motivasyon, ihtiyaçları tatmin etmeyi amaçlayan davranışsal tepkiler oluşturmak ve sonuç değerlendirmesini ya da eylemin istenen son durumlarını belirlemek için kullanılan çeşitli girdileri bütünleştiren psikolojik bir süreçtir [27]. İnsan davranışlarını belirlemede önemli bir rol oynayan motivasyon, aynı zamanda bireylerin çalışma yaşamında nasıl bir tutum

ve davranış sergilemesi gerektiğini de tanımlamaktadır [28]. Motivasyon, iş hayatında aktif rol alan çalışan ve yöneticilerin sahip olduğu fizyolojik, sosyal ve psikolojik güçleri, örgütün hedefleri doğrultusunda kullanma yeteneği olarak ifade edilebilir [29]. Yönetim perspektifinden bakıldığında motivasyon; çalışanların emeklerinin karşılığında ihtiyaçlarının karşılanacağına dair inançla çaba ve gayret göstermeye istekli olmaları şeklinde açıklanabilmektedir. İşletmeler açısından motivasyon ise hem çalışanların hem de işletmenin beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanları işverenin arzu ettiği davranışları sergilemeye yönlendirme sürecidir [30].

### III. İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ İLE MOTİVASYON ARASINDAKİ İLİŞKİ

Çalışma hayatında, İSG önlemlerinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi ve bu iki faktör arasındaki ilişkinin varlığı uzun süredir araştırma konusu olmuştur. Küresel ekonomiler büyümeye devam ederken, çalışanlar, iş yerinde daha uzun saatler çalışmak zorunda kalmaktadır. Uzun çalışma sürelerinin verimliliği düşürmemesi için işverenlerin, çalışanları nasıl motive edeceklerini bilmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde İSG önlemlerinin, çalışan motivasyonunu artırmada güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır [31]. Psikolojik ve sosyal açıdan iyileştirmeler olarak tanımlanan, çalışanların daha güvenli daha sağlıklı ve daha mutlu bir çalışma ortamında bulunmalarını temin etmek motivasyonlarının yükselmesinde önemli bir etkidir. Çalışanların psikolojik olarak rahatlamasını ve memnuniyetini sağlamayı amaçlayan bu adımlar, onların çalışma hayatında uyumlu bir iletişim geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanların yaptıkları işe değer katmalarını sağlayarak motivasyonlarını da önemli ölçüde artırır. [30].

Motivasyon araçlarının çeşitliliği, çalışanların iş perfor-

mansını ve bağlılığını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların motivasyonunu artırmak için sadece maddi ödüller değil, farklı yöntemler de kullanılabilir. Örneğin, başarılı ve gayretli çalışanlara maaş artışı veya ikramiye sağlanabilir; pozisyon yükselme imkânları tanınabilir ve benzeri maddi ödüller verilebilir. Bunun yanı sıra, motivasyonu desteklemek için sosyal etkinlikler de önemli bir araçtır. Çalışanlar için geziler, piknikler düzenlenebilir, doğum günleri kutlanabilir ve tüm çalışanların katılımıyla motive edici etkinlikler gerçekleştirilebilir. Hatta maddi değeri olmayan birkaç söz, takdir veya güzel bir cümle bile motivasyonu önemli ölçüde artırabilir.

Motivasyon yalnızca ödüllerle sağlanmaz. Ceza uygulamaları da tıpkı ödüller gibi bir motivasyon aracı olarak işlev görebilir. Örneğin, iş yerinde bir problem yaratan çalışana disiplin cezası uygulanması, diğer çalışanların da davranışlarını gözden geçirmesine ve işlerini daha dikkatli, düzenli ve disiplinli bir şekilde sürdürmesine yol açarak olumlu bir motivasyon etkisi yaratabilir [6].

İSG uygulamaları, yalnızca çalışanların fiziksel güvenliğini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda onların psikolojik ihtiyaçlarını da karşılayarak içsel motivasyonlarını da artırır. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlanmakta ve onların motivasyon düzeyleri artmaktadır.

İş güvenliği açısından bakıldığında, çalışanların içinde buldukları çalışma ortamını anlamlandırmaya ve yorumlamaya çalıştıkları bilinmektedir. Zamanla bireylerin oluşturduğu bu algılar, belirli tutum ve davranışların ortaya çıkmasına yol açar. Örneğin, güvensiz bir çalışma ortamında bulunan bir çalışan, iş güvenliğine aykırı bir davranışın olumsuz sonuçlar doğuracağı algısını geliştirir. Bu durum, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonunu etkileme olasılığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iş güvenliği, çalış-

şanların iş yerindeki tutum, davranış ve hareketlerini önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilebilir [32].

Aynı şekilde motivasyonun da İSG üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Motivasyon, bireyi belirli bir hedefe ulaşmak için harekete geçiren içsel bir güdüdür. Ayrıca çalışanın davranışlarını, gösterdiği çabayı ve çalışma ortamındaki zorluklara karşı tutumunu şekillendirir. Bu nedenle iş kazaları ile motivasyon arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Tam olarak motive olmayan bireyler, işlerini yaparken daha dikkatsiz ve özensiz olacak, bu da hata yapma ve iş kazası riskinin artmasına yol açacaktır. İş kazalarının etkisi ise yalnızca çalışan ve işvereni değil, çalışanların ailelerini ve ekonomik yapıyı da doğrudan etkilemektedir [6].

Motive olmuş bir çalışan, işine daha bağlı ve gayretli bir şekilde yaklaşır. Bu çaba, işletmeye olumlu yansır. Kârlılığı artırır ve işletmenin gelişimi ile yeniden yapılandırılmasına katkı sağlar [33]. İSG önlemlerinin eksiksiz ve doğru şekilde uygulanması, çalışanlara işveren tarafından değer verildiğini ve güvenliklerinin önemsendiğini gösterir. Güvenli bir iş ortamı, çalışanların moralini yükseltir, iş kazaları ve yaralanmalardan kaynaklanan devamsızlıkları azaltır, üretimin kesintisiz devam etmesini sağlar ve çalışan verimliliğini artırır. Çalışanlar iş yerinde kendilerini değerli hissettiklerinde, işlerine daha özenle sarılır ve motivasyonları yükselir. Bu durum doğrudan iş verimliliğine olumlu katkılarda bulunur [34].

**Kuramsal Bir Değerlendirme:** Motivasyon ile İSG arasındaki ilişki kuramsal bir çerçevede değerlendirmek önemlidir. İSG sadece yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunu şekillendiren önemli bir örgütsel unsurdur. Çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışma istekleri, yalnızca fiziksel koşullara değil,

aynı zamanda psikolojik tatmin, örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeylerine de bağlıdır. Bu bağlamda, çeşitli motivasyon kuramları İSG uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

İlk olarak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre bireyler önce temel ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir [35]. Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen "güvenlik ihtiyacı", bireyin fiziksel ve duygusal olarak tehditlerden uzak bir ortamda bulunma arzusunu yansıtır. İş yerinde sağlığın ve güvenliğin sağlanması, bu temel ihtiyacın karşılanmasına hizmet eder. Dolayısıyla, İSG uygulamaları doğrudan çalışanların daha üst düzey ihtiyaçlara yönelmesini kolaylaştırarak motivasyonu artırabilir [36].

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, motivasyonu etkileyen unsurları iki ana başlıkta inceler: Hijyen faktörleri ve motivatörler [37]. Hijyen faktörleri, çalışan memnuniyetini doğrudan etkileyen temel koşullardır. Bu faktörler arasında çalışma koşulları, iş yerinde güvenlik, maaş, iş yeri politikaları, işin sürekliliği ve sosyal ilişkiler gibi unsurlar yer alır. Eksiklikleri memnuniyetsizlik yaratırken, sağlanmaları durumunda çalışanların temel tatminini sağlar. Ancak tek başına motivasyonu artırmak için yeterli değildir. İSG uygulamaları, hijyen faktörleri kapsamında değerlendirilebilir. Güvenli bir iş ortamı, çalışanların memnuniyetsizliğini ortadan kaldırır ve güvenlik kaygılarını azaltır [38].

Motivatörler ise çalışanın işine bağlılığını ve içsel motivasyonunu artıran faktörlerdir. Başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim ve kariyer ilerlemesi gibi unsurlar motivatör olarak kabul edilir. Bu faktörler, çalışanların işlerine daha istekli ve gayretli yaklaşmalarını sağlar. Dolayısıyla, motivasyonun artırılması için hijyen faktörleri ile motivatörlerin de devreye girmesi gerekir.

Sonuç olarak, hijyen faktörleri çalışanların temel mem-

nuniyetini sağlarken, motivatörler onların içsel bağlılığını ve işine gösterdikleri gayreti artırır. İSG uygulamaları hem hijyen faktörlerini hem de motivatörleri destekleyerek, çalışanların güvenli, motive ve verimli bir çalışma ortamında görev yapmasını mümkün kılar.

Skinner'ın Pekiştirme Kuramı, davranışların sonuçlarına bağlı olarak şekillendiğini, olumlu pekiştirmenin davranışı güçlendirdiğini, olumsuz sonuçların ise davranışı zayıflattığını ileri sürer [62]. Bu yaklaşım, özellikle İSG gibi davranış değişiminin kritik olduğu alanlarda güvenli davranışların ödül ve geri bildirim yoluyla artırılmasına temel oluşturur [63].

Modern motivasyon yaklaşımlarından biri olan Kendini Belirleme Kuramı ise bireyin üç temel psikolojik ihtiyacının (otonomi, yeterlik ve ilişkililik) karşılanması durumunda içsel motivasyonun güçlendiğini belirtmektedir. Bu kuram, çalışanların karar süreçlerine katılımının desteklenmesi, yeterliklerini artırıcı eğitimler verilmesi ve iş ortamında olumlu ilişkiler kurulmasının motivasyonu artırdığına işaret etmektedir [64].

Vroom'un Beklenti Teorisi de çalışanların davranışlarının beklentilerine göre şekillendiğini öne sürer. Bir çalışanın güvenli davranışları benimsemesi için, bu davranışların performans katkı sağlayacağına (beklenti), performansın ödüllendirileceğine (araçsallık) ve ödülün değerli olduğuna (valans) inanması gerekir [39]. Bu doğrultuda, İSG davranışlarının ödüllendirilmesi, çalışanların güvenliğe yönelik motivasyonunu güçlendirebilir [40].

Özbelirleme Teorisi [41], bireylerin içsel motivasyonlarını sürdürmeleri için üç temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini belirtir: Otonomi, yeterlilik ve ilişkilendirme. Çalışanların İSG süreçlerine katılımı, onların karar alma süreçlerinde söz sahibi olmalarını sağlayarak otonomi ihtiyacını destekler. Aynı zamanda güvenli davra-

nışlar konusunda eğitim alarak yeterlilik duyguları artar ve ekip çalışmaları ile ilişkilendirme ihtiyacı karşılanır [42].

Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ise anlamlı iş, sonuçlar üzerinde sorumluluk ve işten doğrudan geri bildirim almanın motivasyonu artırdığını öne sürer [43]. Tehlikeli ve güvensiz iş koşulları, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını engellerken; güvenli bir çalışma ortamı, bu anlamı yeniden kazandırabilir [44].

Sosyal psikolojide yer alan Sosyal Mübadele Teorisi, işveren ile çalışan arasındaki ilişkinin karşılıklı fayda ilişkisine dayandığını öne sürer [45]. Çalışanlar, işverenin kendilerine değer verdiğini hissettiklerinde, bu tutuma karşılık verme eğilimi gösterirler. İSG yatırımları, çalışanların korunma ve değer görme algısını güçlendirir; bunun sonucu olarak sadakat, özveri ve güvenli davranışlarda artış gözlenir [46].

Bu teori ile ilişkili olan Karşılıklılık Normu da bireylerin kendilerine yapılan iyilikleri karşılıksız bırakmama eğiliminde olduklarını ifade eder [47]. İşverenin çalışan sağlığını önceliklendiren tutumu, çalışan tarafından olumlu bir davranış olarak algılanır ve bu durum, güvenli çalışma alışkanlıklarını geliştirme yönünde bir motivasyon kaynağına dönüşür [48].

Sonuç olarak, motivasyon kuramları, İSG ile çalışan davranışları arasındaki dinamik ilişkiyi anlamada önemli bir teorik temel sunmaktadır. Hem klasik motivasyon yaklaşımları hem de sosyal psikoloji temelli kuramlar, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonunu artırabileceğini ve bunun sonucunda daha güvenli bir çalışma ortamı yaratılabileceğini göstermektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, yapılan çalışmalar ışığında, çalışan motivasyonunun sağlanmasının iş sağlığı ve güvenliğini artırabileceği aynı şekilde işverenlerin ve çalışanların İSG'ye verdikleri önem ve uyguladıkları önlemlerle motivasyon ve çalışma verimliliğinin de yükseltilebileceği sonucuna ulaşmak mümkündür.

#### IV. YÖNTEM

Bu çalışmada, İSG ile motivasyon arasındaki ilişkileri inceleyen yurt içi ve yurt dışı çalışmalardan elde edilen veriler, sistematik derleme yöntemi kullanılarak değerlendirilmiştir. Sistematik derleme, bir araştırma konusu hakkında mevcut literatürü planlı, objektif ve tekrarlanabilir bir şekilde inceleme yöntemidir. Bu yöntem, konuya dair tüm geçerli bilgilerin toplandığı, analiz edildiği ve sentezlendiği sistematik bir bilimsel süreçtir. Bu süreç, araştırmacının konuya dair mevcut bilgileri anlamasına yardımcı olurken, çalışmalarda var olan boşlukları tespit etmeye de olanak sağlar. Ayrıca, önceden yapılmış araştırmaların bulgularının sentezlenmesini ve araştırma alanındaki genel eğilimlerin ortaya konmasını mümkün kılar. [49].

Literatür taraması yapılırken izlenesi gereken süreçler şu şekilde sıralanabilir:

*Araştırma konusunun ne olacağını belirleme:* Yapılacak ilk iş, İSG ile motivasyon uygulamalarını incelemek üzere bir araştırma konusu belirlenir. "İSG ile Motivasyon İlişkisi" başlığı incelenmek üzere seçilmiştir.

*Kaynak seçimi ve belirleme:* Araştırmacı tarafından belirlenen konuyla ilgili olarak hangi kaynakların nasıl bir şekilde kullanılacağı tespit edilmiştir. Tespit edilen kaynaklara erişileceği belirlenmiştir. Belirlenen tüm süreçler planlı bir biçimde yürütülüp yönetilmiştir. Araştırmacı tarafından yapılan taramanın ne sürede yapılacağı zamansal olarak planlanmıştır. Kaynak olarak, konuyla ilgili yazılan akademik makaleler, İSG ve motivasyonla ilgili yazılan kitaplar ve bitirme tezleri araştırma için kaynak olarak seçilmiştir.

*Veri tabanlarında araştırma:* Literatür taraması sırasında birçok farklı veri tabanından yararlanılmıştır. Bu süreçte

hem akademik veri tabanları hem de kütüphaneler kullanılmış, ulusal ve uluslararası düzeyde gerçekleştirilen çalışmalar incelenmiştir. Tarama, “iş sağlığı”, “iş güvenliği” ve “motivasyon” gibi anahtar kelimeler kullanılarak geniş bir kapsamda yapılmıştır.

*Makale ve kaynakları değerlendirme:* Araştırma sürecinde elde edilen bilimsel makaleler, tezler, kitaplar ve diğer kaynaklar, ilgili konu bağlamında titizlikle değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sırasında, her kaynağın metodolojisi, araştırmada yer alan bulgular ve öneriler dikkate alınmıştır. Makaleler incelenirken, özellikle giriş, yöntem, sonuçlar ve tartışma bölümleri üzerinde durularak, çalışmanın bilimsel değeri ve konunun önemi analiz edilmiştir.

İnceleme süreci özenle yürütülmüş ve kaynakların yazım kalitesi ile akademik standardına dikkat edilmiştir. Her makalede araştırma konusunun önemi, çalışmanın amacı, ulaşılmak istenen sonuçlar ile çalışmanın mevcut bilgi birikimine katkısı ve araştırmada açıklığa kavuşturulmamış yönler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu yaklaşım, literatür taramasının yalnızca kaynak toplama değil, aynı zamanda kaynakları eleştirel ve analitik bir bakış açısıyla değerlendirme süreci olduğunu göstermektedir.

*Bulguların sentezi:* Sentezlerde değerlendirilen akademik çalışmalardan elde edilen veriler, benzer konular altında gruplandırılmıştır. Yapılan bu gruplandırma sonucunda değerlendirilmiş ve sentezleme yapılmıştır. Yapılan sentezlemede, Türkçe alanyazınının dışında uluslararası yayınlar da literatürde yer alan İSG uygulamalarıyla ilgili ortak eğilimler belirmemiştir. Bununla birlikte farklılıklar ortaya konmuştur. Literatür taraması sırasında, belirlenen anahtar kelimelerle yapılan aramalar sonucunda toplam 80 makale tespit edilmiştir. Başlık ve özetlerin incelenmesiyle, konuya doğrudan katkı sağlamayan veya kriterleri karşılamayan 45 makale elenmiştir. Geriye kalan 35 makale tam metin ola-

rak incelenmiş ve dâhil etme/dışlama kriterlerine göre değerlendirilmiştir.

#### *Dahil Etme ve Dışlama Kriterleri*

Dahil etme kriterleri, çalışmanın kapsam ve geçerliliğini artırmak amacıyla belirlenmiştir. Buna göre taramaya alınan çalışmalar 2015–2025 yılları arasında yayımlanmış, İngilizce veya Türkçe dillerinde yayımlanmış ve hakemli dergilerde yer alan orijinal araştırmalar, derlemeler veya vaka analizlerinden oluşmaktadır. Öte yandan, konuyla doğrudan ilişkisi olmayan sektörlerde yapılan çalışmalar, yalnızca özet metni erişilebilir olan veya tam metnine ulaşılamayan yayınlar ile yalnızca kitap bölümü veya tez olarak yayımlanan çalışmalar dışlama kriteri kapsamında değerlendirilmiştir.

*Literatür taraması sonucu:* Yapılan taramaya ait bir sonuç bölümü yazılmıştır. Yazılan sonuç bölümünde araştırma sorusuna ilişkin araştırma kaynakları ve kaynaklardan elde edilen bilgiler yer almaktadır. Tarama sonucunda elde edilen kaynaklar eleştirel ve analitik bir yaklaşımla değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışmada iş yerlerinde var olan İSG uygulamaları özetlenmiştir. Konuyla ilgili olarak genel bir değerlendirme yapılmıştır. Çalışmalarda bulunan boşluklar belirlenmiş ilerleyen zamanlardaki çalışma yapacak araştırmacılar için yönlendirme yapılmıştır.

Bu çalışmada, İSG ile motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alan literatür hem ulusal hem de uluslararası düzeyde sistematik bir biçimde taranmıştır. Literatür taramasının amacı, konuya ilişkin mevcut bilgi birikimini kapsamlı bir şekilde ortaya koymak ve farklı bakış açılarını değerlendirmektir. Bu bağlamda, araştırmada güvenilirlik ve kapsayıcılığı artırmak amacıyla çeşitli veri tabanları kullanılmıştır. Yerli literatür için özellikle Ulusal Tez Merkezi ve DergiPark kaynaklarına başvurulurken, uluslararası çalışmalar için ScienceDirect, Academia.edu, ResearchGate ve Google Scholar

gibi platformlardan yararlanılmıştır. Bu çoklu veri tabanı yaklaşımı, disiplinlerarası ve kapsamlı bir literatür değerlendirmesi yapılmasına imkân sağlamıştır.

Anahtar kelimeler, sadece konu başlıklarını değil, aynı zamanda araştırmanın kapsamını, yöntemini ve katkı alanlarını da yansıtacak şekilde temsil gücü yüksek, bağlantılı, disiplinlerarası uyumlu ve arama motorlarında sonuç getirme potansiyeli yüksek olacak biçimde seçildi.

Araştırmanın anahtar kelime seçiminde, İSG ile motivasyon kavramlarını içeren temel terimler ve bunların eş anlamlıları kullanılmıştır. Anahtar kelimeler hem İngilizce hem Türkçe olarak belirlenmiş ve Boolean operatörleri yardımıyla etkin şekilde birleştirilmiştir. Bu kapsamda, “work motivation”, “employee motivation”, “job motivation”, “intrinsic motivation”, “extrinsic motivation” gibi motivasyon odaklı terimlerin yanı sıra, “occupational health and safety”, “workplace safety”, “safety climate”, “safety behavior”, “health and safety management” gibi İSG ile ilgili kavramlar da kullanılmıştır. Ayrıca, motivasyon ve İSG arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen “motivation and safety”, “motivation and occupational health”, “safety performance and motivation” gibi birleşik ifadeler taramalarda yer almıştır. Araştırmada kullanılan anahtar kelimeler hem Türkçe hem İngilizce olarak aşağıdaki gibidir:

**Tablo 1:** İSG Motivasyon İlişkisi: Anahtar kelimeler

Kategori	İngilizce Anahtar Kelimeler	Türkçe Anahtar Kelimeler
Motivasyon Temelli	work motivation, employee motivation, job motivation, intrinsic motivation, extrinsic motivation	iş motivasyonu, çalışan motivasyonu, iş tatmini, içsel motivasyon, dışsal motivasyon
İş Sağlığı ve Güvenliği	occupational health and safety, workplace safety, safety climate, safety behavior, health and safety management	iş sağlığı ve güvenliği, iş yeri güvenliği, güvenlik iklimi, güvenli davranış, sağlık ve güvenlik yönetimi

İlişki ve Etkileşim	motivation and safety, motivation and occupational health, employee motivation and safety behavior, safety performance and motivation	motivasyon ve güvenlik, motivasyon ve iş sağlığı, çalışan motivasyonu ve güvenlik davranışı, güvenlik performansı ve motivasyon
Teorik Terimler	motivational theories, expectancy theory, self-determination theory, social exchange theory, reciprocity norm, job characteristics model	motivasyon teorileri, beklenti teorisi, özbenlikleme teorisi, sosyal mübadele teorisi, karşılıklılık normu, iş özellikleri modeli

Elde edilen çalışmalar, içeriklerine ve tematik benzerliklerine göre beş ana kategori altında gruplanmıştır. Birinci kategori, motivasyon kuramları ve İSG arasındaki teorik ilişkileri ele almaktadır. İkinci kategori, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonuna etkisini inceleyen çalışmalardan oluşmaktadır. Üçüncü kategoride, iş yerindeki psikososyal risk faktörlerinin motivasyon üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir. Dördüncü grup, motivasyonun iş sağlığı ve güvenliği performansı ve davranışsal sonuçlara etkisini konu almaktadır. Beşinci kategori ise bölgesel ve sektörel bazda yapılmış özgün araştırmaları içermektedir.

Tablo 2’de söz konusu kategorilere göre literatürdeki çalışma sayıları ve temel bulgular özetlenmiştir. Bu sınıflandırmada, literatürün sistematik biçimde analiz edilmesini ve alanın genel yapısının daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır. Bulgular, İSG ile motivasyon arasındaki ilişkinin çok boyutlu ve karmaşık bir yapı olduğunu ortaya koymaktadır.

**Tablo 2:** İSG Motivasyon İlişkisi: Literatür Taraması Sonuçları

Kategori	Temel Bulgular
Motivasyon Kuramları ve İSG	Motivasyon teorilerinin İSG uygulamalarının çalışan davranışlarını şekillendirdiği vurgulan-
İSG Uygulamaları ve Motivasyon	İSG eğitimleri ve ödüllendirme sistemlerinin çalışanların güvenli davranışlarını artırdığı saptanmıştır.
Psikososyal Faktörler ve İSG	Psikososyal risklerin motivasyonu olumsuz etkilediği; liderlik ve iletişimin pozitif katkıları belirtilmiştir.

Performans ve Davranışsal Sonuçlar	Motivasyonun iş sağlığı ve güvenliği performansını ve kaza oranlarını olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir.
Bölgesel ve Sektörel Çalışmalar	Farklı sektörler ve bölgelerde iş sağlığı ve güvenliği ile motivasyon arasındaki ilişkiye dair özgün bulgular sunulmuştur.

## V. BULGULAR

Literatürde yapılan araştırmalar, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ortaya koymaktadır. İncelenen çalışmalar, bu etkileşimi farklı sektörlerde ve bağlamlarda ele almış olup, genel olarak İSG'nin çalışan motivasyonunu artırdığı ve bunun sonucunda performans ve verimlilik üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir. Bulgular tematik olarak üç ana eksen de değerlendirilebilir:

### A. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Motivasyon ve Performans Üzerindeki Doğrudan Etkileri

Literatürde İSG uygulamalarının doğrudan motivasyon ve performans üzerindeki etkileri sıkça vurgulanmaktadır. Hermawan ve Silitonga (2016) çalışmasında, The Park Lane Jakarta örneğinde İSG programlarının çalışan motivasyonu ve üretkenliği üzerinde eş zamanlı ve belirleyici etkileri olduğu ortaya konmuştur [50]. Çalışmada, bireysel düzeyde İSG uygulamalarına duyulan güvenin motivasyonu artırdığı ve bunun performansla doğrudan yansıdığı görülmüştür. Priyon ve arkadaşları (2018), İSG önlemlerinin birlikte ele alındığında motivasyonu artırdığını ve çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir [51]. Akbar ve Kustini (2021) tarafından yapılan çalışmada ise, motivasyonu yüksek olan çalışanların performansında artış gözlenmiş, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır [22].

Vladenska ve Permana (2023) çalışmasında, İSG ve motivasyonun eş zamanlı olarak çalışan performansını etkilediği saptanmıştır. Bu durum, motivasyon ve İSG'nin bağımsız değişken olarak değil, etkileşimli bir bütün hâlin-

de çalışan performansını belirlediğini göstermektedir [54]. Benzer şekilde, Cahyaningrum ve Wahyuni (2023) ve Pamungkas ve arkadaşları (2023) da, İSG tedbirlerinin uygulanmasıyla çalışanların motivasyonunun yükseldiğini ve bunun performansa olumlu yansıdığını ortaya koymuştur [57,59]. Hakim ve Aminuddin (2024) çalışması, İSG uygulamalarının hem motivasyon hem de üretkenlik üzerinde eş zamanlı ve anlamlı etkisi olduğunu, bu ilişkinin iş yerindeki genel üretkenliği artırmada kritik rol oynadığını vurgulamıştır [60].

Bu bulgular, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonu ve performansını doğrudan etkileyen güçlü bir araç olduğunu göstermektedir. Çalışanlar, güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalıştıklarında hem kendilerini değerli hissederler hem de işlerine daha fazla odaklanır ve performansları artar. Bu etki, sektör ve iş yeri büyüklüğünden bağımsız olarak tekrarlanmakta ve İSG'nin motivasyonla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

### B. İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Motivasyon Üzerindeki Dolaylı Etkileri

Literatür incelendiğinde, İSG uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin yalnızca doğrudan değil, aynı zamanda dolaylı yollarla da gerçekleştiği görülmektedir. Nkrumah ve arkadaşları (2021), petrol ve gaz sektöründe yapılan araştırmalarında, İSG yönetiminin çalışanların motivasyonu aracılığıyla hem görev hem de güvenlik performansını etkilediğini ortaya koymuştur [2]. Bu çalışmada motivasyon, İSG uygulamalarının çalışan davranışlarını şekillendiren ve performans çıktısını artıran bir düzenleyici mekanizma olarak işlev görmüştür. Benzer şekilde, Dharmawan ve Kurniawan (2023), çalışmasında iş tatmini aracı değişken olarak kullanılarak motivasyonun İSG ile performans ilişkisinin güçlendirildiğini belirlemiştir [55].

Bu dolaylı etkiler, motivasyonun bir "aracı faktör" ola-

rak İSG uygulamalarının etkinliğini artırmada kritik rol oynadığını göstermektedir. Çalışanlar, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamında kendilerini değerli hissettiklerinde, içsel ve dışsal motivasyonları güçlenir; bu durum, iş tatmini ve görev performansı üzerinde doğrudan olumlu etki yaratır. D'Alleva ve arkadaşları (2023) çalışması, motivasyonun genel sağlık, iş memnuniyeti ve tükenmişlik gibi psikolojik göstergelerle de ilişkili olduğunu, dolayısıyla motivasyonun sadece performans değil, aynı zamanda çalışan refahı üzerinde de dolaylı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur [56].

Ayrıca Septyarini, Ridho ve Prayekti (2023), fiziksel çalışma ortamı ve İSG tedbirlerinin motivasyon ile birleştirmede iş tatmini üzerindeki etkisini incelemiş, motivasyonun bu süreçte kritik bir aracı rol üstlendiğini saptamıştır [58]. Pamungkas ve arkadaşları (2023) ise deniz ve balıkçılık sektöründe, İSG tedbirleri sayesinde yüksek motivasyona ulaşan çalışanların, motivasyonu düşük meslektaşlarına yardım ederek dolaylı bir olumlu performans etkisi yarattığını göstermiştir [59].

Bu bağlamda, literatür motivasyonun, İSG uygulamalarının sadece bir sonucu değil, aynı zamanda çalışan performansının ve iş tatmininin artırılmasında aracılık eden bir mekanizma olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların güvenli ortam algısı ile motivasyon arasındaki bu etkileşim, işletmelerin sürdürülebilir performans yönetimi açısından önemlidir.

### C. İş Sağlığı ve Güvenliği ile Motivasyonun Sektör Bazlı Performans Üzerindeki Etkileri

Çeşitli sektörlerde gerçekleştirilen araştırmalar, İSG ve motivasyonun performans üzerindeki etkisinin sektör özelinde farklılık gösterebileceğini ortaya koymaktadır. Hermawan ve Silitonga (2016) ve Priyon ve arkadaşları (2018) gibi hizmet ve otel sektöründe yapılan çalışmalar, İSG uy-

gulamalarının motivasyonu güçlendirerek üretkenliği artırdığını göstermiştir [50,51]. Buna karşın Nkrumah ve arkadaşları (2021) petrol ve gaz sektöründe daha kapsamlı bir analiz yapmış ve İSG uygulamalarının hem güvenlik performansına hem de görev performansına anlamlı etkilerini saptamış, motivasyonun aracı ve düzenleyici etkilerini ortaya koymuştur [2].

Sağlık sektörü çalışmaları da benzer bulgular sunmaktadır. D'Alleva ve arkadaşları (2023) İtalyan sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, motivasyonun İSG uygulamalarının etkisini artırdığını ve çalışanların sağlık göstergeleri ile iş memnuniyetine olumlu yansıdığını göstermiştir [56]. Bu sonuç, özellikle yüksek riskli iş ortamlarında İSG uygulamalarının ve motivasyonun doğrudan performansa etkisinin kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Üretim ve endüstri sektöründe yapılan araştırmalar da benzer eğilimleri göstermektedir. Hakim ve Aminuddin (2024) mobilya üretiminde, Herlina ve arkadaşları (2024) ise iletişim uygulama birimlerinde, İSG ve motivasyonun eş zamanlı olarak performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu bulmuştur [60,61]. Balıkçılık ve tarım gibi fiziksel iş gücünün ön planda olduğu sektörlerde de Pamungkas ve arkadaşları (2023) ve Septyarini ve arkadaşları (2023) motivasyonun, İSG uygulamalarının performans üzerindeki etkisini güçlendirdiğini ortaya koymuştur [58,59].

Bu veriler, sektör bağımsız olarak İSG uygulamalarının ve motivasyonun performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu, ancak etkilerin işin doğası, risk düzeyi ve çalışma koşullarına göre farklılaşabileceğini göstermektedir. Sektör bazlı analizler, motivasyonun ve İSG uygulamalarının performans üzerindeki etkilerini optimize etmek için sektöre özel stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

### D. Ortak Eğilimler, Çelişkiler ve Literatürdeki Boşluk-

lar

Yapılan çalışmaların ortak eğilimleri, İSG ve motivasyonun çalışan performansı üzerindeki pozitif etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. Çalışmalar, İSG uygulamalarının güvenlik ve sağlık açısından olumlu bir ortam yaratmasının, çalışanların motivasyonunu artırdığı ve bunun da iş performansına yansıdığı konusunda hemfikirlerdir. Özellikle Hermawan ve Silitonga (2016), Priyon ve arkadaşları (2018) ile Akbar ve Kustini (2021) çalışmaları, bu ilişkinin niceliksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koyarak, motivasyonun doğrudan performansa katkısını göstermektedir [22-50].

Çelişkili veya eksik yönler, motivasyonun türleri ve bağlamsal faktörlerle ilgili alanlarda ortaya çıkmaktadır. Örneğin, içsel ve dışsal motivasyonun İSG uygulamalarına ve performansa etkilerinin farklılaştığına dair literatürde sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca, farklı sektörlerde, kültürel bağlamlarda ve uzun dönemli etkiler açısından karşılaştırmalı veriler çoğunlukla eksiktir. Çoğu çalışma, kısa vadeli anket ve regresyon analizleri ile sınırlıdır. İSG uygulamalarının uzun vadeli motivasyon ve performans etkilerini inceleyen çalışmalar sınırlıdır.

Buna ek olarak, bazı çalışmalar da motivasyonun yalnızca performansın bir sonucu değil, aynı zamanda İSG uygulamalarının etkinliğini artıran düzenleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Nkrumah ve arkadaşları (2021), Dharmawan ve Kurniawan (2023) gibi araştırmalar, motivasyonun hem aracı hem de düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuş, ancak bu rolün hangi koşullarda daha etkili olduğuna dair literatürde net bir konsensus bulunmamaktadır [2,55].

#### E. Meta-Sentez

Tüm literatürün sentezi, İSG ve motivasyonun birbirini tamamlayan ve güçlendiren unsurlar olduğunu göster-

mektedir. İSG uygulamaları, güvenli bir çalışma ortamı sağlayarak çalışanların kendilerini değerli ve korunmuş hissetmelerini sağlar. Bu durum, motivasyonu artırarak performansın yükselmesini destekler. Motivasyon, yalnızca bir çıktı değil, İSG uygulamalarının etkinliğini ve sürdürülebilirliğini belirleyen kritik bir mekanizma olarak işlev görür. Sistematik İSG yönetimi, bağlamsal faktörlerin dikkate alınması ve motivasyonel stratejilerin uygulanması, güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı yaratmak için temel unsurlardır.

Bu çerçevede, İSG ve motivasyonun birlikte ele alınması, çalışan refahını artırırken işletme performansını da güçlendirmektedir. Literatürdeki boşluklar, motivasyon türlerinin etkileri, uzun dönemli İSG uygulamalarının performans üzerindeki etkileri ve farklı sektörler arasındaki karşılaştırmalar açısından gelecekteki araştırmalar için fırsatlar sunmaktadır. Bu meta-sentez, İSG ve motivasyonun bütüncül bir anlayışla yönetilmesi gerektiğini vurgulamakta ve hem teorik hem de pratik açıdan önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

## VI. SONUÇ

Yapılan literatür taraması ve incelenen çalışmalar, İSG ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin, iş performansı, verimlilik ve iş memnuniyeti üzerinde çok boyutlu ve kritik bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Farklı sektörlerde gerçekleştirilen araştırmalar, örneklem büyüklükleri ve kullanılan metodolojiler farklılık gösterse de ortak eğilim olarak İSG uygulamalarının çalışan motivasyonunu artırdığı ve bu motivasyonun doğrudan ve dolaylı yollarla iş performansına yansıdığı görülmektedir. Hermawan ve Silitonga (2016) çalışmasında, İSG programlarının çalışan motivasyonu ve üretkenliği eş zamanlı olarak artırdığı saptanmış, Priyon ve arkadaşları (2018) ise İSG uygulamalarının motivasyon ve performans üzerinde anlamlı bir etkiye sa-

hip olduğunu, özellikle güvenli çalışma koşullarının çalışanların performansını artırmada kritik rol oynadığını göstermiştir. Bu çalışmalar, İSG uygulamalarının yalnızca güvenlik sağlama amacıyla sınırlı kalmayıp, çalışan motivasyonunu güçlendirerek performansı destekleyen stratejik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

İSG ve motivasyon arasındaki ilişki, çalışanların iş yerine dair algıları ve motivasyonel beklentileri aracılığıyla daha da derinleşmektedir. Nkrumah ve arkadaşları (2021), motivasyonun İSG ile performans arasındaki ilişkide hem düzenleyici hem de aracılık edici bir mekanizma olduğunu ortaya koymuş, özellikle güvenlik performansı ile görev performansı arasındaki ilişkinin motivasyonla güçlendiğini göstermiştir. Benzer şekilde Akbar ve Kustini (2021) çalışmalarında, İSG tedbirlerinin çalışan motivasyonunu artırdığı ve motivasyonu yüksek olan çalışanların performanslarının da yükseldiğini belirlemiştir. Bu bulgular, motivasyonun İSG uygulamalarının etkilerini pekiştiren temel bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

Çalışmalar aynı zamanda İSG ve motivasyonun iş performansı üzerindeki etkilerini sektörel bağlamda ele almış ve benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bruhn ve arkadaşları (2022) at çiftliklerinde, D'Alleva ve arkadaşları (2023) sağlık sektöründe, Pamungkas ve arkadaşları (2023) balıkçılık sektöründe, Hakim ve Aminuddin (2024) mobilya üretiminde, Herlina ve arkadaşları (2024) ise enerji sektöründe yapılan çalışmalarla, İSG ve motivasyonun birlikte çalıştığına çalışan performansı, iş tatmini ve iş yeri güvenliği üzerinde anlamlı katkılar sağladığı gözlemlenmiştir. Bu durum, İSG ve motivasyonun sektör fark etmeksizin iş performansını artıran evrensel bir mekanizma olarak işlediğini göstermektedir. Ayrıca, motivasyonun yalnızca bireysel performans üzerinde değil, takım içi iş birliği, güvenlik bilinci ve iş yeri kültürü üzerinde de etkili olduğu ortaya çıkmaktadır. Yüksek motivasyonlu çalışanlar, zorluk yaşayan düşük motivas-

yonlu çalışma arkadaşlarına destek olurken, iş yerinde güvenlik ve üretkenlik normlarının yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır.

Araştırmalar, İSG uygulamalarının motivasyonu artırma mekanizmalarını hem içsel hem de bağlamsal faktörler üzerinden açıklamaktadır. Bruhn ve arkadaşları (2022) motivasyonun içsel boyutlarını (tutumlar, değerler, inançlar) ve bağlamsal boyutlarını (mesleki kültür, yönetim uygulamaları, iş yeri kaynakları) vurgulamış, bu faktörlerin sistematik İSG yönetimi ile etkileşiminin iş yeri güvenliği ve sağlık sonuçlarını güçlendirdiğini göstermiştir. D'Alleva ve arkadaşları (2023) ise motivasyonun sağlık göstergeleri ve iş memnuniyeti ile olan ilişkisine dikkat çekmiş, motivasyonun İSG uygulamalarının etkinliğini artıran psikolojik bir araç olarak işlev gördüğünü ortaya koymuştur. Bu bulgular, motivasyonun İSG uygulamalarının performans ve güvenlik çıktısına katkı sağlayan hem psikolojik hem de davranışsal bir mekanizma olduğunu doğrulamaktadır.

Literatürde ortaya çıkan ortak eğilimler, İSG uygulamaları ile motivasyonun birlikte hareket ettiğinde performansı anlamlı şekilde artırdığı yönündedir. Çalışmalar arasında büyük bir çelişki bulunmamakla birlikte, etkilerin şiddeti işin doğasına, risk düzeyine ve çalışan profiline göre değişebilmektedir. Örneğin, Gana petrol ve gaz sektöründe Nkrumah ve arkadaşları (2021) İSG uygulamalarının görev performansı üzerindeki etkisinin güvenlik performansından daha güçlü olduğunu saptarken, Septyarini ve arkadaşları (2023) fiziksel çalışma ortamının motivasyon üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu göstermiştir. Bu durum, İSG ve motivasyon arasındaki ilişkinin bağlamsal ve koşula bağlı bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Pratik açıdan, bu bulgular yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli çıkarımlar sunmaktadır. İSG uygulamaları sadece yasal bir zorunluluk veya risk

yönetimi aracı olarak görülmemeli, aynı zamanda çalışan motivasyonunu artıran stratejik bir araç olarak konumlandırılmalıdır. Çalışanların güvenli ve sağlıklı bir ortamda çalışıyor olmaları, motivasyonu güçlendirmekte ve iş performansını artırmaktadır. Motivasyonun aracı rolü, İSG uygulamalarının etkinliğini katmanlı olarak artırmakta ve iş yeri verimliliğini sürdürülebilir kılmaktadır.

Metodolojik olarak, incelenen çalışmaların çoğunluğu nicel yöntemler kullanmış, anketler ve regresyon analizleriyle veri toplamıştır. Bu durum, İSG ve motivasyon ilişkisine dair güçlü çıkarımlar sağlasa da uzun dönemli etkiler, kültürel farklılıklar ve sektörler arası karşılaştırmalar konusunda sınırlılıklar barındırmaktadır. Örneğin, bazı araştırmalarda örneklem büyüklükleri sınırlı olup, sektörel çeşitlilik yetersizdir. Literatürde motivasyonun İSG üzerindeki uzun vadeli ve dolaylı etkilerini ele alan daha fazla karma yöntemli çalışmaya ihtiyaç vardır.

Sonuç olarak, literatürden elde edilen bulgular, İSG ve motivasyonun birbirini destekleyen, performans ve iş güvenliği çıktısını artıran bir mekanizma oluşturduğunu göstermektedir. İşverenlerin İSG uygulamalarını yalnızca güvenlik tedbiri olarak değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunu güçlendiren stratejik bir araç olarak ele alması, sürdürülebilir performans yönetimi, iş memnuniyeti ve üretken işgücü açısından kritik öneme sahiptir. İSG ve motivasyon arasındaki etkileşim, teorik olarak motivasyon kuramlarının (Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi) uygulanabilirliğini doğrulamakta, pratikte ise güvenli, sağlıklı ve üretken işyerlerinin tasarımına olanak sağlamaktadır.

**YAZAR KATKILARI:** Yazarların esere katkıları eşit düzeydedir.

**ÇIKAR ÇATIŞMASI:** Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını, makalede araştırma ve yayın etiğine uyulduğunu

nu beyan ederler.

**FİNANSAL DESTEK:** Bu çalışmada herhangi bir kişi, kurum veya kuruluştan finansal destek alınmamıştır.

**ETİK KOMİTE ONAYI:** İnsan örneği veya deneysel çalışma içermediğinden etik kurulu oluru gerekmemiştir.

#### KAYNAKÇA

- [1] M. Y. Acar, İş Sağlığı ve Güvenliğinde Kişi – Örgüt Uyumu; Liman İşletmeleri Örneği, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2023.
- [2] E. Nkrumah, S. Liu, D. Fiergbor, L. Akoto, “Improving the Safety–Performance Nexus: A Study on the Moderating and Mediating Influence of Work Motivation in the Causal Link between Occupational Health and Safety Management (OHSM) Practices and Work Performance in the Oil and Gas Sector,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 18, no. 5064, pp. 2–23, 2021.
- [3] A. S. Gültaş, Hizmet Sektörü Çalışanlarında Güvenlik İklimi Algısının İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi, Doktora Tezi, Avrasya Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2024.
- [4] N. Gerek, Türkiye’de İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği, Türk Metal Sendikası Yayınları, 1998.
- [5] D. M. DeJoy, “Behaviour changes versus culture change,” *Divergent Approaches to Managing Workplace Safety*, pp. 105–129, 2005.
- [6] S. Taşlı, İş Sağlığı ve Güvenliğinde Motivasyonun Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Tarsus Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 2021.
- [7] E. Uslu, Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği, Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- [8] Y. Shin, W. Hur, T. Moon, S. Lee, “A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and

- Performance and Behavioral Outcomes,” *Int. J. Environ. Res. Public Health*, vol. 18, no. 12, pp. 2–16, 2019.
- [9] R. Özyaral, Motivasyonun İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2015.
- [10] World Health Organization, “Constitution,” Geneva, 2014.
- [11] S. Folland, A. C. Goodman, M. Stano, *The Economics of Health and Health Care*, New York, 2024.
- [12] International Labour Organization (ILO), *Genç İşçilerin Sağlık ve Güvenliğinin İyileştirilmesi*, Baskı 1, 2018.
- [13] İ. Kılıkış, “İş Sağlığı ve Güvenliği’nde Yeni Dönem: 6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu (İSGK),” *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, vol. 15, no. 7, pp. 17–41, 2014.
- [14] E. Erdoğan, K. G. Genç, “İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürünün Önemi,” presented at the 5th International Congress on Political, Economic and Social Studies (ICPESS 2018), Oct. 26–29, 2018.
- [15] F. Işık, *Sağlık Çalışanları Açısından İş Sağlığı ve Güvenliği ile İş Kazası ve Meslek Hastalığı*, Doktora Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2024.
- [16] E. Erdoğan, K. G. Genç, “İş Sağlığı ve Güvenliği Profesyonellerinin Temel Sorunları,” *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, vol. 25, no. 1, pp. 57–93, 2023.
- [17] S. Süzek, *İş Hukuku*, 18. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2019.
- [18] S. Şahingöz, A. Şık, *Konaklama ve Beslenme İşletmelerinde İş Sağlığı ve Güvenliği*, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, 2015.
- [19] A. Başbuğ, “İşyerlerinde İş Sağlığı ve Güvenliği,” *Şeker İş Sendikası Dergisi*, Aydoğdu Ofset, 2013.
- [20] H. Ceylan, “Türkiye’deki İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri,” *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2012.
- [21] A. Hasibuan, S. P. Nasution, *Etika Profesi – Profesionalisme Kerja*, Deepublish Publisher, Mar. 2025, ISBN: 978-623-02-8651-3,
- [22] M. A. Akbar, K. Kustini, “Effect of Occupational Safety and Health (K3) and Work Motivation on Employee Performance at Rumah Batik Tulis Al-Huda Sidoarjo,” *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, vol. 4, no. 4, pp. 11294–11309, 2021.
- [23] E. E. Lawler, *Motivation in Work Organizations*, 1st ed., Jossey-Bass, 1994.
- [24] T. Bentley, *İnsanları Motive Etme*, O. Yıldırım, Çev., Hayat Yayınları, 1999.
- [25] H. C. Cromwell, N. Abeb, et al., “Mapping the interconnected neural systems underlying motivation and emotion: A key step toward understanding the human affectome,” *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, vol. 113, pp. 204–226, 2020.
- [26] A. J. Elliot, “The hierarchical model of approach-avoidance motivation,” *Motivation and Emotion*, vol. 30, no. 2, pp. 111–116, 2006.
- [27] T. Schröder, P. Thagard, “The affective meanings of automatic social behaviors: Three mechanisms that explain priming,” *Psychological Review*, vol. 120, no. 1, pp. 255–280, 2020.
- [28] E. Çakıcı, *Motivasyonu Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.
- [29] E. Çakır, “The examination of exercise addiction levels of university students,” *Studying in Health Field Journal of Education and Training Studies*, vol. 7, no. 3, pp. 176–181, 2019.
- [30] A. Eytmiş, S. Kaplan, “İş Güvenliği ile Motivasyon, İş Doyumu ve İşten Ayrılma İlişkilerinin Uluslararası Lojistik Firması Çalışanları Üzerindeki Etkisi,” *Akademik Yaklaşımlar Dergisi / Journal of Academic Approaches*, vol. 12, no. 1, pp. 74–93, 2021.

- [31] S. B. Khan, D. G. Proverbs, H. Xiao, "The Motivation Of Operatives İn Small Construction Firms Towards Health And Safety – A Conceptual Framework," *Engineering, Construction And Architectural Management*, vol. 29, no. 1, pp. 245–261, 2022.
- [32] A. Acar, Okullardaki Örgütsel Politika Algısı ile Herzberg'in Çift Faktör Hijyen-Motivasyon Kuramı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019.
- [33] M. O. Cinel, D. Karademir, H. Kandemir, "Örgüt Kültüründe İş Güvenliğinin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi: Mobilya İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma," *Eurasian Journal of Forest Science*, vol. 9, no. 1, pp. 1–19, 2021.
- [34] O. Özbakır, "İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkileri," *Sosyal Bilimlerde Akademik Analiz ve Yorumlar*, pp. 339–355, 2023.
- [35] A. H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychological Review*, vol. 50, no. 4, pp. 370–396, 1943.
- [36] A. Neher, "Maslow's theory of motivation: A critique," *Journal of Humanistic Psychology*, vol. 31, no. 3, pp. 89–112, 1991.
- [37] F. Herzberg, B. Mausner, B. Snyderman, *The Motivation to Work*, New York: Wiley, 1959.
- [38] S. P. Robbins, T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 18th ed., Pearson, 2019.
- [39] V. H. Vroom, *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.
- [40] R. G. Isaac, W. J. Zerbe, D. C. Pitt, "Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory," *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, no. 2, pp. 212–226, 2001.
- [41] E. L. Deci, R. M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science & Business Media, 1985.
- [42] M. Gagné, E. L. Deci, "Self-determination theory and work motivation," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no. 4, pp. 331–362, 2005.
- [43] J. R. Hackman, G. R. Oldham, "Motivation through the design of work: Test of a theory," *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 16, no. 2, pp. 250–279, 1976.
- [44] S. K. Parker, C. M. Axtell, N. Turner, "Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors," *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 6, no. 3, pp. 211–228, 2001.
- [45] P. M. Blau, *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley, 1964.
- [46] R. Cropanzano, M. S. Mitchell, "Social exchange theory: An interdisciplinary review," *Journal of Management*, vol. 31, no. 6, pp. 874–900, 2005.
- [47] A. W. Gouldner, "The norm of reciprocity: A preliminary statement," *American Sociological Review*, vol. 25, no. 2, pp. 161–178, 1960.
- [48] R. Eisenberger, R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa, "Perceived organizational support," *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, no. 3, pp. 500–507, 1986.
- [49] A. Baltacı, "Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?" *AEÜSBED*, vol. 5, no. 2, pp. 368–388, 2019.
- [50] D. Hermawan, P. Silitonga, "The Effect Of Occupational Work Safety and Health Program, And Motivation On Employee's Productivity At Hotel The Park Lane Jakarta," *Jurnal Human Capital Development*, vol. 3, no. 3, pp. 69–79, 2016.
- [51] P. Priyon, S. Ariana, L. Putra, Y. Soesatyo, "Effect of motivation of employee, safety and health on employee performance," *Opción*, vol. 34, no. 14, pp. 356–379, 2018.
- [52] A. Bruhn, C. Lindahl, I. M. Andersson, G. Rosén, "Motivational factors for occupational safety and health improvements: A mixed-method study within the Swedish equine sector," *Safety Science*, vol. 159, 106035, 2023.
- [53] S. H. Vladenska, R. P. Vladenska, "The Influence

- of OHS (Occupational Health and Safety) and Motivation on Employee Performance at CV. Umega Abadi Sanjaya,” *Quantitative Economics and Management Studies*, vol. 4, no. 3, pp. 496–503, 2023.
- [54] F. Dharmawan, D. Kurniawan, “Influence of Work Motivation, Occupational Health and Safety on Employee Performance of PT. Cipta Abadi Jaya Trans with Job Satisfaction as Mediating Variable,” *Journal Of Accounting And Finance Management*, vol. 4, no. 1, pp. 95–103, 2023.
- [55] A. D’Alleva et al., “Impact of Work Motivation on Occupational Health in Healthcare Workers,” *Healthcare*, vol. 1, no. 11, pp. 2–19, 2023.
- [56] W. Cahyaningrum, S. Wahyuni, “Occupational Health Safety, Motivation and Discipline Program to Improve Company Employee Performance in Tarakan City,” *Indonesian Journal of Advanced Research*, vol. 2, no. 12, pp. 1555–1568, 2023.
- [57] E. Septyarini, T. Noor Ridho, P. Prayekti, “The Influence Of Occupational Health and Safety, Physical Work Environment and Work Motivation On Job Satisfaction,” *International Journal Of Economics And Management Review*, vol. 1, no. 2, pp. 1–14, 2023.
- [58] D. A. Pamungkas, G. R. Munggaran, H. Sofyandi, “The Effect of Occupational Health and Safety (OHS) and Motivation on Employee Performance At PT Lautan Sejahtera Nusantara,” *Quantitative Economics and Management Studies*, vol. 4, no. 3, pp. 554–564, 2023.
- [59] R. A. Hakim, “The Effect Of Occupational Safety And Health Implementation On Work Motivation And Productivity In XYZ Furniture Production In Sleman Regency,” *Journal Of Vocational Health Studies*, vol. 8, no. 8, pp. 84–90, 2024.
- [60] E. Herlina, A. Moeins, W. Sunaryo, “Increasing Productivity Through Strengthening Achievement Motivation and Effectiveness of Occupational Safety and Health Management,” *International Journal of Social Science and Human Research*, vol. 7, pp. 4954–4960, 2024.
- [61] B. F. Skinner, *Science and Human Behavior*. New York, NY, USA: Macmillan, 1953.
- [62] V. H. Vroom, *Work and Motivation*. New York, NY, USA: Wiley, 1964.
- [63] E. L. Deci, R. M. Ryan, “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior,” *Psychological Inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227–268, 2000.