

ÇALIŞMA KOŞULLARININ İNSANCALAŞTIRILMASINDA ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ANKETİNİN ROLÜ - UYGULAMADAN BİR ÖRNEK ANALİZİ

Mustafa Yaşar Tınar^{1*}, Tülay Ulusoy²

¹ Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı, İzmir Türkiye

² Aykanlar İnsan Kaynakları Müdürü, İzmir, Türkiye

Anahtar Kelimeler

*Çalışma Yaşamının
İnsancalaştırılması,
Çalışan Memnuniyeti Anketi,
İnsana Yakışır İş.*

Özet

Çalışan birey ve çalışma ortamı arasındaki uyum konusunda, değişmeyen taraf genellikle çalışma koşulları olmakta, “esnek taraf” olma rolünü üstlenen çalışan birey bu koşullara uyum sağlamaya zorlanmaktadır. Oysa, 70’li yıllarda Almanya’da gündeme gelen ve son olarak Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) “İnsana Yakışır İş” (Decent Work) konseptinde anlamını bulan “Çalışma Yaşamının İnsancalaştırılması” hedefleri, çalışma koşullarının da esnek taraf olabilmelerini, çalışanların beklentilerine uyum göstermesini öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin ekonomik amaçları yanında insani amaçlarının da olması ve iki hedef arasında optimal bir denge kurmak için çalışmaları beklenmektedir. Çalışan birey ve çalışma koşulları arasındaki uyum arttıkça, çalışma verimliliğinin de artacağı varsayılmaktadır. Buradan yola çıkarak, bildiride çalışma koşullarının çalışanların beklentilerine uydurulmasında, bugüne kadar alanyazında üzerinde pek durulmayan bir araç olarak “çalışan memnuniyet anketi”nin hangi rolü oynayabileceği uygulamadan bir örnek üzerinde araştırılıp tartışılmaktadır. Anket sonuçlarının çalışanların beklentilerine uygun şekilde birtakım somut organizasyonel değişiklikleri beraberinde getirmesi durumunda, çalışan memnuniyeti ve işletme verimliliği üzerindeki etkiler analiz edilmeye çalışılmaktadır.

THE ROLE OF THE EMPLOYEE SATISFACTION SURVEY IN THE HUMANIZATION OF WORKING CONDITIONS

Mustafa Yaşar Tınar^{1†}, Tülay Ulusoy²

¹ Dokuz Eylül University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Management and Labour Psychology, İzmir, Türkiye

² Aykanlar Human Resources Manager, İzmir, Türkiye

Keywords

*Humanization of Working
Life,
Employee Satisfaction Survey,
Decent Work.*

Abstract

About harmony between employees and working environment, usually working conditions being unchanged side, employees who assumed the role of “flexible side” is forced to adapt to these conditions. The targets of “Humanization of Work Conditions” which it came up with agenda that 70’s Germany and finally recognize of the importance in the International Labour Organization’s (ILO) concept of “Decent Work” highlihgt being flexible side of working conditions and adjust of employees expectations. Therefore, it is expected from the company to be humanitarian purposes besides the economic objectives and work to establish an optimal balance between two objectives. It’s assumed will increase working productivity when increased harmony between the employees and the working conditions. Based on this, in the report on a sample from application will be

* İlgili yazar: yasar.tinar@deu.edu.tr, +90-232-301-8760

† Corresponding Author: yasar.tinar@deu.edu.tr, +90-232-301-8760

investigated and discussed that “employee satisfaction survey” which may play a role to harmonize the expectations of the working conditions of employees so far that is not addressed in the literature as a tool. If survey results brought some physical organizational changes, the effects on employee satisfaction and operational efficiency will be analyzed.

1. Giriş

Çalışma yaşamı insan ömrünün büyük bir bölümünü kapsamaktadır. Bu anlamda çalışma yaşamının kalitesini belirleyen çalışma koşulları bireyin çalışma ve yaşam mutluluğu açısından önem taşımaktadır.

“Çalışma yaşamı kalitesi” kavramı, 1970’lerde kullanılmaya başlanmıştır. Konuya gösterilen ilgi, o dönemlerden itibaren ekonomik konjonktürün durumuna paralel bir şekilde dalgalanma gösterse de özellikle Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) belgelerinde kavrama en azından hedef olarak yer verilmiştir.

Çalışma koşullarının çalışan insanın yapısı ve beklentilerine uygun hale getirilmesi konusunda, uygulamada daha çok üretim hattında bant çalışmasının olumsuzlukları ve bunları giderici önlemler üzerinde durulmuştur (Tınar 1986: 47-59). Bu doğrultuda geçmişte gerçekleştirilen proje uygulamalarında insancalaştırmanın aynı zamanda verimliliği arttırdığı varsayımını destekleyen birçok örnek gösterilebilir (Bieneck 1998). Söz konusu uygulamaların çıkış noktası, çalışanların çalışma koşullarından memnuniyetsizlik ifadesi ya da bir beklenti ölçümünden ziyade, çoğunlukla artan işe devamsızlıklar, işten ayrılmalar ve verimlilik düşüşü gibi belirtiler olmuştur. Son yıllarda kullanımı ve önemi artan çalışan memnuniyeti anketlerinin yöneltilen sorulara bağımlı olarak çalışma koşullarına ilişkin ilk elden görüş ve beklenti beyan etme konusunda önemli fırsatlar sunduğu varsayılmaktadır.

Çalışma yaşamı, çalışma koşullarından oluşmakta, bu anlamda çalışma yaşamının kalitesi ya da insana ne kadar uygun olduğu, bu koşullar çerçevesinde belirlenmektedir. Çalışma yaşamının kaliteli olması, aynı zamanda çalışanın iş tatmininin, örgütsel bağlılığının ve iş-yaşam dengesinin optimal seviyede olmasını da anlatmaktadır.

Bu çalışmada, çalışan memnuniyeti anketlerinin çalışma koşullarının insancalaştırılmasında önemli rol oynayabileceği varsayımıyla, bir uygulama örneğinde söz konusu rolün niteliği incelenmektedir.

2. Çalışma

Çalışma en yalın anlamıyla bir değer (hizmet ya da ürün) meydana getirmektir. Bir başka tanıma göre çalışma “bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile

bireyin kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyeti” olarak tanımlanabilir (Tınar, 1999).

Çalışma, insan yaşamının ayrılmaz bir parçasıdır. Bireye gelir sağlaması yanında psikolojik (kimlik duygusu kazanmak) ve sosyal (saygınlık kazanmak, statü oluşturmak) açıdan da pek çok faydası bulunmaktadır (Aytaç, 2001).

Çalışma yaşamının, insan yaşamının büyük bir bölümünü kapsadığı bilinmektedir. Bu anlamda bireyin işinden memnun olma oranı verimliliğini de etkilemektedir (Özgener, 1997). Bireyin yaşamının büyük bir bölümünü kapsamaması dolayısıyla çalışma koşullarının insancalaştırılması daha mutlu ve daha verimli çalışanlara ulaşmak anlamında önem taşımaktadır (Küçükusta, 2007).

Çalışma yaşamında insan, buna özel oluşturulmuş bir ortamdadır. Çalışma koşulları bireyi ekonomik, sosyal ve psikolojik anlamda etkiler dolayısıyla çalışma verimliliği de bireyin içinde bulunduğu çalışma koşullarından etkilenir (Keser, 2004).

Çalışanların içinde bulunduğu, çalışana uygun koşullar iş tatminini yükseltirken, çalışana uygun olmayan koşullar çalışanların iş tatminini azaltarak hem çalışana hem de işletmeye zarar vermektedir. Hem ekonomi yönünden hem de insan yönünden konu ele alındığında, her iki unsur için de çalışma koşullarının insancalaştırılması önemlidir ve bir araştırma alanı olarak önemi gittikçe artmaktadır (Çevik, Korkmaz, 2014).

3. Çalışma Koşullarının İnsancalaştırılması: İnsana Yakışır İş

İnsanca kavramı, insana yakışan, insana özgü olan, insani anlamına gelmektedir (TDK, 2016). İnsanca iş ya da ILO tarafından ortaya atılan “insana yakışır iş konsepti” ile işin insani boyutu ele alınmakta, işin insana yakışır düzeyde olması anlatılmaktadır. “İnsana yakışır iş” kavramının İngilizcesi olan “decent” kelimesi, İngilizce’de “tatmin edici, kabul edilebilir standartta” anlamına gelmektedir. Bu kavram, Türkçe’ye, “düzgün iş”, “insancıl iş” ve “insan onuruna yakışır iş” olarak da çevrilmektedir. ILO tarafından bu kavram “insana yakışır iş” olarak çevrilmiştir (Gündoğan, 2010).

İnsana yakışır iş, ilk kez 1999 yılında gerçekleştirilen, 87. Uluslararası Çalışma Konferansı’nda, “İnsana Yakışır İş” başlığını taşıyan bir raporla sunulmuştur

(Ghai, 2003).

“İnsana yakışır iş” kavramı en genel tanımıyla; verimli ve adil bir ücreti içeren, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri mevcut olan, bireylerin işle ilgili kaygılarını ifade etmelerine, örgütlenmelerine ve yaşamlarını etkileyecek kararlara katılmalarına olanak tanıyan, çalışanların ailelerini de sosyal koruma kapsamına alan işler olarak anlatılmaktadır (ILO, 2016).

Tablo 1. İnsana Yakışır İşin Boyutları ve Göstergeleri (Ghai, 2003)

İstihdam	Sosyal Güvenlik	Çalışma Hakları	Sosyal Diyalog
İstihdam fırsatları	Kamu kaynaklarından sosyal güvenliğe ayrılan pay	Zorla çalıştırma ve çocuk emeği	Toplu pazarlık
Ücret		Ayrımcılık	Ekonomik demokrasi
Çalışma koşulları		Örgütlenme özgürlüğü	Ulusal düzeyde katılım

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi insana yakışır işin istihdam boyutunda çalışma koşulları yer almaktadır.

“İnsana yakışır iş” kavramı ilk olarak 1999’da ILO konferansında ele alınmakla birlikte, çalışma yaşamı kalitesi 1970’lerden bu yana ele alınan bir kavram olmuştur. Ancak o yıllarda çalışma hayatının kalitesi çerçevesinde yapılan tartışmalar, tek bir boyutu ele almaktadır: çalışma koşulları. Bu kavram çerçevesinde iş yaşam dengesi gibi konulara değinilmemiştir. Bunun nedeni, günümüzde çalışanların aile hayatlarıyla ilgili rollerdeki farklılıklar ve günümüzün ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmış olan kısmi süreli çalışma, geçici çalışma gibi esnek çalışma modellerinin henüz bugünkü kadar yaygın olmamasıdır (Davoine vd., 2008).

İnsana yakışır iş kavramının yaygınlaşmasıyla birlikte, özellikle gelişmiş ülkelerde insana yakışır iş performansının ölçülmesine yönelik çabaların arttığı görülmektedir (Gündoğan, 2010).

Çalışma yaşamı kalitesini geliştirmeye yönelik önemli kurumlardan biri olan Avrupa Çalışma ve Yaşam Koşullarını Geliştirme Vakfı, çalışma yaşamı kalitesini 4 boyutta anlatmaktadır. Bu özetle şunlardır:

- Kariyer ve istihdam güvencesinin sağlanması
- Sağlık ve refahın sağlanması
- Beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi
- İş hayatı ve özel hayatın uyumlaştırılması

Hem birey hem de ekonomiler için önemli olan insana yakışır iş kavramı araştırmalara konu olurken ve insana yakışır iş daha iyi çalışma koşullarını ifade ederken, bir diğer taraftan daha insanca çalışma koşullarına yönelik çabalar ve işe uygun bir ücret düzeyinin işverenler açısından maliyetleri yükselteceği, bu nedenle yeni işlerin yaratılmasına

engel olacağı iddia edilmektedir. Ancak araştırmalar göstermektedir ki çalışanların çalışma yaşamı kalitesi, performanslarını yükseltmekte ve verimliliklerini etkilemektedir. Lizbon Stratejisi de “daha çok ve daha iyi işler”in aynı anda gerçekleştirilebileceğini vurgulamaktadır (Gündoğan, 2010).

Günümüzde çalışma, bir gereksinim olmayı devam ettirenken, aynı zamanda bireyler için sosyal ve psikolojik açıdan kişisel bir tatmin unsurudur. Bu anlamda ILO Genel Direktörü olan Juan Somavia’nin açıklamalarında ifade ettiği gibi: “İnsan varlığının en tanımlayıcı özelliği olan iş insanın temel ihtiyaçlarını karşılması ve hayatını sürdürebilmesinin bir aracı olduğu kadar, bireylerin hem kendileri hem de çevresindekiler için bir kimlik oluşturma faaliyetidir. Bireysel tercihler, ailelerin refahı ve toplumsal denge için önemlidir.” “21.Yüzyılda İnsan Onuruna Yakışır İş Yaratmak Forumu’nda “İnsana Yakışır İş, çalışma koşullarınız, gelecek beklentiniz, iş ve aile yaşamını dengelemeniz, çocuklarınızı okula göndermeniz ya da çocuk işçiliğinden kurtarmanız ile ilgili bir kavramdır. Bir standart değil, bir amaç ve gelişme stratejisidir. Çalışanların hayatlarını kontrol edebilme gücüdür. İşin kişisel ve profesyonel ihtiyaçları aynı anda gerçekleştirilmesinin temel araçlarından biri iş-yaşam dengesi programları ve uygulamalarıdır.” şeklinde iş-yaşam dengesinin işin insanlaşılmasına olan etkisi özellikle dile getirilmiştir (Somavia, 2001).

4. Çalışma Yaşamı Kalitesi

İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş-yaşam dengesi gibi çalışma hayatındaki insanı ele alan kavramlar, çalışma koşulları ile etkileşim halindedir. Bu anlamda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş-yaşam dengesi kaliteli bir çalışma hayatında bulunmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesi de insanca çalışma koşullarını ifade etmektedir.

Çalışma yaşamı kalitesi bir diğer deyimle işin insanca koşullara sahip olması (Cherns, 1975), çalışanın biyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini gözetilen bütün koşulları içermektedir (Schulze, 1998).

Çalışma yaşamının insanlaşılması; çalışmanın, bireyin beden, zihin, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına uygun bir seviyeye getirilmesini amaçlamaktadır. Çalışma yaşamının insanlaşılması, çalışanın işi ile uyum içinde olmasına yönelik çabaları ifade etmektedir (Tınar, 1996).

Dolayısıyla, işin insanlaşılması; iş süreçlerinin, çalışmayla doğrudan ilişkili diğer koşulların ve çalışma ortamının insana uygun şekilde düzenlenmesiyle mümkün olmaktadır (Schulze, 1998). Bu konuda gerçekleştirilmiş araştırmalar da iş tatminin çalışma yaşamı kalitesiyle bağlantılı

olduğunu ortaya koymaktadır (Ruso, 1993).

Karlılık, verimlilik, iş tatmini gibi unsurları artırması nedeniyle çalışma yaşamı kalitesi çalışan, işveren ve toplum açısından önem taşımakta ve bu anlamda araştırmalara konu olmaktadır. Bireyin çalışma yaşamındaki tutum ve davranışları, örgütsel bağlılık, performans artışı, iş tatmini, işten ayrılma eğilimi vb. gibi konular çalışma yaşamı kalitesi kapsamında ele alınmıştır. İşveren ve yöneticiler, kaliteli bir çalışma yaşamının, bireyin tüm ihtiyaçlarının (beden, zihin, sosyal ve psikolojik) dikkate alınarak inşa edilebileceğini vurgulamışlardır (Beh ve Rose, 2007). Bu şekilde beklentileri karşılanan bireyler verimliliklerini yükselterek işletmeye daha fazla katkı sağlayacaklardır (Otto ve Bourguet, 2006; Özkalp ve Kirel, 2001). Çalışanlar için ise çalışma yaşamı kalitesi, çalışma vasıtasıyla bireyin beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanma derecesini ve sürekliliğini etkileyen sosyal, psikolojik ve ekonomik göstergeler olarak ifade edilebilir (Bowditch ve Buono, 1994; Newstorm ve Davis, 1997). Taşıdığı önem nedeniyle çalışma yaşamı kalitesi hem çalışanlar hem de işverenler için oldukça önemli konulardan birisi olarak görülmektedir (Demir, 2010).

Bireyin çalışırken maruz kaldığı pek çok etken bulunmaktadır. Çalışma koşulları; çalışma ortamındaki ısı, ışık, havalandırma, kullanım alanları, kullanılan araçlar, çalışma gün ve saatleri, dinlenme gün ve saatleri, performans değerlendirmesi, terfi, yönetime katılma olanakları, birlikte çalışılan ekip, yönetim ve yönetici, ücret vb. pek çok etkeni içermektedir.

İnsana uygun çalışma koşullarının sağlanması; bireyin verimliliğini artırmanın yanı sıra, çalışmaya uygun bir ortam sağlamasından dolayı iş tatmini de artırmaktadır (Çakır, 2001).

Çalışma yaşamı kalitesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş-yaşam dengesi ile aynı yönlü olduğu varsayılmaktadır. Çalışma koşullarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi çok kuvvetlidir. İş tatmininin farklı tanımları bulunmakla birlikte; çalışanların işlerine yönelik sahip oldukları olumlu veya olumsuz duyguların derecesi olduğu söylenebilir (Schermerhorn ve diğerleri, 1994).

Çalışanların işleri hakkındaki düşünceleri ve duyguları hem kendileri için hem de işleri için önem taşımaktadır. Çünkü bireyin tutumu hem özel yaşamını hem de iş performansını etkilemektedir. Çalışanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi, yöneticiler açısından da büyük önem taşımaktadır. İş tatminsizliği işletmedeki devamsızlık, işten ayrılma kararlarında etkilidir. Bunun yanında bireyde ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklara da neden olabilir (Feldman ve Arnold, 1983). İş tatmininin, örgütte sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmasının temel şartı olduğu bilinmektedir (Davis, 1988).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte olan bağının gücüdür (Grusky, 1966). Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılık, örgüt amaçları ile çalışanın amaçlarının gittikçe daha çok bütünleşme ve benzer hale gelme süreci olarak tanımlanmıştır (Keef ve Harcourt, 2001). Örgütsel bağlılığın bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşmesi yönündeki tutumu veya yönelimi şeklinde tanımlandığı da olmuştur. Örgütle özdeşleşme sayesinde çalışan, örgütün hedeflerini algılayarak bu hedeflere ulaşmak için niyet oluşturmakta ve örgütü pozitif değerlendirmektedir, böylece çalışan örgüte bağlılık göstermektedir (Sheldon, 1971).

Çalışan bağlılığının, örgütlerin maliyetlerini düşürdüğü, verimliliklerini ve karlılıklarını arttırdığı ve imajlarını güçlendirdiği bilinmektedir (Ulrich, 1998). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yüksek olmayan çalışanlara göre örgüt içinde daha iyi bir performans göstermektedirler (Smith, 1999).

Örgütsel bağlılık, bazı araştırmalarda boyutlara ya da türlere ayrılarak incelenmiştir. Meyer ve Allen, çalışan bağlılığını üç başlıkta açıklamıştır: duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif. Duygusal bağlılık; çalışanların örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda örgütüne karşı duygusal olarak bağlanmasını ifade etmektedir. Örgütüne karşı duygusal bağlılık hisseden çalışan, örgütün bir üyesi olmaktan gurur duyar ve örgütüne karşı olumlu duygular sergiler. Örgütüne karşı bağlılığı yüksek olan çalışan kendi isteği ile örgütte kalmayı devam ettirmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Devam bağlılığı; çalışanların örgütüne karşı yapmış oldukları kişisel yatırımlar sebebiyle örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu yatırımlar; kişinin örgütte uzun yıllar çalışması sonucu elde ettiği özel yetenekler, kıdem hakları, emeklilik hakları, mesai arkadaşları ile sosyal ilişkilerdir (Durna ve Eren, 2005). Normatif bağlılık; çalışanların örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğunun getirdiği ve örgüte karşı hissedilen sorumluluk bilincinin olduğu bağlılık türüdür. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma gerekliliğini hissetmektedirler. Normatif bağlılık, bireylerin, örgüt içerisindeki sosyalleşme süreci, örgüte duyulan sadakat ve bireyin deneyimleri ile ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1991).

Araştırmaların bir diğer konusu, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel değişkenler olmuştur. Morris ve Steers (1980), hem eğitimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi alanında çalışmışlar hem de örgüt büyüklüklerinin ve kontrol alanlarının örgüte bağlılıkla ilişki içinde olmadıklarını bulmuşlardır. Buchko, Weinzimmer ve Sergeev (1998) eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, Abdulla ve Shaw (1999) eğitim seviyesi ve devam bağlılığı arasında, Iverson ve Buttigieg (1999) da eğitim seviyesi ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Yaş ile örgütsel bağlılık ilişkisini araştıranlardan Morris ve Sherman (1981) yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamazken, Meyer ve Allen bireyin yaşı ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Loscocco (1990) kişisel ve iş ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisini araştırması sonucu, yaş ve örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü, eğitim seviyesi ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki bulmuştur. Abdulla-Shaw (1999) ve Yalçın-İplik (2005), örgütsel bağlılık boyutlarından biri olan duygusal bağlılığın cinsiyet ile arasında ilişki bulamazken, yaş ile arasında güçlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgütteki çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında Buchko, Weinzimmer ve Sergeyeve, pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Cengiz (2001) yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve çalışanların örgüte bağlanmasında bu özelliklerin çok düşük derecede etkili olduğunu ifade etmiştir. Aynı zamanda, örgüte ilişkin özelliklerin kişisel özelliklere göre, örgütsel bağlılık üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu da göstermektedir ki çalışan özellikleri ve örgüt özellikleri ele alındığında, örgütsel bağlılıkta daha etkili olduğu söylenebilecek olan “örgütün sahip olduğu özellikler” yani “çalışma koşulları”dır.

Yaşam süresi içinde çalışmanın önemli bir yeri bulunmaktadır. Bireyin çalışma yaşamı ile özel yaşamı arasında sıkı bir etkileşim bulunmaktadır (Schulze, 1998). Bu nedenle çalışma yaşamı kalitesinin sağlanması, yaşam kalitesi için önemlidir. İş-yaşam dengesi kavramı, çalışma yaşamının özel hayata etkisi bakımından önemlidir. Bireyin hem çalışma hayatında hem de özel hayatında daha fazla kontrol sahibi olmasını, daha fazla esnekliğe sahip olmasını anlatmaktadır (Barnett, 1999). Bireyin kendisinden, ailesinden ve çalışma hayatından kaynaklanan ihtiyaçların uyumlu olması durumunda iş-yaşam dengesine ulaşılabilir (Pichler, 2008). Birey, aile ve çalışma hayatının gereklilikleri, bir diğerinden kaynaklanan gereklilikleri etkilemediğinde ya da bu etki en aza indirilebildiğinde “denge” oluşmaktadır. İş-yaşam dengesi birey, aile, işletme ve toplum düzeyinde önemli bazı gelişmeleri içermektedir. Ekonomik ve sosyal değişimler sonucu bireylerden beklentiler farklılaşmakta (kadın ve erkeklerin aile içindeki rolleri), bu da çalışma hayatından beklentileri farklılaştırmaktadır (Kapız, 2002).

Bu değişimler bireylerin aile içindeki sorumluluklarının da değişmesine neden olmuştur. Kadın ve erkek benzer sorumluluklar üstlenmekte, bireyler çalışma hayatlarındaki ya da özel hayatlarındaki kararlarında eşlerin çalışma hayatını da dikkate almak durumunda kalmaktadırlar. İşletme boyutunda da verimliliğin yükselmesi toplum yaşamındaki bu değişimlerin göz önüne alınmasını gerekli kılmaktadır (Barnett, 1999). Çalışanlar için

zaman önemli hale gelmekte, özel yaşam ve çalışma yaşamı her ikisi birden çalışma verimliliğini etkilemektedir (Duxbury, Higgins, 2001). Çalışanların zaman üzerinde kontrol güçlerinin yüksek olması kendisi, ailesi ve işi arasında denge sağlamalarında etkili olmakta, bu doğrultuda kendileri için ayırdıkları zamanda becerilerini geliştirmek için fırsat bulurken, ailelerine ayırdıkları zamanda aile hayatlarının gerektirdiği rolleri yerine getirebilmekte ve çalıştıkları süre içinde de işletme için de daha verimli olabilmektedirler.

İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi için çalışma saatleri ve günleri önem arz etmektedir. Uzun çalışma saatleri ve hafta sonu çalışma bireylerin iş ve yaşam dengelerini olumsuz yönde etkilemektedir. İş yaşam dengesinin sağlanamamasının asıl nedeni incelendiğinde ise bireylerin işlerinde geçirmiş oldukları uzun çalışma saatlerinin sosyal hayatlarında güzel vakit geçirme olanaklarını engellemesi olarak ifade edilmektedir (Marafi, 2013). İş yaşam dengesinin sağlanabilmesi için bireylerin hem aile hem de iş hayatına yeterli miktarda zaman ayırması gerekmektedir. Dolayısıyla, iş yaşam dengesinin sağlanmasında en önemli unsur “zaman” olarak ifade edilmektedir (Kumar, Chakraborty, 2013).

Araştırmalar, çalışan birey ve çalışma koşulları arasındaki uyum arttıkça, çalışma verimliliğinin de artacağı yönünde olduğundan, işletmelerin ekonomik amaçları yanında insani amaçlarının da olması gerektiği ve iki hedef arasında optimal bir denge kurmak gerekliliği ortaya çıkmış ve işlerin insana uygun hale getirilmesi uluslararası anlamda da önem kazanmıştır. Aslında tüm tarafların (işçi-işveren-devlet) işlerin insançalaştırılmasına yaptıkları katkı ile uzun vadede ekonomik amaçlara ulaşmanın sağlanacağı ve bu döngünün (işin insançalaştırılması ve verimliliğin artarak ekonomiyi geliştirmesinin) tüm tarafları memnun edici bir etkiye sahip olacağı söylenebilir.

İş kalitesi göstergelerinden biri olarak, Avrupa İş Kalitesi Endeksi Alt Endeksleri ve Göstergeleri arasında “iş organizasyonundaki değişiklikler konusunda çalışanlara danışılması” sayılmaktadır (Leschke ve diğerleri, 2008). Bu anlamda çalışma koşullarının insançalaştırılmasında, bir çalışanlara danışma aracı olarak da görülebilecek çalışan memnuniyeti anketlerinin önemli bir yeri olacağı düşünülebilir.

5. Çalışan Memnuniyeti Anketleri ve İşlevi

Memnuniyet, memnun olma, sevinç duyma, sevinme olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016). Çalışma işini gerçekleştiren ve bir işyerinde ücret karşılığı çalışan kişi de çalışan olarak tanımlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti, bireyin işiyle ilgili bir

değerlendirmedir. Bu değerlendirme kişiseldir. Bu nedenle çalışan memnuniyeti bireyin işinde bulunan pek çok faktörü değerlendirmesi ve bu faktörlerle ilgili duygularının ifade edilmesidir (Telman, 2004).

Çalışan memnuniyeti konusunda yapılan bilimsel araştırmalar 1930'lu yıllarda başlamış, 1960'ların sonundan itibaren çalışan memnuniyetini ölçen anketler geliştirilmeye başlanmıştır. 1980'lerde ise çalışan memnuniyetinin işletmenin verimliliğiyle ilgili araştırılmaya başlanmıştır.

Çalışan memnuniyetin bir sonuç olarak mı yoksa bir süreç olarak mı ele alınması gerektiği de araştırmalara konu olmuştur. Sonuç olarak ele alan yaklaşımda memnuniyet, tüketim deneyimine yönelik olarak verilen tepkinin yansıması olarak ifade edilmektedir. Süreç yönlü yaklaşımda ise, memnuniyetin öncüllerine dikkat çekilmektedir. Çalışan memnuniyeti bir çalışma deneyimi sonucunu araştırdığı için süreç yönlü yaklaşım daha pragmatik olarak değerlendirilebilir (Altunışık vd, 2010).

Çalışan memnuniyetinde; örgütsel faktörler (ücret, çalışma koşulları, terfi, ödüllendirme, kararlara katılma vb.), bireysel faktörler (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, iş deneyimi, kültürel özellikler vb.), toplumsal faktörler (aile, işsizlik, kriz ortamı, teknoloji vb.) olarak sayabileceğimiz pek çok faktör etkilidir.

Çalışan memnuniyetinin yüksek olmasından, işe bağlılık ve performans artışı beklenebilir. Çalışan memnuniyetinin düşük olması sonucu oluşan performans düşmesi, devamsızlık, verimsizlik vb. durumlar hem birey hem örgüt hem de toplumsal açıdan olumsuzluk yaratacaktır.

Çalışanlarda memnuniyet arttırmanın faydaları nedeniyle bu konu uzun yıllardan beri araştırılmaktadır. Biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olarak insanla ilgili standart sonuçlara varmak her zaman mümkün olmamakla birlikte, çalışan memnuniyetini arttırmanın çalışan, işveren ve toplum açısından faydaları bulunmaktadır.

İşletmeler üretim ya da hizmet için pek çok kaynağa sahip olmakla birlikte, rekabet avantajı sağlamak ve pazarda söz sahibi olabilmek için insan kaynağı öncelikli bir kaynak niteliğindedir. Diğer kaynaklar ikame edilebilirken insan kaynağını ikame etme şansı bulunmamaktadır. İşletmeler insan kaynağının hem fizik hem de zihin gücünden faydalanırken günümüzde zihin gücünden faydalanmak daha önemli hale gelmiştir. Çalışanların kararlara katılması, yetkinliklerinin dikkate alınarak görevlendirilmeleri, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerinin hayata geçirilmesi, firma hedeflerine ulaşmak için kullanılması büyük fayda sağlamaktadır. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönünün kullanılması ile karar sistemi içinde etkili olmaları ile;

karlılığın ve rekabet edebilirliğin yükselmesi, çalışan motivasyonunda ve performansında artış, işgücü değişim oranının ve devamsızlık oranının azalması sağlanmaktadır (Spreitzer vd., 1997).

Uzun yıllardan bu yana çalışma hayatında insan unsurunun önemini anlayan işletmeler, ekonomik ve insani amaçları bütünsel bir yaklaşımla ele almaya başlamışlar ve işletmeyi ekonomik amaçlara ulaştıracak en önemli faktörlerden birinin çalışanların tutumu olduğunu anlamışlardır. Çalışan memnuniyeti anketlerinin, çalışma koşullarından etkilenen kişilerden geribildirim alması nedeniyle, çalışma yaşamının insançalaştırılmasında önemli bir yeri olacağı açıktır.

Çalışma hayatında çoğunlukla, çalışanların koşullara uyum sağlamakla yükümlü esnek taraf olmasının beklendiği gözlenmektedir. Ancak günümüzde personel güçlendirme çerçevesinde çalışanlar da çalışma hayatının koşullarının belirlenmesinde söz sahibi olmaya başlamıştır. Çalışan memnuniyeti anketini etkin kullanan işletmeler ekonomik amaçları yanında insani amaçları da dikkate almakta ve iki hedef arasında optimal bir denge gözetmektedirler. Yapılan araştırmalar, çalışan ve çalışma koşulları arasındaki uyum arttıkça çalışma verimliliğinin de artacağını ortaya koymakta, bu anlamda çalışan memnuniyeti anketleri, işin insançalaştırılmasına hizmet edebilmektedir.

6. Bir Uygulama: Çalışan Memnuniyeti Anketi Sonuçlarına Dayalı Organizasyonel Değişiklikler ve Sonuçları

Çalışma koşullarının iyileştirilmesinin insana yakışır işe ulaşmadaki ve bu iyileştirmenin yapılmasında da çalışan memnuniyet anketlerinin rolü dikkate alınarak, bir şirkette dört yıldır uygulanmakta olan çalışan memnuniyeti anketi analizi yapılmıştır.

Araştırmanın amacı, çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarının dikkate alınarak somut organizasyonel değişiklikler gerçekleştirmenin işin insançalaştırılmasına olan etkisinin ölçülmesidir.

Anketin uygulandığı işletme isminin açıklanmasını istemediği için çalışmada ismi yer almamaktadır. Çalışma koşullarının insançalaştırılmasının çalışan memnuniyetine etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırma nicel bir araştırmadır. Anket hazırlanırken ilgili literatürde ve işletme içinde çalışan memnuniyetini en fazla etkilediği öne sürülen kriterler ile Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik testleri Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmış ve tüm sorular için elde edilen α değeri 0,7'den büyük bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Uygulanan çalışan memnuniyeti anketi

2013 yılından bu yana işletmede aynı sorularla gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda anket sonuçlarını karşılaştırma imkanı da bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini işletmedeki beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 2. Örneklem Demografik Özellikleri

Özellikler		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	31	33
	Erkek	62	67
Medeni Durum	Bekar	29	31
	Evli	64	69
İşyerindeki kıdem süresi	1 yıldan az	9	10
	1-3 yıl arası	23	25
	3-5 yıl arası	31	33
	5 yıldan fazla	30	32
İşyerindeki pozisyon	Memur	81	87
	Şef	6	6
	Müdür	6	6

Ankette 12 boyut araştırılmaktadır: 'Kişilerarası ilişkiler', 'Kariyer gelişimi', 'Anlamlı iş', 'Vizyon ve liderlik', 'Ücret ve yan haklar', 'Ödül ve taktir', 'Heyecan verici iş-motivasyon', 'Performans yönetimi', 'İletişim', 'İş güvenliği ve çalışma koşulları', 'İş-özel yaşam dengesi', 'Genel memnuniyet', bunların dışında memnun ya da memnun olmadıkları konuları belirtebilecekleri bir açık uçlu soru yönlendirilmektedir. Anket 5'li Likert skalasına göre tasarlanmış olup, 5'li ölçekteki ifadelerin puanlaması; "1: kesinlikle katılmıyorum", 2: katılmıyorum, 3: kararsızım, 4: katılıyorum ve 5: kesinlikle katılıyorum" şeklinde yapılmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümünde, frekans yöntemi kullanılmıştır.

Anket sonuçları şirket tarafından değerlendirilirken %75 ve üzeri memnuniyet düzeyi "olumlu" olarak dikkate alınmaktadır. Ancak şirket olarak hedeflenen %80 ve üzerinde bir memnuniyet düzeyine ulaşmaktır. Anket sonuçları önceki yılları da içeren bir değerlendirme ile daha anlamlı olacağı düşünüldüğünden son 4 yılın sonuçları birlikte ele alınarak bir değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 3. 2013-2016 yılları arası çalışan memnuniyeti anketi sonuçlarının karşılaştırılması

Boyutlar	2013	13/14 yılları farkı	2014	14/15 yılları farkı	2015	15/16 yılları farkı	2016
Kişiler Arası İlişkiler	71%	7%	78%	2%	80%	6%	86%
Kariyer Gelişimi	64%	2%	66%	1%	67%	7%	74%
Anlamlı İş	78%	9%	87%	-5%	82%	5%	87%
Ücret ve Yan Haklar	59%	-4%	55%	6%	61%	1%	62%
Heyecan Verici İş Motivasyonu	80%	0%	80%	1%	81%	4%	85%
İş / Özel Yaşam Dengesi	64%	10%	74%	1%	75%	5%	80%
Performans Yönetimi	61%	-1%	60%	4%	64%	1%	65%
Ödül ve Taktir	43%	-1%	42%	6%	48%	4%	52%
İletişim	69%	1%	70%	5%	75%	5%	80%
Vizyon ve Liderlik	76%	3%	79%	-2%	77%	8%	85%
İş Güvenliği ve Çalışma Koşulları	69%	3%	72%	3%	75%	8%	83%
Genel Memnuniyet	71%	1%	72%	3%	75%	7%	82%

Son 4 yıllık anket sonuçları ve alınan aksiyonlar bakımından anket değerlendirildiğinde;

- Kişiler arası ilişkiler boyutunda; ilk çalışmalar 2011'de başlamak üzere süreçlere dair prosedürler, iş tanımları hayata geçirilmiş, tüm süreçler tanımlanmış, bu tanımlamalar ve uygulamalar kişilerarası ilişkilerde de iyileşmeyi getirmiştir. Bu boyut açısından her sene memnuniyet düzeyinin yükseldiği, özellikle 2014 ve 2016 yılı anket sonuçlarında memnuniyet düzeyinin daha yüksek gerçekleştiği görülmektedir.
- Kariyer gelişimi boyutunda; kariyer yönetimi prosedürü performans yönetim sistemi prosedürü ile birlikte 2011 yılında hayata geçirilmiştir. Kariyer gelişimi açısından çalışanların eğitim, deneyim, yetkinlik vb. durumları değerlendirilerek hangi pozisyonlara gelebileceği tanımlanmıştır ve çalışanlar tarafından bilinmektedir. Bu boyut açısından her sene memnuniyet düzeyinin yükseldiği, özellikle de 2016 yılı anketinde yaklaşık %7'lik bir artış olduğu görülmektedir.
- Anlamlı iş boyutunda; iş tanımları, yetkinlikler, çalışanlardan beklentiler vb. tüm süreçler tanımlanmıştır, bu boyut açısından 2015 yılı sonuçları dışında her sene bir artış olduğu görülmektedir. 2015 yılındaki memnuniyet düzeyindeki azalmanın yönetsel bir değişiklik nedeniyle yaşandığı tahmin edilmektedir. Buna rağmen anlamlı iş boyutunda memnuniyet düzeyi genellikle hedeflenen %80'lik memnuniyet düzeyinin üzerindedir.

- Ücret ve yan haklar boyutunda; 2015 yılında bazı çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bu boyut açısından memnuniyet derecesi çok yüksek olmamakla birlikte, iyileşme görülmektedir.
- Heyecan verici iş/motivasyon boyutunda; hayata geçirilen performans yönetimi, kariyer gelişimi süreçleri ile her sene bir iyileşme olduğu görülmektedir. Bu boyut açısından da memnuniyet düzeyi genelde %80 ve üzerinde gerçekleşmiştir.
- İş/özel yaşam dengesi boyutunda; 2013 ve 2014 yılları arasında %10'luk bir iyileşme görülmektedir. 2013 yılına kadar Cumartesi günleri saat 15:00'e kadar çalışma yapılırken, 2013 Temmuz ayında Cumartesi mesai bitimi öğlene (12:00'ye) çekilmiştir. Ayrıca daha önceki yıllarda yıllık izinler düzenli kullanılamazken, 2011 yılından itibaren bu yönde yapılan çalışmalar sonucu yıllık izinler düzenli kullanılarak memnuniyet artışı sağlanmıştır. 2016 Haziran ayında ise Cumartesi günü çalışma tamamen kaldırılarak bu boyut açısından %3'lük bir memnuniyet artışı sağlanmıştır. 2016 yılı sonuçlarına göre bu boyut açısından (hem Cumartesi çalışmanın kademeli olarak azaltılarak tamamen kaldırılması ve yıllık izinlerin düzenli kullanılması ile) memnuniyet düzeyi %64'lerden %80'e yükselmiştir.
- Performans yönetimi boyutunda; performans yönetim sürecinin hayata geçirilmesiyle ufak da olsa bir memnuniyet artışı sağlanmıştır.
- Ödül ve takdir boyutunda; ödül ve takdir prosedürü hayata geçirilmiş ve çalışanların gerçekleştirdikleri en iyi uygulamalar ödüllendirilmeye başlanmıştır. Memnuniyet derecesi çok yüksek olmamakla birlikte, 2015 ve 2016 yıllarında memnuniyet derecesinde bir artış söz konusudur.
- İletişim boyutunda; ilk anketten son ankete kadar her sene bir iyileşme görülmektedir. Bu boyut açısından tüm süreçlerin ve beklentilerin tanımlı ve net olması, ayrıca çalışanların bilgilendirilme sürecinin de (şirket içi portal, bülten vb. araçlarla) sağlıklı hale getirilmesi etkili olmuştur. Memnuniyet düzeyi %69'lardan %80'e ulaşmıştır.
- Vizyon ve liderlik boyutunda; bazı yönetsel değişiklikler nedeniyle 2015 sonuçlarında bir düşüş olmasına rağmen diğer yıllarda bir iyileşme olduğu görülmektedir.
- İş güvenliği ve çalışma koşulları boyutunda; hem 2013 yılında yürürlüğe giren 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Yasası gerekliliklerinin yerine getirilmesi ve bu anlamda bilinçlenmenin sağlanması, hem de işyerinin yeni bir binaya taşınması, saha çalışanlarının araçlarının değiştirilmesi ile mevcut çalışma ortamında iyileşmeler sağlanmıştır. Bu boyutta da her sene

dikkate değer bir iyileşme olduğu görülmektedir.

- Genel memnuniyet boyutunda; her sene tüm boyutlar açısından yapılan iyileştirmelerle bu boyut açısından da bir iyileşme olduğu görülmektedir. Bu boyut genel memnuniyet düzeyi ile ilgili olduğundan tüm boyutları kapsamına almakta ve memnuniyet düzeyinin gelişimi yönünde fikir vermektedir.

Ankette bir boyut açısından gerçekleştirilen somut organizasyonel bir değişikliğin hem ilgili boyuta hem de diğer boyutlara etkisi olabilmektedir. Ya da anket sonuçlarına yönelik bir iyileştirme kapsamında olmayan şirketin farklı yönetsel kararlarının, anketteki tüm boyutlara etkisi söz konusu olabilmektedir. Örneğin; şirkette 2015'de yönetsel bir değişiklik olmuştur ve anket sonuçlarında memnuniyetteki düşmenin buna bağlı olduğu düşünülmektedir.

7. Sonuç ve Tartışma

Çalışan memnuniyeti anketi gerçekleştirmek kadar anket sonuçlarının değerlendirilip gerekli aksiyonların alınması da büyük öneme sahiptir. Çalışan memnuniyeti anketi gerçekleştirildiğinde sonuçları değerlendirilerek mutlaka gerekli aksiyonlar alınmalıdır, eğer araştırma yapılıyor ve sonuçları değerlendirilip gerekli aksiyonlar alınmıyorsa çalışanların gözünde araştırmanın önemi azalmakta ve bir süre sonra anketten doğru sonuçlar alınmaz duruma gelmektedir.

Anket başarısı için bir diğer önemli konu ise güven ortamının yaratılmasıdır. Yapılan araştırmada, anket gerçekleştirilmeden önce çalışanlarla toplantılar yapıp, sonuçların sağlıklı olabilmesi için tüm çalışanların katılımının ve objektif şekilde cevap vermelerinin beklendiği anlatılmıştır. Ayrıca soruların yanlış anlaşılması için hangi soru ile ne anlatılmak istendiği çalışanlarla paylaşılmıştır. Anketin anonim olarak değerlendirilip yayınlanacağı bilgisi verilmekte olup, her sene anket sonuçları güvenilir bir şekilde toplanarak, değerlendirilmekte ve anonim şekilde yayınlanmaktadır. Kimsenin kimliğine ulaşılmaya çalışılmamaktadır. Böylece hem ankete katılım yüksek gerçekleşmiş hem de çalışanların objektif olarak cevaplandırabileceği bir ortam sağlanabilmiştir.

Yapılan araştırmada her sene alınan sonuçlar doğrultusunda aksiyonlar alınmasının devamlı bir iyileşme getirdiği görülmektedir. Bu iyileşmenin en net görüldüğü alan, çalışma gün ve saatleriyle ilgili alınan aksiyonlar sonucu iş-özel yaşam dengesi boyutunda bulunmaktadır. Ankette bulunan açık uçlu soruda da çalışanların çalışma günleriyle ilgili Cumartesi günlerinin tatil olması yönünde sıklıkla görüş bildirdikleri görülmektedir. Ayrıca 2016 yılı anketinde yeni uygulamadan duydukları

memnuniyeti açık uçlu soruda sıklıkla dile getirmişlerdir.

Konu yasal mevzuat açısından ele alındığında, AB ülkelerinde Pazartesi'den Cuma'ya, toplam 40 saatlik çalışma süresi uygulanmakta olduğu görülmektedir. Ülkemizde de haftalık çalışma saati toplam 45 saattir. Ancak çalışma günleri Pazartesi-Cuma ya da Pazartesi-Cumartesi olarak 5 gün ya da 6 gün olarak belirlenebilmektedir. Normal çalışma süresi haftada en fazla 45 saattir. Bu süre, aksi kararlaştırılmamışsa iş yerinde haftanın çalışılan günlerine eşit olarak bölünür (İş K m. 63 ve Çal. Sür. Yön. m. 4). İşyeri çalışma gününü 5 gün ya da 6 gün olarak belirleyebilmektedir. Araştırmaya konu işyeri de günlük 9 saat ve haftalık 5 günlük bir çalışma programı belirleyerek, hem çalışanlar yönünde (özellikle iş-yaşam dengesi boyutunda) işin insanlaşılmasına katkı sağlarken, hem de bazı maliyetlerinin azalması (servis, elektrik vb.), verimliliğin yükselmesi (devamsızlığın azalması, işgücü değişim oranlarının azalması) ile işletme yönünde olumlu bir kararı hayata geçirmiştir.

Tablo 4. Verimlilik Göstergeleri*

	2012	2013	2014	2015	2016
Verimlilik (ciro / toplam çalışan sayısı)	83%	95%	108%	105%	110%
İşgücü devir oranı (İşten ayrılan / toplam çalışan sayısı)	29%	20%	17%	14%	10%
İş kazası (sayı)	9	6	4	3	2

* Yukarıdaki tabloda 2016 yılı Ocak – Eylül verileri, diğer yıllar için ise Ocak – Aralık ayı verileri dikkate alınmıştır.

Cumartesi gününün hafta sonu tatili olarak kullanılıyor olması, çalışanların ailelerine ve kendilerine daha fazla zaman ayırabilmelerini ve memnuniyet düzeylerinin artışı getirmiştir. Yine yıllık izinler düzenli kullanılamazken, yıllık izin hakları gittikçe yükselen ancak düzenli tatil yapmayan çalışanlar, kurulan yıllık izin kurulunun çalışmalarıyla yıllık izinlerini yıl içerisinde düzenli kullanmaya başlamış ve yine iş-özel yaşam dengeleri için bir iyileşme sağlanmıştır. Ayrıca bu iyileşmenin etkileri; devamsızlık oranları, işgücü değişim oranları vb. alanlarda da açık olarak görülmüştür.

Daha iyi çalışma koşulları arasında yer alan çalışma süresi, tüm çalışmalarda yerini almıştır. Örneğin, ILO'nun İnsana Yakışır İş Kavramının Boyutları arasında "çalışma ve aile yaşamı arasındaki denge", AB'nin İş Kalitesi Kavramının Boyutları arasında "iş örgütlenmesi ve iş yaşam dengesi", Eurofound'un İş ve İstihdam Kalitesi Kavramının Boyutları arasında "iş ve özel hayatın uzlaştırılması" başlığı altında yer almıştır (Chernyshev, 2007).

Bu anlamda çalışma koşulları, iş ve yaşam kalitesinin

yükseltilmesine yönelik olarak hemen her çalışmada ve bu çalışmaların başlangıcından bu yana ele alınan bir konu olmuştur. Bunun nedeni bu konunun, hem iş hem de yaşam kalitesini doğrudan etkilemesidir. Çalışma gün ve saatlerinin sosyal yaşam ve aile yaşamıyla uyumu bireylerin hayat kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Gerçekleştirilen anket ve organizasyonel değişiklikler bir bütün olarak ele alınarak değerlendirildiğinde;

- "Çalışma koşullarının insanlaşılmasının" hem insani hem ekonomik boyutları olan bir kavram olduğunu,
- Çalışma koşullarının insanlaşılmasında tüm tarafların (çalışan, işveren, devlet) etkin rol alması gerektiğini,
- Çalışan memnuniyet anketlerinin çalışanlardan geribildirim alınması açısından çok değerli olduğunu,
- Çalışanların verdiği geribildirimler üzerinde düşünüp, fayda/maliyet analizi yapılarak somut organizasyonel değişiklikler gerçekleştirmenin, hem sonraki anketlerin başarısı, çalışan memnuniyet düzeyinin yükselmesi ve çalışan katılımının artması hem de verimliliğin yükselmesi için kritik öneme sahip olduğunu,
- Çalışan memnuniyet anketinin insana yakışır işe ulaşmada önemli araçlardan bir tanesi olduğunu söyleyebiliriz.

Yapılan araştırmada, anket sonuçlarında çalışanlar tarafından vurgulanan konuların titizlikle ve fayda/maliyet analizi yapılarak ele alınması ile gerçekleştirilen somut organizasyonel değişikliklerin hem çalışan hem de işveren için olumlu getirileri olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda çalışma koşullarının insanlaşılmasına yönelik her çabanın; çalışan, işletme ve toplum boyutunda fayda sağlayacağı söylenebilir.

Conflict of Interest / Çıkar Çatışması

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

No conflict of interest was declared by the authors.

Kaynaklar

Abdulla M.H.A., Shaw J.D., 1999. Personal factors and organizational commitment: main and interactive effects in the United Arab Emirates. *Managerial Issues*, 11:77 – 93.

- Altunışık R., Sütütemiz N., Çallı L., 2010. "E-Memnuniyeti Etkileyen Performans Kriterlerinin Tespiti Üzerine Bir Araştırma", Akademik Bakış Dergisi (Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi), Sayı 20, Nisan – Mayıs – Haziran 2010, Erişim: <http://www.akademikbakis.org>.
- Aytaç, S., 2001. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.3, Sayı:1
- Barnett, R.C., 1999. "A New Work-Life Model for the Twenty First Century", Academy of Political and Social Science.
- Beh, L. ve Rose, R.C., 2007, "Linking QWL and Job Performance: Implications for Organizations" Performance Improvement, 46(6): 30-35.
- Bieneck, H. 1998, Humanisierung des Arbeitslebens– Ein sozial- und forschungspolitisches Lehrstück. München: GRIN 1998
- Bowditch, J.L. ve Buono, A.F., 1994. A Primer on Organizational Behavior, USA; John Wiley and Sons Inc.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G., & Sergejev, A. V. 1998. Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers, Journal of Business Research, 43, 109-116.
- Cengiz, A.A., 2001. Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir' de Sağlık Personeli Üzerine Bir Uygulama, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cherns A., 1975. Perspectives on the quality of working life, J. Occup. Psychol., 48, 155-167.
- Chernyshev I., 2007. Towards an International Quality of Employment Framework: Conceptual Paper of the Task Force on the Measurement of Quality of Work, Joint UNECE/ EUROSTAT/ILO Seminar on the Quality of Work (18-20 April 2007, Geneva, Switzerland).
- Çakır Ö., 2001. İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Birinci Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, Eylül.
- Çevik Kırıcı N., Korkmaz O., 2014. Türkiye'de Yaşam Doyumu ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi, Cilt: 7, Sayı: 1, s. 126-145.
- Davis K., 1988. İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış, Çev. Kemal TOSUN ve diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No 199.
- Davoine L., C. Erhel, Guergoat-Lariviere M., 2008. A Taxonomy of European Labour Markets Using Quality Indicators, Centre D'etudes De L'emploi, Mai 2008, No.45.
- Demir M., 2010. İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt: 11, Sayı: 3, 453-464.
- Durna, U., Eren, V., 2005. "Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık" Doğu Üniversitesi Dergisi, 6, No 2 s. 201-219.
- Duxbury L., Higgins C., 2001. Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go?, CPRN Discussion Paper No. W|12, October 2001, s. 6
- Feldman Daniel C. ve Arnold Hugh J., 1983. Managing Individual and Group Behavior in Organizations, New York: McGraw-Hill Book Co.
- Ghai D., 2003. "Decent Work: Concept and Indicators" International Labour Review, Vol:142, No:2.
- Grusky O., 1966. Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 10, 488-503.
- Gündoğan, N., 2010. İstihdam Politikalarının Bir Hedefi Olarak "İş Kalitesi" ve Uluslar arası Kuruluşların Bu Konudaki Yaklaşımları, Çimento İşveren Dergisi, Ocak 2010, s. 4-15.
- ILO, Politika Alanları, İnsana Yakışır İş, <http://www.ilo.org/ankara/areas-of-work/dw/lang--tr/index.htm>, Erişim tarihi: 04.06.2016.
- Iverson, R.D., Buttigieg, D.M., 1999. Affective, normative and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed?, Journal of Management Studies. 36(3): 307-333.
- Kapız Özen, S., 2002. "İş-Aile-Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.4, S.3, 2002.
- Kumar H., Chakraborty S.K., 2013. "Work-Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy", Aweshkar Research Journal, 15, (1), 62-70.
- Küçükusta D., 2007. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Keef, S. ve Harcourt, M., 2001. The pluralism of commitment: The New Zealand fire service. The pluralism of commitment: The New Zealand fire service, Research and Practice in Human Resource Management, 9(2), 93-106.
- Keser, A., 2004. "Çalışma-Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamında Yeri", "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt.6, Sayı:2.
- Leschke J. and Watt A., with Finn M., 2008. Putting a Number on Job Quality? Constructing a European Job Quality Index, ETUI-REHSWP 2008.03.

- Loscocco, Karyn A., 1990. "Reactions To Blue-Collar Work A Comparison of Women and Men" *Work and Occupations*, Vol.17, No:2, May 1990, pp.152-177.
- Marafi H., 2013. "Perception of Work-Life Balance-An Investigation of Education Sector of East and West", *Asian Journal of Business Management*, 5, (1), 174-180.
- Meyer J.P., Allen N.J., 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*,1, S.1, ss.61-89.
- Morris, J. H., Sherman, J. D., 1981. Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Morris, J. H., & Steers, R. M., 1980. Structural influences on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 50-57.
- Newstorm, J. ve Davis, K., 1997. *Organizational Behavior, Human Behavior at Work*, NewYork, McGraw Hill.
- Otto, A. ve Bourguet, C., 2006. "Quality of Work Life Programs in U.S. Medical Schools: Review and Case Studies" *CUPA-HR Journal*, Spring/Summer, 17-26.
- Özgener Ş., 1997. Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, İstanbul.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., 2001. Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.
- Pichler F., 2008. "Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys", *Humanities, Social Sciences and Law*.
- Ruso E., 1993. Job Satisfaction, Quality of Work Life and General Mental Health of The Employee, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schermerhorn J.R., Hunt J.G. ve Osborn R.N., 1994. *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- Schulze N., 1998. Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancılaştırılması, 6. Ergonomi Kongresi, M. P. M. Yayınları No: 622, Ankara, 519-532.
- Sheldon M., 1971. "Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol: 16, No: 2.
- Smith D., 1999. "To Thine Own Employer Be True - Employee Commitment to Their Employers," *Parks & Recreation*.
- Somavia, J., 2001. The Global Challenge of Decent Work. *The Jobs Letter*. No.156. <http://www.jobsletter.org.nz/jb115610>, Erişim tarihi: 14.08.2016
- Spreitzer G.M., Kizilos M.A., Nason S.W., 1997. "A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness Satisfaction and Strain", *Journal of Management* 23, 679-704.
- Telman N., 2004. *Çalışan Memnuniyeti*, 1. Basım. İstanbul.
- Tınar M.Y., 1986. *Humanisierung der Arbeit und Produktivitaet*, Frankfurt am Main-Bern-New York; Peter Lang Verlag
- Tınar M.Y., 1996. *Çalışma Psikolojisi*, İzmir.
- Tınar M.Y., 1999. "Çalışma Yaşamı ve Kişilik", *Mercek Dergisi*, Sayı:14.
- Türk Dil Kurumu, *Büyük Türkçe Sözlük*, 2016. http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.57c3301b5cd878.61603513.
- Ulrich D., 1998. "Intellectual Capital = Competence x Commitment," *Mitsloan Management Review*, Vol: 39, No: 2, (Winter).
- Yalçın A. ve İplik F.N., 2005. "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1, ss. 395-412.