

POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜRÜ GELİŞTİRMEDE İŞYERİNDE SOSYAL AKTİVİTE UYGULAMALARI (BİR ALAN ARAŞTIRMASI)

Doç. Dr. Tekin AKGEYİK*

Özet

Geleneksel olarak iş kavramı her zaman zorluk, pratiklik, ciddiyet, detaycılık, zahmetlilik gibi kavramlarla bir arada ele alınmıştır. Buna karşılık, son yıllarda çalışanların işyeri ortamından keyif almaları, moral ve verimlilik açısından ön plana çıkan bir konu olma eğilimindedir. Günümüzde bu durumun farkında olan bir çok şirket (Southwest Airlines ve Ben & Jerry's Homemade, Inc gibi) işyeri ortamında bu tür aktiviteleri destekleyerek, kurumsal kültürlerini pozitif yönde dönüştürmekte ve çalışanların pozitif kişisel tutum ve davranışlarını teşvik etmektedir. Bu makalenin amacı, pozitif kurumsal kültürü geliştirmede önemli bir role ve etkiye sahip olan sosyal aktivite kavramının uygulamadaki boyutlarını tartışmak, bu kavramın yansımalarını, çalışanlar ve organizasyon açısından sonuçlarını değerlendirmektedir. Makale, konuyu Ocak-Eylül 2005 tarihleri arasında gerçekleştirilen bir alan araştırması ile değerlendirmeyi hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Pozitif kurumsal kültür, sosyal aktivite, mizah, Türkiye.

Abstract

Social Activities At Workplace In Improving Positive Organizational Culture: A Survey

Words associated with work are tough, tedious, boring, serious, routine traditionally. However, recently, much has been said about "fun at work" environments and their importance for employee morale and productivity. These

* İ.Ü. İktisat Fakültesi

activities that produce humor, when incorporated into positive corporate culture (such as Southwest Airlines and Ben & Jerry's Homemade, Inc.), may increase employee performance (i.e. a person's positive and productive stimulus-based reaction). The purpose of this article is to study what are a fun work environment in improving positive organizational culture, its component characteristics, and its results for employees and organizations according to a research, which was undertaken between January and September 2005 in Turkey.

GİRİŞ

Örgütsel kültür, bir organizasyonda çalışanlar tarafından benimsenen kurumsal değerler, prensipler, inanç ve varsayımlar bütünüdür. Örgütsel kültür, aynı zamanda bir organizasyonun imajını oluşturan tutum, davranış ve normların bütünüdür. Bu kültür, işletmenin kurucularınca yaratılmaktadır. Paylaşılan bir değer sistemi olarak kültür, organizasyonda somut uygulamalara yansımaktadır. Bu nedenle, kültür sadece değer ve alışkanlıklar değil, aynı zamanda bir temel varsayımlar modeli olarak da görülebilir.

Kurumsal kültürün önemi son yıllarda örgütsel performans açısından belirgin şekilde ön plana çıkmaktadır. Özellikle pozitif kurumsal kültür, günümüzde kurumsal başarının ve rekabet edebilirliğin bir ön koşulu olarak kabul edilmektedir. Uygulamada pozitif kurumsal kültürle örgütsel başarı arasında güçlü bir ilişki olduğuna dönük yaygın bir kanaat mevcuttur.

Nitekim pozitif kurumsal kültürü işyeri ortamında geliştirebilen organizasyonlar bir çok açıdan olumlu sonuçlarla karşılaşmaktadırlar. Bir yandan kurumsal motivasyon gelişirken öte yandan işyeri daha keyifli ve çalışılabilir bir ortama dönüşmektedir. Bu durum, çalışanlar arasında ekip ruhunu desteklediği gibi açıklık, paylaşım ve katılım gibi modern yönetsel araçların uygulanması için bir zemin yaratılmaktadır. Pozitif kurumsal kültür yetkin bireylerin örgüte çekilebilmesi için de önemli bir cazibe unsuru yaratmaktadır.

Modern yönetim anlayışı, pozitif kurumsal kültürü geliştirmek için işyeri ortamında çeşitli sosyal aktivitelerin uygulamaya geçirmesini öngörmektedir. Bunlar arasında özellikle kişisel başarıların kutlanması, sosyal organizasyonlar (piknik vs.), şirket içi yarışmalar vb. aktiviteler özellikle ön plana çıkarılmaktadır. Bugün pozitif kurumsal kültür giderek daha fazla ilgi görmektedir.

ve konuyla ilgili geniş bir literatür oluşmaktadır. Buna karşılık, konunun uygulamadaki boyutları yeterince incelenmiş değildir.

Bu makalenin amacı, pozitif kurumsal kültürü geliştirmede önemli bir role ve etkiye sahip olan sosyal aktivite kavramının uygulamadaki boyutlarını tartışmak, bu kavramın yansımalarını, çalışanlar ve organizasyon açısından sonuçlarını değerlendirmektedir. Makale, ayrıca deneklerin şirketlerinde pozitif kurumsal kültürü geliştirebilmek için neler yaptıklarını ve bu amaçla hangi araçları kullandıklarını da ortaya koymaktadır. Verilere, İstanbul Sanayi Odası'nın 2003 En Büyük 500 Şirketler Listesi'nden rastlantısal olarak seçilen 61 denekten e-mail anketi yoluyla ulaşılmıştır.

I. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR VE İŞYERİNDE SOSYAL ETKİNLİK: KURAMSAL ÇERÇEVE

A. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR VE SOSYAL AKTİVİTE

1. Kavram ve Tanımsal Çerçeve

Sosyal aktivite (kişisel kutlamalar piknik ve doğa gezileri, mesleki ödüllendirilmeler, spor aktiviteleri, mizah, şakalaşma, hiciv, sözcük oyunu ve sosyal klüpler gibi) keyifli bir ortamın yaratılmasıyla sonuçlanan bir iletişim biçimidir. Günümüzde mizahın ve sosyal aktivitelerin olumlu bir çok fonksiyon taşıdığı bilinmektedir. Özellikle günlük sorunlarla mücadele etmede ve kişisel ilişkilerde hasmane tutum ve davranışların minimize edilmesinde sosyal aktivitelerin rolü özellikle ön plana çıkmaktadır.

Nitekim, 2002 yılında gerçekleştirilen bir araştırmada sosyal etkinlik kapsamına giren kimi aktivitelerin daha güçlü bir kişilik yaratmada, hastalıkların önlenmesinde ve üretkenliği teşvik etmede önemli bir etkisi olduğu bildirilmiştir. Bugün bu durumun farkında olan bir çok kuruluş (Southwest Airlines ve Ben & Jerry's Homemade, Inc gibi) işyeri ortamında bu tür aktiviteleri destekleyerek, kurumsal kültürlerini bu yönde dönüştürmekte ve çalışanların pozitif kişisel tutum ve davranışlarını teşvik etmektedirler (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 49).

Sosyal aktivitelerin önemi literatürde bir çok araştırmacı tarafından da vurgulanmaktadır. Sözelimi, Viktor E. Frankl (2000) "Man's Search for Ultimate Meaning" adlı araştırmasında çeşitli ruhsal durumların psikolojik

sonuçlarını ve getirilerini izah etmiştir. Yazara göre, sosyal aktivite algısı ve duyarlılığı spesifik ve seçkin bir farkındalığın yansımasıdır.

Frankl, davranış terapilerinde mizah ve şaka gibi sosyal aktivitelerin en önemli mücadele mekanizması olduğunu bildirmektedir. Bu sayede özellikle grup terapilerinde hastalar pozitif tutum ve davranışlar gösterebilme veya olaylara pozitif tepki verebilme beceri ve sorumluluğu geliştirmede önemli mesafeler kat edebilmektedirler. Bu durum, terapi sürecinde mizahın yaşamın anlamını algılamadaki rolünü açıkça ortaya koymaktadır (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 49).

Öte yandan, Zihinsel ve Bendensel Klinik uzmanlarından Loretta LaRoche ise, Harvard Medical School'da mizah, optimizm ve bilişsel yeniden yapılanmaya ilişkin bir seminer programı yürütmektedir. Pozitif psikolojinin hayatın dalgalanmalarıyla mücadelede önemli bir unsur olduğunu ifade eden LaRoche'a göre sosyal aktivite, bir dışı vurumdur. Bu sayede stresten uzaklaşmak mümkün olmaktadır. Benzer şekilde Clarke (2002) da, sosyal aktivitelerin psikolojik faydasına değinmekte, stresi ve acıyı azaltmadı ki rolüne vurgu yapmaktadır. Clarke, ayrıca çeşitli sosyal aktivitelerin (özellikle spor, mizah, çeşitli oyunlar gibi) endorfin hormonunun salgılanmasına olanak sağladığına dikkat çekerek bu durumun kalp atışlarını düşürdüğünü, kan basıncını dengelediğini ve stres hormonunun azalmasına olanak sağladığını özellikle kaydetmektedir.

Nihayet, Loma Linda Üniversitesi'ndeki bir araştırmada katılımcılara mizahi içerikli filmler izletildikten sonra al yuvarlarında artış gözlemlenmiştir. Alyuvarlar tümör hücrelerine karşı savunma görevi üstlenen birimlerdir. Maryland Üniversitesi'ndeki bir diğer araştırmada ise, mizahın kalp krizi ve hastalıklarına karşı önemli bir koruyuculuk görevi üstlendiği tespit edilmiştir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 49).

2. Pozitif Kurumsal Kültür ve Sosyal Aktiviteler

İşletme kültürü kavramı, son yıllarda çeşitli araştırmalara konu olmaktadır. Kültüre ilişkin farklı tanımlamalar yapılabilir. Buna karşılık, kültür kavramının kökeni antropolojiye uzanmaktadır. Kültür bu açıdan bilgi, inanış, sanat, etik ilkeler, gelenek ve diğer ortak toplumsal algılamaları kapsamaktadır. Örgütsel kültür ise, özel bir grup veya organizasyonun paylaşılan değer, inanç ve varsayımları olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü son 20 yıllık dönemde önemli bir tartışma gündemi yaratmıştır. Kavramsal olarak soyut olsa da kurumsal kültür, çalışanları ve örgütsel süreçleri yakından etkileyen önemli bir değişken olma konumundadır. Özellikle pozitif kurumsal kültür profiline sahip şirketlerin rekabet açısından ciddi bir avantaja sahip oldukları ileri sürülmektedir. Pozitif kurumsal kültürün açık bir tanımını yapmak olası gözükmemektedir. Bunun yerine pozitif kurumsal kültürün bazı özellikleri yansıtması beklenmektedir .

Her şeyden önce, kurumsal düzeyde açık ve herkesin paylaşabileceği örgütsel bir misyonun açık varlığı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel vizyon özellikle kurumsal ve etik değerlerin örgütsel üyeler tarafından içselleştirildiği durumda önemli bir araç konumuna gelmektedir. İkinci olarak, kurumsal amaçlarla uyumlu örgütsel değerler ve bunlarla uyumlu kişisel tutum ve davranışlar pozitif kurumsal kültürü destekleyen bir faktördür. Çalışanların algılanmaları ve onlara atfedilen değer pozitif kurumsal kültürün örgütsel ortamda desteklenmesinin bir diğer yansımasıdır. Ayrıca, kurumsal esneklik ve değişime adapte olabilme becerisi de teşvik edici bir unsurdur. Nihayet kurumsal değerlerin çalışanlara benimsetmeye dönük sosyal aktiviteler ve uygulamalar pozitif kültürün gelişmesine zemin hazırlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Sadri and Lees; 2001; 854).

Kurumsal açıdan sosyal aktivite, çalışanın işyerinde bulunmaktan ve çalışmaktan keyif almasını sağlayan her türlü aktivite ve uygulamayı tanımlamaktadır. Bu aktiviteler kişisel olabileceği gibi kolektif nitelikli de olabilmektedir. Amaç, çalışanın işyerinde sıkıcı, zorlayıcı ve istenmeyen bir işyeri ortamı yerine eğlenerek, keyif alarak ve dolayısıyla motive olarak çalışmasını mümkün kılacak aktiviteleri geliştirmek ve uygulamaktır.

Geleneksel olarak iş kavramı her zaman “zorluk”, “pratiklik”, “ciddiyet”, “detaycılık”, “zahmetlilik” gibi kavramlarla bir arada ele alınmıştır. Tüm bu kavramlar aslında “iş” ile “keyifli işyeri ortamı” arasındaki tezdı yansıtan bir argüman olarak ileri sürülmüştür. Oysa bugün bu düşünce yaklaşımının bütünüyle değişme eğilimi taşıdığı görülmektedir. Pozitif kurumsal kültür disiplinsizliği çağrıştıran bir düşünce değildir. Bir çok işyeri ve yönetici iş ve keyifli işyeri ortamı kavramlarını yan yana getirmekten özenle kaçınırken aslında ciddiyetten uzak bir profil çizmekten endişe etmektedir. Nitekim geleneksel olarak, işle bir arada anılan kavramlar “güçlük”, “ciddiyet” ve “rutinlik” gibi kavramlardır (Lens News; 2001; 1). Bu yaklaşım günümüzde

önemi yitirmektedir. Bir çok işyeri çalışanlarının keyif alabileceği bir işyeri ortamı yaratma çabası ile pozitif kurumsal kültürü destekleyici aktiviteleri ön plana çıkarmaktadır.

Bu çerçevede pozitif bir işyeri ortamı, birey ve grupların tutum, davranış ve verimliliklerini olumlu yönde etkileyen keyifli çeşitli aktivitelerin teşvik edilmesi, girişimlerde bulunulması ve desteklenmesidir. Çok daha genel bir ifade ile “çalışanları gülümseten” işyeri ortamı keyifli işyeri ortamıdır. Bu tür aktiviteler bir açıdan yönetimin çalışanla açık bir iletişim kanalı, öte yandan çalışanın kişisel ve mesleki başarılarının örgüt tarafından takdir edilmesi anlamına da gelmektedir.

Özellikle son yıllarda çalışanların işyeri ortamında keyif almaları moral ve verimlilik açısından ön plana çıkan bir konu olma eğilimindedir. Literatürde çok sayıda çalışma işyerinde verimlilik ve moral açısından çalışanların yaptıkları işten keyif almalarının önemine atıf yapmaktadır. Bu kapsamda sözgelimi Tom Peter’in “In Pursuit of Wow (1994)”, Deal ve Key’in “Corporate Celebration (1998)”, Schneider ve Bowen’in “Winning the Service Game (1995)” ile Kouzes ve Posner’in “The Leadership Challenge (1995)” kitapları zikredilebilir.

Bu yazarlardan biri olan Harvard Business School akademisyenlerinden John Kao, günümüzün iş yaşamında, başarının çalışanların yaratıcılıklarından yararlanılmasına bağlı olduğunu kaydetmektedir. “Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity” adlı eserinde pozitif kurumsal kültürün önemini vurgulayan yazar, yaratıcılığın pozitif kurumsal kültürün var olduğu bir ortamda yeşerebileceğini savunmaktadır (Perrin; 1998; 42).

Aynı şekilde kitaplarında bu konunun önemine atıf yapan Kouzes ve Posner özellikle çalışanların keyif almadıkları bir ortamda performanslarının sınırlı kalacağını kaydetmektedirler. Benzeri yaklaşımların çeşitli basın organlarında ki diğer yazarlarca da paylaşıldığı görülmektedir (Boczany, 1985; Casison, 2000; Gordon, 1992; Hemsath, 1997; Kitchel, 1996; Mariotti, 1999; McGhee, 2000; Millis, 1999; ve National Underwriter, 1999).

Buna karşılık, bir çok uygulamacı organizasyonda keyifli bir işyeri ortamının önemine atıf yapmış olsa da, aslında bu alan teori ve uygulama açısından yeterince irdelenmiş bir konu değildir. Özellikle “keyifli işyeri ortamı” kavramını tanımlamadaki yetersizlik bu alandaki çalışmalarını da ciddi

biçimde sınırlamaktadır. Ayrıca pozitif kurumsal kültür kavramının tanımı konusunda ve hatta keyifli bir işyeri yaratılmasını sağlayacak araçlar konusunda herhangi bir uzlaşma yoktur. Bu alanda ileri sürülen görüşler çoğunlukla oyun, mizah, spor gibi birkaç aktiviteyle sınırlıdır (Ford and McLaughlin and Newstrom; 2003; 19).

3. Pozitif Kurumsal Kültürü Yaratıcı Aktiviteler

Bir işyerinde pozitif kurumsal kültürü yaratmayı sağlayan aktiviteler nelerdir? Literatürde eğlenceli bir işyeri ortamı yaratmada çok sayıda yöntem ve faaliyet önerilmektedir. Bunlar arasında özellikle iş ortamını daha keyifli kılacak sosyal aktiviteler ön plana çıkarken, ayrıca çalışanların yönetsel süreçlere aktif katılımı, müşteri odaklı stratejiler, çalışanlara kurumsal gönüllülük aktivitelerine katılma olanağının verilmesi ve korku yerine güven faktörünün egemen kılınması ön plana çıkan uygulama ve aktivitelerdir (Rinke; 1998; 17).

Konuyla ilgili olarak 2002 yılında İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu (Society of Human Resource Management (SHRM)) tarafından 572 şirket arasında gerçekleştirilen bir araştırma pozitif kurumsal kültürü destekleyici aktiviteler arasında özellikle ön plana çıkan araçların yemekli kutlamalar ve kurumsal sosyal olaylar (piknik, gezi vs.) olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında toplumsal projeler ve egzersiz programları gibi ilk bakışta işyerinde pozitif kurumsal kültürü geliştirmenin yaygın bir aracı gibi görünmeyen aktiviteler de zikredilmektedir.

Araştırmaya katılan denekler keyifli bir işyeri ortamının pozitif, eğlenceli veya neşeli aktiviteleri kapsayan aksiyonlarla yaratıldığına özellikle dikkat çekmektedirler. Katılımcılara göre, farklı "sosyal etkinlik" uygulamaları işyerinde çalışanların çabalarına gösterilen kurumsal takdiri yansıtmakta ve organizasyonu çalışmak için keyifli bir mekan olarak algılamalarına olanak sağlayıcı ortak bir işletme kültürü yaratmaktadır (SHRM; 2002; 5).

Bu bakış açısı, klasik iş tatmini yaklaşımı ve geleneksel motivasyon teorisinin bir yansıması gibi algılansa da, gerçekte, keyifli bir işyeri ortamı yaratma çabası, basit bir iş tatmini konseptinin ötesine geçme eğilimi taşımaktadır. Nitekim, uygulamadaki bir çok somut örnek, sosyal aktivitelerin sadece çalışanların iş tatminine değil, aynı zamanda keyif almalarına da olanak

sağlayan eğlenceli, mutlu ve pozitif bir iletişim kanalı yaratılmasının hedeflendiğini de göstermektedir.

4. Pozitif Kurumsal Kültürün Önemi

Modern iş dünyasında stresin yaygınlığı ve bunun yaratmış olduğu maliyet ciddi bir sorun alanıdır. Yakın zamanda Amerika'da çalışanlar arasında yapılan bir araştırma bu ülkede işgücünün günde 15 ton aspirin tükettiğini ve psikolojik yıpranmadan kaynaklanan sorunlardan zarar gördüğünü ortaya koymuştur. Dolayısıyla iş stresi bugün tüm dünyada çalışanların en önemli problemi olma eğilimindedir. Bir çok işletme stresle başa çıkmada çeşitli alternatif çözümler üzerinde durmakta, gerileyen verimliliği ve artan maliyeti asgariye çekmeye çalışmaktadır.

Öte yandan işyeri ortamında keyifli bir atmosferin yaratılmasının çalışanları daha yaratıcı ve daha üretken kıldığı da açıktır. Böyle bir ortamda çalışanlar işlerini sıkılmadan yapma ve iş tatminlerini geliştirme şansına sahip olmaktadır. Bu yaklaşım tarzı günümüzde insan kaynakları yönetimleri açısından oldukça önemli bir sorumluluk alanı olarak tanımlanmaktadır (Perrin; 1998; 40).

Kurumsal açıdan pozitif kültürün nihai amacı, çalışanların işyerinde keyif almalarını sağlayıcı uygulamaları planlamak ve gerçekleştirebilmektir. Bu alandaki aktiviteler verimliliğin ve performans düzeylerinin geliştirilebilmesinde ve maliyet etkinliğini sağlamada temel itici güçtür. Örneğin, mizahın iş verimliliğini geliştirdiği güçlü bir varsayımdır. Mizah ve benzeri sosyal etkinlik uygulamaları tekrarlayıcı işlerden kaynaklanan sıkıcı çalışma ortamının dağıtılmasına ve çalışanın verimliliğinin diri tutulmasına olanak sağlamaktadır. Bir çok araştırma, bu durumu teyit etmekte, işyerindeki sosyal aktivitelerin sanılanın aksine işin gerektirdiği konsantrasyonu azaltmadığını göstermektedir.

Nitekim, Roger (2002), Avustralya'da 2500 çalışan arasında gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmada deneklerin %81'inin keyifli bir çalışma ortamının kendilerini daha verimli kılacağına inandıklarını ortaya koymuştur. Araştırmaya göre, katılımcıların %93'ü iş esnasında keyifli aktivitelerin iş stresini azatlığını ifade etmektedir. %55'i ise, daha keyifli bir çalışma ortamının daha az ücrete değer olduğunu vurgulamaktadır.

Yazara göre, keyifli bir iş konseptine sahip olan profesyoneller işyerinde bunu sergileyerek daha sınırlı bir iş stresi ve daha yüksek bir iş tatmini edinebilmektedirler. Bu durum çalışanın işyerine daha yüksek düzeyde bir bağlılığına yol açmaktadır. Sonuçta, keyifli bir işyeri ortamı, stresi azaltırken, verimliliği geliştirmektedir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

Benzer şekilde London Business School'dan örgütsel davranış uzmanı Liz Mellon da işyeri ortamında keyifli bir çalışma atmosferine sahip olmanın önemi atıf yapmakta ve bunun motivasyonu, sadakati ve verimliliği geliştireceğine inanmaktadır (Perrin; 1998; 41).

Öte yandan keyifli işyeri konsepti, çok sayıda uygulamacı tarafında da desteklenmektedir. Sözelimi, Chili's'nin eski CEO'su, Norm Brinker kitabında iş ortamında eğlenceli bir atmosferin yaratılmasına değinmektedir. Brinker, özellikle eğlencenin iş yaşamında yarattığı pozitif yansımalara atıf yapmakta ve işinden keyif alan bir kişinin çalışmayı bir oyun gibi algılayacağını kaydetmektedir.

Freiberg (1996) ise, konuyla ilgili çalışmasında iş ortamında çalışanın keyif almasının önemine değinerek, bu kapsamda önemli bir uygulama örneği olan Southwest Airlines'ın kurumsal kültürüne ve bu kültüre uygun çalışan profiline dikkat çekmektedir. Freiberg göre, pozitif kurumsal kültür açısından ilk ve en önemli şey, keyif alma duyarlılığı yüksek bir çalışan profilidir. Şirketler bu kapsamda özellikle, pozitif duyarlılığı yüksek, büyük bir ailenin bir parçası olabilecek, hem çok çalışabilecek hem de iş ortamında keyif almayı bilecek adayları tercih etmelidirler. Pozitif kurumsal kültüre ulaşılması halinde çalışanlar için iş daha keyifli bir hale dönüştürebilecektir. Bu süreçte insan kaynakları yönetiminin öncelikli işi çalışanlarına keyifli bir hizmet ortamı yaratmaktır (Ford & McLaughlin & Newstrom; 2003; 18).

Henley Management Üniversitesi'nden Gareth Jones ise, kurumsal ortamda iki tür ilişkinin ön plana çıktığını belirtmektedir. Bunlar, sosyallik ve dayanışmadır. Sosyal bir ortamda çalışanlar bir araya gelir ve sohbet ederler. Dayanışmanın kural olduğu işyeri ortamında çalışanlar sosyal olma ihtiyacı hissetmezler ve hatta birbirlerine karşı olumsuz duygular beslerler. Bu tür kurumlarda rakip şirketlerin geride bırakılması, satış kotaları gibi kolektif hedefler benimsenir. Ancak zamanla kolektif hedefler motive edici olmaktan uzaklaşır, kişisel çatışmalar ön plana çıkar, başarısızlık kaçınılmazdır. Bu durum, özellikle sosyalleşme boyutunu ihmal eden ve çalışanlarına daha fazla

keyif alabilecekleri bir işyeri ortamı yaratamayan şirketler için nihai bir sonuçtur (Perrin; 1998; 41).

Bu alandaki çeşitli araştırmalar pozitif kurumsal kültürün örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Gallup tarafından Amerika'da 1997 yılında yapılan bir araştırmada yüksek karlılık ile çalışanların pozitif tutum ve davranışları arasında yüksek düzeyde ilişki bulunmuştur. Bunlar çalışanların kendilerine iyi olanakların sunulduğuna olan inançları, görüşlerinin dikkate alınması, iş arkadaşlarının kaliteye duyarlılığı ve örgütsel misyonla işleri arasında açık bir bağın varlığıdır (Graham; 1998; 6).

Benzer bir yaklaşımı benimseyen Ben & Jerry's Homemade, Deloitte & Touche, IBM, Kodak, Monsanto, Honda ve Internal Revenue Service gibi şirketler işyeri ortamında sosyal aktiviteleri yaymanın getirdiği sonuçlardan yararlanmış ve kamu oyu tarafından taktir edilmiştir. Şirketler, çalışanlara esnek, yaratıcı ve yenilikçi olmalarına izin verildiğinde, bu durumun pozitif kurumsal kültürün güçlenmesine zemin hazırladığının farkındadırlar. Bu amaçla daha keyifli bir işyeri ortamı yaratacak uygulamalar için özel danışman ve organizasyonlarla işbirliğine gitmektedirler (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

B. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜR UYGULAMALARI: KURUMSAL ÖRNEKLER

Günümüzde modern şirket yönetimi başarısının arka planında yatan itici faktörün pozitif kurumsal kültür uygulamaları olduğu inancındadır. Pozitif çalışma kültürünü destekleyen işyerlerinde sosyal aktiviteler özellikle çalışanlarından daha yüksek bir verimlilik bekleyen şirketler açısından önemli bir politika olarak benimsenmektedir. Buna karşılık, sözü edilen bu uygulamalarla işyerindeki başarı, kişisel performans sonuçları, verimlilik oranları, devamsızlık oranları arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösteren sayısal bir analiz henüz mevcut değildir. Ayrıca, pozitif örgütsel kültürü destekleyici aktiviteleri ön plana çıkaran şirketlerin finansal sonuçlarıyla ilgili bir çalışma da bulunmamaktadır.

1. Southwest Airlines

Çeviklik, esneklik, hızlı hareket edebilme yeteneği, seçkinlik, ilgi çekicilik, dinamiklik ve pozitif kurumsal kültür günümüzün başarılı organizasyonlarını temsil eden kavramlardır. Bu faktörler Southwest Airlines tarafından destekleyen kurumsal değerler olarak ön plana çıkmaktadır. Pozitif kurumsal kültürü geliştirme konusunda önemli ve ayrıcalıklı bir konuma sahip olan Southwest Airlines, rakiplerinden farklı olarak çalışanlarına ve müşterilerine keyifli bir ortam yaratmayı vaat etmektedir (Miller; 2000; 20).

Amerika'da en büyük ve en karlı hava yolu şirketlerinden biri olan Southwest Airlines, 1973 yılından bu yana her çeyrek dönemi karlı kapatmayı başarmıştır. Buna, 1970 yılındaki deregülasyon ve 1980'lerdeki resesyon dönemi de dahildir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50). 11 Eylül 2001'den sonraki dönemde bir çok havayolu şirketi iflasa sürüklenirken, Southwest Airlines karlılığını ve liderliğini korumayı sürdürmüştür (Goldsmith; 2003; 48). Fortune dergisi Southwest'ı Amerikan havacılık tarihinin en başarılı şirketi olarak tanımlamaktadır (Smith; 2004; 31). 1998 yılında "En Çok Çalışılmak İstenen 100 Şirket Listesi"nde ilk sırada yer alan (Cole; 1998; 8) şirkete her yıl 150 bin iş başvurusu yapılmaktadır (Martin; 1998; 77).

Şirketin başarısında kurucu CEO'ları Rolling W. King ve Herb Kelleher'in, yaratmış olduğu pozitif kurumsal kültür yaklaşımının büyük payı vardır (Keidel; 2005; 58). Kelleher'e göre, Southwest kültürünün kökenleri 1971 yılına şirketin kuruluşuna gitmektedir. Buna karşılık kurumsal kültürün insan odaklı bir şekilde yeniden kurgulanması 1980'li yıllarda başlayan bir süreçtir. Bu dönemde şirket çalışanlarını örgüt kültürünün merkezine alarak, onları öncelikli müşteri olarak tanımlamıştır (Smith; 2004; 29).

Southwest'de açık kapı politikası kurumsal kültürün önemli bir yapı taşıdır. Şirketin yöneticileri keyif alarak çalışma ve performans düzeyleri arasında çok yakın bir ilişki olduğuna vurgu yapmakta ve bunu kurumsal stratejinin önemli bir aracı olarak kullanmaktadır. Çalışanlar ise, öneri geliştirmeye ve bunları uygulamaya teşvik edilmektedir (Bunz and Maes; 1998; 163).

Southwest Airlines'ın bu niteliğine değinen NUTS! isimli eserin yazarı Kevin Freiberg'a göre pozitif kurumsal kültür ve keyifli işyeri konsepti, şirketteki herkesin çalışma felsefesini biçimlendiren bir değer yargısı olarak ön

plana çıkmaktadır. Böylece çalışanların stresten uzak bir çalışma felsefesi benimsemelerine olanak sağlanmıştır. Southwest kültürü çalışanları arasında iş disiplini paylaşılan hedef, değer ve karşılıklı saygı zemininde oluşturmaya hedeflemektedir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

Şirket yönetimi bu amaçla, kültürel yapı ile uyumlu bir insan kaynakları politikası izleme konusunda oldukça hassastır. Şirket için doğru tutum ve davranışı sergileyen kişilerin istihdam edilmesi teknik yetkinliklerden önce gelir. Kurumsal felsefe oldukça nettir: “Mutlu çalışan mutlu müşteri demektir”. İşe alma kriterinin önemli bir boyutu adayın mutlu bir kişilik profili sergilemesidir. Şirket için kişilik bu nedenle ayırt edici bir yetkinlik olarak ön plana çıkmaktadır. Mülakat süreci bu değişkeni baz alarak oluşturulmuştur. Grup mülakatlarıyla iletişime açık, kolay arkadaşlık kurabilen ve espri anlayışı gelişmiş adaylar ayırt edilmektedir. Amaç, pozitif kurumsal kültürü benimseyen adayların ön plana çıkarılmasıdır (Dalton; 1998; 4).

Southwest Airlines'ta mülakat süreci klasik mülakat tekniklerinden önemli ölçüde farklılaştırılarak adayların mizahi duyarlılığa ve keyifli çalışma kavramına nasıl yaklaştıklarını anlamaya dönük bir kurguda yapılandırılmıştır. Mülakat sürecinde adaylardan özellikle günlük iş akışı sürecinde müşterilerle yaşabilecekleri çeşitli sorunları mizahı da kullanarak nasıl sonlandırabileceklerini açıklamaları beklenir.

Southwest Airlines'a göre, mizah algısı ve keyifli çalışma konsepti şirketin kurumsal kimliğidir, dolayısıyla mülakat sürecinde bu kimliğe uygun kişilik profilinin belirlenmesi başarının anahtarı olacaktır. Nitekim, uçak başına en az personele sahip olmasına ve çalışan başına daha fazla müşteri düşmesine rağmen Şirket, birim başına en karlı havayoludur. Yoğun çalışma ve ağır iş yüküne karşılık işgücü devir oranı sektör ortalamasının oldukça altında (%2 düzeyinde) kalmıştır. Bu gösterge, pozitif kurumsal kültürün verimliliği olumlu yönde etkilediğini açıkça ortaya koymaktadır (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

Pozitif kurumsal kültür, Southwest Airlines'da tüm departmanlarda günlük rutinin önemli bir unsuru olarak algılanmaktadır. Öğrenme süreci kurumsal paylaşımın itici gücüdür. Şirket felsefesi herkesin hata yapabileceğini kabul eder. Şirket yönetimine göre, önemli olanın hataları öğrenme sürecine dönüştürebilmektir. Dolayısıyla Southwest Airlines'da çalışanlar hata

yapmaktan korkmaz tersine, bunu bireysel ve kurumsal öğrenme döngüsü haline dönüştürür (Bruce; 1997; 11)

Böyle bir ortamda çalışan profesyonellere göre, Southwest Airlines'da çalışmak oldukça keyif verici bir deneyimdir. Kurumsal kültürün ilişkilerde saygıyı esas aldığını belirten bir çok kişi şirkette kişisel görüş ve önerilerin her zaman karşılık bulduğunu belirtmektedir. Yönetim çalışanları görüşlerini ifade etmeleri için teşvik etmektedir. Böyle bir ortamda bulunmak bir çok kişi için işin ötesinde bir tutkuyu tanımlamaktadır (Graham; 1998; 6).

Pozitif kurumsal kültür Southwest Airlines'da müşteri ilişkilerine de yansımaktadır. Şirketin kurumsal misyonu müşteri hizmetlerini en yüksek kalitede samimi, içten ve dostça sunmayı amaçlamaktadır (Sartain; 1998; 16). Müşteriye yakınlık, seyahat edenlerle samimi ve ilgili iletişim kurmayı gerektir. Şirket müşterilerinin görüş, öneri ve eleştirilerine büyük önem verir. Çünkü müşteriden gelen tepkilerin bireysel ve kurumsal performansı denetlediğine ve müşteri beklentilerinin fark edilmesine olanak sağladığına dönük güçlü bir inanç vardır. Bu nedenle müşteri mektupları önemsenir ve formel bir tarzda değil, özel olarak en geç 4 hafta içinde yanıtlanır. Bu yaklaşım müşterilerce de takdir edilmektedir. Müşteri mektuplarının sayısı, haftalık 1000'i aşmaktadır (Bunz and Maes; 1998; 165).

Şirket müşterilerinin yolculuk yapması yanında uçuştan keyif almasını da hedeflemektedir. Bu amaçla klasik güvenlik uyarıları Southwest Airlines'da daha keyifli bir algılama yaratacak biçimde gerçekleştirilmektedir. Örneğin, hostesler güvenlik uyarılarını "sevgilinizi terk etmenin en az 50 yolu olsa da, uçağı terk etmenin sadece 6 yolu mevcuttur" biçiminde mizah unsuru katarak farklılaştırmaktadırlar. Bu yaklaşım pilotlarca da paylaşılmaktadır. Uçuş sürecinde pilotların önemli sorumluluklarından biri de yolcuları ziyaret ederek, onlarla çeşitli diyaloglara girme ve daha keyifli bir uçuş konsepti yaratma çabasıdır. Uçuş ekibi zaman zaman üniforma yerine günlük kıyafetleri ile ya da seyahat edenleri keyiflendirecek özel kıyafetlerle çalışmaktadırlar (Perrin; 1998; 41). Kimi yazarlar, bu nedenle Southwest Airlines'ın uçuşlarını dünyanın ne muhteşem gösterisi olarak nitelendirmektedirler (Peters 1999; 9).

1999 yılında Chief Executive Magazine tarafından yılın CEO'su seçilen Herb Kelleher, düşük maliyet ve yüksek ekip ruhunun Southwest Airlines'da kurumsal kültürün öz değerleri olduğunu özellikle vurgulamaktadır. Kurumsal olarak en düşük maliyetli stratejiyi gerçekleştirmede yüksek işgücü

verimliliğinin en önemli değişken olduğunu kaydeden Kelleher, personelin işyerinde keyfi olarak çalışmasına özel bir önem atfettiklerinin altını çizmektedir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

2. Ben & Jerry's Homemade

Ben & Jerry's Homemade, Inc Vermont'ta iyi tanınan bir dondurma, donmuş yoğurt ve benzeri ürünlerin imalatçısıdır. 1978 yılında Ben Cohen ve Jerry Greenfield tarafından kurulan Şirketin yıllık cirosu 260 milyon doları aşmaktadır. Şirket günlük rutin işleyişine pozitif kurumsal kültür uygulamalarını yansıtan çok sayıda aktiviteye sahiptir. Şirketin kurumsal misyonu çalışanların daha iyi bir iş ortamına sahip olmalarını hedeflemektedir. Bu uygulamaların zemininde çalışanların işlerinden keyif almalarına dönük beklenti yatmaktadır. Şirket böylece çalışanlarının işlerinden memnun olmalarını sağlayarak, daha keyifli bir işyeri ortamı yaratmayı amaçlamaktadır. Bunun kurumsal motivasyonu desteklediğine ilişkin güçlü bir inanç mevcuttur. Şirket, çalışanlarının gönüllü sosyal sorumluluk projelerine yılda 1.1 milyon dolarlık bir fon ayırmaktadır (Smith; 2003; 1).

Şirketin üst yönetimine göre, bu yaklaşım kurumsal kimliği desteklerken, bir yandan da işyerinde etik değerlerin güçlenmesine zemin yaratılmaktadır. Nitekim şirket formal bir etik değerler yönetmeliği düzenlemekten özellikle kaçınarak çalışanlarının kurumsal misyonu benimsemeleri ve kurumsal nitelikli etik değerleri içselleştirmelerini teşvik etmektedir (Bankowski; 1997; 25).

Ben & Jerry's Homemade'de işyerinde sosyal aktiviteleri geliştirmek için 1988 yılında çalışanlardan oluşan bir komite oluşturulmuştur. Komitenin sorumluluk alanı pozitif kurumsal kültürü destekleyecek sosyal aktiviteleri planlamak ve uygulamaya geçirmektir. Hedef, işyerinde günlük çalışma temposunu daha keyifli kılacak faaliyetleri kolektif bir sinerji ile oluşturulabilmektir. Komite, her ay rutin toplantılar yaparak mizah unsurunu geliştirebilecek uygulamaları planlamakla görevlendirilmiştir.

İlk uygulama bir masaj ve pizza partisi biçiminde somutlaşmıştır. Sonraki dönemde şirket iki aylık rutin uygulamalarla tüm çalışanlar için masaj partisi düzenleme kararı almıştır. Sosyal etkinlikler komitesi ayrıca "Elvis Presley Günü", "Salaş Giyinme Günü", "Ulusal Gün" ve "Şükran Günü" gibi toplantı ve partileri organize ederek sosyal etkinliklerin alanını genişletmiştir. Sosyal

etkinlikler komitesi aynı zamanda şirketteki çalışma ortamını geliştirmeye dönük adımlar da atmıştır.

Bu kapsamda, çalışanlara bölgesel yayın yapan üç farklı radyo istasyonu arasında tercihte bulunarak iş saatleri içinde müzik dinleyebilme olanağı getirilmiştir. Komite bunun yanında müzik kalitesini geliştirmek için bir stereo satın alarak çalışanların dinledikleri müzikten daha fazla keyif almalarına olanak tanımıştır.

Bir mizah politikasına sahip olmak Ben & Jerry's Homemade'i rakiplerinden ayıran önemli bir faktör olmuştur. Buna karşılık, şirkette işlerin hafife alındığını düşünmek gerçekçi olmaz. Çalışanlara göre, organizasyonda işi kavramı oldukça ciddiye alınmaktadır. Bunun en iyi kanıtı da kurumsal başarıdır. Nitekim Ben & Jerry'in satış performansı yıllık 260 milyon dolara ulaşmıştır.

2000 yılında Ben & Jerry's Homemade ve Unilever ortak bir strateji ile küresel düzeyde daha dinamik ve sosyal olarak daha pozitif bir girişimde bulunmaya karar vermiştir. Anlaşmadan sonra Unilever'in Kuzey Amerika'daki gıda birimi başkanı Richard Goldstein Ben & Jerry's Homemade'in başarısının temelinde insanla ilişkili kültürün yattığını ve Unilever'in bu kültürü sürdürmeyi hedeflediğini kaydetmiştir.

Ben & Jerry's Homemade, Workforce Magazine tarafından "Optimas Award" ödülüne layık görmüştür. Ödül özellikle şirketin çalışanları için yarattığı destekleyici pozitif kurumsal kültüre atfedilmiştir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

3. Diğer Kurumsal Örnekler

Southwest Airlines ve Ben & Jerry's Homemade'i başlatmış oldukları çaba günümüzde bir çok şirket tarafından da örnek alınmaktadır. Bu amaçla birçok şirket pozitif kurumsal kültürü destekleyerek çalışanları için daha cazip çalışma koşulları yaratma isteğindedir. Nitekim, Fortune 500'ün liderleri arasında sayılan IBM ve UPS gibi şirketlerin de mizahı örgütsel sürece katabilmek için yönetim danışmanlarıyla işbirliğine gittikleri bilinmektedir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 51).

Öte yandan Fortune, tarafından yapılan bir araştırmada Amerika'da profesyonellerin en fazla çalışmayı istedikleri 100 şirket belirlenmiştir. Listeye giren şirketlerin özellikle işyeri ortamında pozitif kurumsal kültürü teşvik edici uygulamalara yöneldikleri görülmektedir. Araştırmaya göre, en çok tercih edilen 100 şirketin 26'sı, çalışanlarına günlük kişisel bakım hizmeti sağlamakta, 29'u kuru temizleme ve 31'i de lisan üstü eğitim için çalışanlarına ücretli izin vermektedir (Levering at al; 2001; 148) .

Bu listeye giren şirketlerden biri olan Deloitte & Touche'in küresel insan kaynakları direktörü Jim Wall konuyla ilgili çeşitli anekdotlar aktarmaktadır. James Wall periyodik olarak mizah danışmanları kullandıklarına değinerek, amaçlarının çalışanların işlerinden daha fazla keyif almalarını mümkün kılacak bir ortam yaratmak olduğunu vurgulamaktadır. Deloitte & Touche'de pozitif kurumsal kültürü destekleyici uygulamaların arka planında çalışırken keyif alınabilecek bir işyeri ortamı ve müşterilere daha iyi hizmet edebilme felsefesi yatmaktadır.

2002'de yılın yöneticisi seçilen Deloitte & Touche'in CEO'su James Copeland, kurumsal başarının gerisinde yatan faktörü şevkli, keyifli ve tutkulu bir çalışma ve iş felsefesine bağlamaktadır. Copeland, Deloitte & Touche'in işbirliğine daha açık ve destekleyici bir kurumsal kültür yaratma çabası içinde olduğunu ifade ederek, çalışanlarının tüm potansiyellerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmayı amaçladıklarını kaydetmektedir. Pozitif kurumsal kültür algısı şirkette, işgücü devrini belirgin bir biçimde azaltırken, bu kapsamdaki maliyetleri de azaltmaktadır. Bu durum, müşteri odaklı hizmet konseptini de desteklemektedir.

Kurumsal kültürünü bu yönde değiştirmeye çalışan şirketlerden biri de Kodak'tır. Kodak çalışanlarına oyun, oyuncak ve çeşitli çizgi film VCD'leri ile donatılmış bir "mizah odası" sağlayarak, stresten uzak bir çalışma temposu yaratmaya çalışmaktadır. Benzer biçimde Barclays Bank, keyifli bir işyeri ortamını yaratacak pozitif bir tutum geliştirmeye yönelmiştir. Banka keyifli işyeri ortamının yaratıcılığı ve kurumsal kimliği geliştirdiğine inanmaktadır. Barclays bu amaçla yöneticilerine dönük stratejik liderlik eğitimi kapsamında katılımcılarına pozitif kurumsal kültürü ve pozitif davranışı destekleyecek uygulamaları benimsetme çabası içindedir (Perrin; 1998; 42).

Applied Energy Services'in kurucu CEO'su Dennis Bakke "Joy at Work: A CEO's Revolutionary Approach to Fun on the Job" adlı kitabında şirketinin

işyerinde çalışanların keyif almaları için uygulamaya koydukları bir çok aktiviteyi açıklamaktadır. Bakke'ye göre Applied Energy Services'in kurumsal misyonu vazgeçilmez dört örgütsel değerden oluşmaktadır. Bunlar hakkaniyetli çalışma kültürü, işinden keyif alma felsefesi, kurumsal sosyal sorumluluk ve doğruluk-dürüstlük yaklaşımıdır (Quay; 2006; 54).

Bu konuda ilgi çekici örneklerden biri de Wal-Mart'tır. Şirketin efsanevi kurucusu Sam Walton'un işyeri ortamında güvene dayalı ilişkiler geliştirme çabası etkisini hala korumaktadır. Walton'un özellikle çalışanları ile kişisel ilişkiler geliştirmeye özen göstermesi, hepsini birebir tanması ve önerilerini dikkate alması kurumun pozitif kültürünün biçimlenmesinde önemli bir yapı unsuru olmuştur (Anonymous; 2002; 11).

Öte yandan Carolina Health & Humor Association'ın CEO'su Ruth Hamilton, Ben & Jerry's'in "Elvis Günü" uygulamasına benzer biçimde çalışanların salaş giysi veya kravat taktıkları sosyal aktivitelere ilişkin çeşitli maliyet-etkinlik metotları önermektedir. Hamilton, işverenin bir çalışandaki en önemli yetkinliğin aslında mizah duyarlılığı olduğunu kavraması gerektiğini kaydederek, iyimser, iyi kişilikli ve eğlenceli olan bir çalışan profilinin kurumsal başarıdaki önemine atıfta bulunmaktadır.

Denver'da Comic Visions'ın yaratıcısı profesyonel mizah danışmanı Tim Gard ise, işyerinde kurumsal stres faktörlerinin saptanması ve mizahi çözümler üretilmesinin önemine vurgu yapmaktadır. Tim Gard işletmelere bir mizah planı da önermektedir. İlk olarak şirketin veya departmanların mizahı işletme veya birim içinde nasıl yapılacağına ilişkin özel bir toplantı yapılmasını ve çalışanların görüşlerinin alınmasını önermektedir. İkinci aşamada kabul edilebilir mizah uygulamalarını tanımlayan bir kılavuz geliştirilmelidir. Gard'a göre, bu süreçte en önemli unsur kötü niyetli tutum ve davranışları önleyici etik ilkelerin benimsenmesi ve kurum içinde açıklanmasıdır. Bu yaklaşım tarzı, çalışanlara görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etme olanağı verecektir. Sonuçta, mizah, tüm organizasyona enjekte edilmeli ve kurumsal hedeflerle bağdaştırılmalıdır (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 51).

İşyerinde çalışırken keyif almanın önemine inanan ve müşterilerine bunu pazarlayan öncülerden biri de Walt Disney'dir. Çalışanlarından öncelikle işlerinden keyif almalarını ve bunu müşterilerine yansıtılmalarını isteyen Disney, tüm iş yaşamı boyunca bu kişisel yaklaşımını örgütün temel yetkinliği ve kurumsal değeri haline dönüştürmek için çaba göstermiştir. Walt Disney

İşletmesi, bugün müşteri odaklı hizmet kavramının önemli bir temsilcisidir (Ford and McLaughlin and Newstrom; 2003; 18).

H. POZİTİF KURUMSAL KÜLTÜRÜ GELİŞTİRMEDE SOSYAL AKTİVİTELER: ALAN ARAŞTIRMASI

A. AMAÇ VE YÖNTEM

1. Amaç

Araştırmanın amacı, işyerinde pozitif kurumsal kültür yaratmanın ve daha keyifli bir işyeri ortamı yaratmanın önemli aracı olan sosyal aktivite uygulamalarını çeşitli boyutlarıyla analiz etmektir. Araştırma deneklerin sosyal etkinlik profilini tanımlayarak, sosyal aktivite uygulamalarının gerekçeleri, farklılıkları ve sonuçlarını analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu amaç kapsamında araştırmaya katılan işletmelerden sosyal etkinlik uygulamalarını çeşitli boyutlarıyla değerlendirmeleri istenmiştir. Bunlar, katılımcı şirketlerin sosyal etkinlik profili ve gerçekleştirdikleri sosyal aktivitelerin niteliği, sosyal etkinliklerin düzeyi ve profil farklılıklarının bu uygulamalara etkisi, sosyal etkinlik uygulamalarının çalışanlar ve örgütsel açıdan gerekçeleri ve sosyal etkinliklerin gerçekleştirilmesini etkileyen olumlu ve olumsuz faktörlerdir.

2. Örneklem

Araştırma için gereksinim duyulan veriler İstanbul Sanayi Odası'nın 2003 En Büyük 500 Şirket Listesi'nden seçilen deneklerden toplanmıştır (ISO 2003). Dengeli bir örnekle seçimi için En Büyük 500 Şirket Listesi'nde yer alan her 10 şirketten en az 1'i araştırma kapsamına alınmıştır. Toplam örneklem büyüklüğü 100 şirketten oluşturulmuştur. Anket forumunun gönderildiği 100 şirketten 61'inden yanıt alınmıştır. Geri dönüş oranı % 61'dir.

Araştırma sürecinde deneklerden bazılarının kurumsal uygulamalarını açıklamak istememekten kaynaklanan zorluklarla karşılaşmıştır. Bu sorunu aşabilmek amacıyla örneklem seçiminde özellikle eski mezunlar, kişisel ilişkiler ve referanslar etkin şekilde kullanılmıştır. Dolayısıyla anket forumunun uygulanacağı şirketlerin seçiminde yukarıda belirtilen "teknik kriterler" yanında "kolayda örneklem yöntemi"nin göz önünde tutulduğu ifade edilmelidir.

Örnekleme dahil olan şirketlerin büyüklükleri oldukça farklılaşmaktadır. Bu nedenle işletme ölçeği dikkate alınarak denekler yedi kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriler, 100'den az çalışanı olan işyerleri (% 1,6), 100-250 çalışanı olan işletmeler (% 4,9), 251-499 çalışanı olan şirketler (% 23), 500-999 çalışanı olan şirketler (% 23), 1000-2499 çalışanı olan denekler (% 19,7), 2500-5000 çalışanı olan firmalar (% 16,4) ve 5000'den fazla çalışanı olan şirketler (% 11,5) olarak tanılanmıştır. Örneklemede yer alan şirketlerin % 23'ü çokuluslu işletme statüsündedir.

Araştırmaya katılan deneklerin ağırlıklı olarak üretim işçisi istihdam ettiği görülmektedir. Nitekim katılımcıların %69'u işyerinde mavi yakalıların ofis personelinden fazla olduğunu kaydederken, beyaz yakalı çalışanların daha yüksek bir yoğunlukta olduğunu belirtenlerin oranı sadece %19'dur. Bu duruma uygun olarak deneklerin yaklaşık %87'si işyerinde daha çok erkek çalışan ağırlıklı bir profile sahip olduğunu ifade etmiştir. Eğitim profili açısından araştırmaya katılan şirketlerin %70'i lise ve dengi okul mezunlarının ağırlıklı olduğunu, %30'u ise ağırlığı üniversite mezunlarının teşkil ettiğini kaydetmiştir.

3. Yöntem

Araştırmada verilerin toplanmasında anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma ayrıca bazı şirketlerin İK yöneticileriyle yapılan çeşitli mülakatlar zenginleştirilmiştir. Anket formu, örneklem kapsamındaki şirketlerin sosyal etkinlik uygulamalarının niteliğini ve düzeyini anlamaya dönük bir çerçevede yapılandırılmıştır. Bu amaçla katılımcı şirketlere 6 bölümden oluşan 24 soru yöneltilmiştir. Anketteki sorular bu alanda gerçekleştirilen uluslararası bir araştırmadan adapte edilmiştir (SHRM; 2002). Anket formu açık uçlu sorular yanında ağırlıklı olarak kapalı uçlu ve çoktan seçmeli sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde, sosyal etkinlik uygulamalarının profili, ikinci bölümde, bu etkinliklerin muhtemel sonuçları ve üçüncü bölümde de örgüte katkısı ve yararları analiz edilmektedir. Çalışan beklentilerinin analiz edildiği dördüncü bölümde özellikle deneklerin bu boyuta ilişkin algılamaları değerlendirilmiş, beşinci bölümde ise, anketi dolduran kişinin analizleri ön plana çıkarılmıştır. Nihayet son bölüm, ağırlıklı olarak kurumsal profili anlamaya dönük soruları (çalışan sayısı, sektör, şirketin ve anketi dolduran kişinin statüsü) kapsamıştır.

4. Prosedür

Araştırma, e-mail aracılığı ile tamamlanmıştır. Ocak 2005 tarihinde ilgili kuruluşlara gönderilen anketler Eylül 2005 sonuna kadar tamamlanmıştır. Anket formu, ilgili kuruluşta sosyal etkinlik aktivitelerini koordine eden yöneticiye gönderilmiştir. Anketi dolduran kişiden formu dikkatle okuması ve kendisi için en uygun seçeneği işaretlemesi istenmiştir. Bu kişilerin çoğunlukla insan kaynakları yöneticileri (% 85), iletişim veya halkla ilişkiler sorumluları olduğu anlaşılmaktadır. Anketi dolduran profesyonellerin % 59'u erkek, % 41'ise, kadındır. Eğitim profili açısından anketi dolduranların % 62'si üniversite, % 38'i ise, yüksek lisans mezunu olduğunu belirtmiştir.

Veri analizi, İstanbul Üniversitesi'nin lisanslı SPSS 10.0 versiyonu ile yapılmıştır. Veri analizleri yüzde dağılımlar ve çapraz tablolar esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Yüzde dağılımlarla katılımcıların değerlendirme ve beklentileri analiz edilmiş; denekler arasındaki farklılıklar ise, çapraz tablolar ile ölçülmüştür. Veriler, ayrıca çeşitli tartışmalarla zenginleştirilmiştir.

B. SONUÇLAR

1. Pozitif Kurumsal Kültür Profili

a) Uygulamaların Niteliği

Pozitif bir kurumsal kültür ve keyifli bir işyeri ortamı yaratmak isteyen şirketlerin önemli sorunlardan biri bu amaçla kullanabilecekleri sosyal aktivite ve uygulamaları tanımlamaktır. Literatürde bu konudaki öneriler oldukça sınırlı bir çerçevede kalmaktadır. Dolayısıyla bu alandaki pratik uygulamalar ve danışmanlık şirketlerinin önerileri önemli bir yol göstericidir.

Sözgelimi Canadian Living Danışmanlık Şirketi, işyerinde pozitif kurumsal kültürü geliştirmek isteyen müşterilerine birlikte öğle yemekleri, şirket içi partiler, serbest giyinme günleri, intranet sistemiyle mizah içerikli mailleşmeler, sosyal etkinlik komitesi, kişisel ve kurumsal nitelikli özel gün kutlamaları, hafta sonu partileri ile çeşitli kolektif sosyal etkinlikleri (birlikte tiyatro, sinema vs.) önermektedir (Ovenell; 2005).

Öte yandan bir çok yazar, işyerinde örgütsel morali ve verimliliği artırıcı bir faktör olarak grup öğle yemekleri ya da mesai saatleri sonrası gezintiler gibi işyeri aktivitelerini ön plana çıkarmaktadır. Bazıları ise, işletmelerde bir gelenek olarak kutlanan yılbaşı veya Halloween (Cadılar Bayramı) partilerine işaret

etmektedirler. Nitekim, İnsan Kaynakları Yönetimi Topluluğu tarafından (Society for Human Resource Management (SHRM)) yapılan bir araştırmada üye organizasyonlarının 1/3'ü bu nitelikli partileri düzenlediklerini bildirmişlerdir (SHRM; 2002; 5).

Benzer bir diğer araştırmada Kaliforniya'da 341 profesyonel arasında yapılmıştır. Deneklere 55 farklı aktivite arasında işyerinde özellikle pozitif kurumsal kültürü destekleyecek aktivitelerin niteliği sorulmuştur. Katılımcıların önemli bir kısmının öncelikle partiler, çeşitli oyun ve yarışmalar, ödüllendirmeler gibi aktiviteleri işaretledikleri görülmektedir. Buna karşılık, denekler özel ofis uygulamaları ve performans değerlendirme sistemi gibi çeşitli aktiviteleri keyif verici bulmamaktadır (Abramis; 1989; 35).

Bazı yazarlar ise, işyeri ortamında pozitif kurumsal kültürün sosyal etkinlik aktiviteleri ile kurgulanamayacağına inanmaktadırlar. Örneğin Maurice Collis pozitif kurumsal kültürün doğal bir süreçte ortaya çıktığını, bunun da şirket yönetimlerinin işyerinde doğru atmosferi yaratmalarına bağlı olduğu ifade etmektedir. Collis'e göre, doğru atmosfer çalışanlar arasında açık iletişimin varlığına bağlıdır. Kao ise, şirket yönetiminde özellikle pozitif dil kullanmanın önemine atıf yapmaktadır. Nihayet Martyn Sloman da benzer bir yaklaşımla çalışanlar arasında saygınlığa dayalı ilişkinin önemine değinerek, bunun zamanla işyerinde samimi dostluklar ve sosyal bağlar yaratacağı inanındadır (Perrin; 1998; 42).

Araştırma kapsamındaki deneklere, işyerinde pozitif kurumsal kültürü destekleyecek aktivite ve uygulamaların niteliğini analiz edebilmek için bu nitelikli faaliyetlerin 10 genel kategorisini tanımlayan bir soru yöneltilmiştir. Bunlar kutlamalar, partiler, oyunlar, yarışmalar, sosyal organizasyonlar ve mizahtır. Deneklerden bu listeyi kullanarak her bir aktivitenin sıklığını işaretlemeleri istenmiştir. 5'li bir skalada (1) "hiçbir zaman"ı (5) ise, "büyük ölçüde"yi tanımlamaktadır.

Anket formunda, deneklere ayrıca organizasyonda pozitif kurumsal kültürü canlandırmak için uygulanan 10 farklı aktiviteyi kapsayan bir liste daha sunulmuştur. Nihayet, katılımcıların anket formuna ilave üç aktivite daha eklemelerine izin verilmiştir. Bu üç soruya verilen yanıtlar insan kaynakları yönetimlerinin örgüt içinde pozitif kurumsal kültürü destekleyecek hangi aktiviteleri tercih ettikleri konusunda bir fikir vermektedir.

Tablo I'de görüldüğü gibi öncelikli üç kategori kişisel nitelikli özel günlerin kutlanması (doğum günü, işe giriş yıldönümü gibi), kurumsal sosyal aktiviteler (piknikler, partiler ve sosyal organizasyonlar) ve profesyonel başarılar ve mesleki ödüllendirmeler (performans ödüllendirmeleri, 25. yılı dolanlara şilt verilmesi, yılın elemanı, ayın elemanı ve ödül yemeği gibi) ön plana çıkmaktadır.

Tablo I: Sosyal Etkinlik Uygulamalarının Niteliği

Kurumsal Sosyal Etkinlik Uygulamaları	Ortalama
Kişisel Kutlamalar (doğum günü, işe giriş kutlamaları, kişisel başarıların (terfilerin) kutlanması vb.)	4.0
Sosyal Aktiviteler (piknik, doğa gezileri, turistik geziler, şirket partileri, eğitim sonrası kokteyller vb)	3.7
Profesyonel Başarılar ve Mesleki Ödüllendirilmeler (performans ödüllendirmeleri, 25. yılı dolanlara şilt verilmesi, yılın elemanı, ayın elemanı vb.)	4.1
Gönüllü Sosyal çalışmalar (şirket olarak ağaç dikilmesi, bir sivil toplum kuruluşunda gönüllü olarak faaliyette bulunma)	3.1
Spor Aktiviteleri (şirket tarafından organize edilen spor aktiviteleri, futbol turnuvaları, trekking, bowling vb.)	
Mizah (karikatürlerin şirket panolarına asılması, şirket dergilerinde esprili olaylara, anlatımlara yer verilmesi vb.)	2.7
Oyunlar (şirket tarafından düzenlenen kağıt oyunları, okey, dart, satranç turnuvası, bric turnuvaları, tavlâ oyunu vb.)	2.1
Çalışanlar arasında dostça yarışma, rekabet ("en iyi çözümü kim bulacak", "en iyi öneriyi kim yapacak" yarışmaları, birimler arası rekabet	2.8
Kişisel gelişimi destekleyen aktiviteler (çalışanlarca kurulan çeşitli sosyal klüpler, dans kursları)	2.6
Sanatsal aktiviteler (çalışanlarca gerçekleştirilen skeçler, tiyatro oyunları veya birlikte sinemaya, tiyatroya vb. gitmek gibi)	2.7

Ortalamalar, her bir aktivitenin denekler arasında ne kadar sıklıkla kullanıldığını göstermektedir. Ortalamalar aynı zamanda sıralama skorlarını da göstermektedir. İlgi çekici olan şey, işyerinde pozitif kurumsal kültürü güçlendirecek tüm aktivitelerin sınırlı da olsa belli bir destek aldığıdır. Bu kapsamda oyunlar araştırmaya katılan denekler tarafından en az kullanılan kategori olarak tanımlanmıştır.

Tablo II: Sosyal Aktivite Uygulamaları

	Kullanılma Sıklığı (%)
Sıklıkla Kullanılan Aktiviteler	
Ödüllendirme programları	78
Bayramlaşma programları	65
Yılbaşı partisi	60
Daha Az Sıklıkta Kullanılan Aktiviteler	
Serbest giyim günü (free friday gibi)	48
Gün içinde dağıtılan aperatif yiyecekler (kurabiye, pasta, bisküvi, meyve gibi)	37
Sosyal etkinlikler komitesi	28
Özel süslemeler (balonlar, vazo/çiçekler, diğer süslemeler)	25
Nadiren Kullanılan Aktiviteler	
Eksersiz odaları/dinlenme odaları	17
Sosyal etkinlikler yönetmeliği	13
İşe çocuk getirme günü	3

Tablo II'deki sonuçlar, işyeri ortamında pozitif kurumsal kültürü geliştirmede kullanılan sosyal aktiviteleri detaylı bir şekilde göstermektedir. Deneklere 10 farklı aktiviteye katılım konusunda organizasyonlarının tutumu sorulmuştur. Tablo II, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların en az %60'ı tarafından kullanıldığı bildirilen aktiviteleri kapsamaktadır. Ön plana çıkan "üç aktivite" "ödüllendirme programları", "bayramlaşma ve yılbaşı partileri"dir. Tablonun ikinci bölümünde araştırmaya katılan şirketlerce görece daha az tercih edilen aktiviteler yer almaktadır. Bu aktiviteler, katılımcıların en az 1/5'inin zaman zaman uyguladığı etkinlikleri kapsamaktadır. Bu kategoride

pozitif kurumsal kültüre katkıda bulunan çok farklı uygulama ve aktiviteler yer almaktadır. Bunlar arasında “serbest giyim günleri”, “iş ortamını renklendirici özel süslemeler” ve “çalışanlarca oluşturulan klüp veya komiteler” bulunmaktadır.

Üçüncü kategoride ise, şirketler tarafından nadiren kullanılan (% 3 ile % 19 arasında) aktiviteler görülmektedir. Bu kategoride “işyerine çocuk getirme günleri”, “egzersiz odaları” ve “sosyal etkinlik yönetmeliği” gibi uygulamalar bulunmaktadır.

Araştırmada ulaşılan bulgular iki önemli sonuca işaret etmektedir. İlk olarak, katılımcıların tamamı işyerinde pozitif kurumsal kültürü geliştirecek en az üç spesifik aktiviteyi benimsemektedir. İkinci olarak, işyerinde keyifli bir iş ortamı yaratmaya dönük aktivitelerde geniş bir çeşitlilik bulunmaktadır. Buna karşılık, denekler arasında aktivitelerden hangisinin daha iyisi olduğu konusunda açık bir uzlaşma görülmemektedir. Nitekim, veriler, Tablo I’de pozitif kurumsal kültürün yaratılmasına yol açan aktivitelere ilişkin görüş farklılıklarını açıkça ortaya koymaktadır. Ancak tercih edilen ve ön plana çıkan aktivitelerin çoğunlukla geleneksel niteliği ağır basan uygulamalar olması şaşırtıcı değildir.

Araştırmada katılımcılara ayrıca açık uçlu bir soru ile işyerinde pozitif kurumsal kültürü geliştirmek için uyguladıkları diğer aktiviteler de sorulmuştur. Katılımcıların % 33’ü anket formuna ilgi çekici çeşitli aktiviteleri eklemiştir. Buna karşılık, eklenen aktivite biçimlerinin çoğu aslında Tablo I ve II’de yer alan aktivitelerin farklı versiyonlarından öteye geçememektedir. Denekler, anket formunda yer alan aktivitelerin kendi organizasyonlarındaki somut yansımalarına işaret etmektedirler.

Özellikle dikkati çeken aktivite kişisel başarıların kutlanması ile ilgili uygulamalar ve çeşitli sosyal organizasyonlardır. Bunların ortak noktası, yemekli organizasyonları kapsamıdır. Örneğin, “işletme pikniği”, “geziler” vb. aktiviteler ön sırada yer almaktadır. Yemekli yapılan diğer uygulamalar arasında “ofis kutlamaları (happy hour)”, “çalışanların aileleri için fabrika ziyaretleri”, “terapik masaj” ve “çalışanların çocuklarına yönelik spor okulları” gibi aktiviteler ve bunların farklı versiyonları özellikle zikredilmektedir. Bunların yanında “gün”, “kermes” ve “sosyal kulüpler (trekking, fotoğrafçılık, dalış, kış sporları, dans vb.)” de sıralanan diğer uygulamalar arasındadır.

Gerçekte sosyal etkinlik ve eğlence amaçlı yapılan bu tür aktivitelerin sınırı yoktur. Bu tür yaklaşımların çoğu, geleneksel olarak önemli bir mesleki başarıyı kutlamak veya dostluk ve arkadaşlığı pekiştirmek amacıyla çoğunlukla yemekli yapılan geleneksel kutlamaları yansıtmaktadır. Her ne kadar yöneticiler sosyal aktivitelerin işyerinde eğlence ortamını yaratmaya olanak sağladığına inanmış olsalar da çoğu hala geleneksel niteliği ağır basan yemekli kutlamaları tercih etmektedir.

b) Etkinliklerin Düzeyi

Bir organizasyonda pozitif kültürel ortamı yaratacak sosyal etkinliklerin varlığı oldukça önemlidir. Ancak bu kültürel ortamı yaratacak sosyal etkinliklerin düzeyi acaba ne olmalıdır? Daha önemlisi yaratılan sosyal etkinliklerin düzeyi organizasyon tarafından nasıl algılanmaktadır? Acaba mevcut düzey yeterli midir? Sosyal etkinlik beklentisi geçmişe göre nasıl bir seyir izlemektedir? Gelecekte acaba çalışanlarca sosyal aktivite beklentisi artacak mıdır?

Bu sorulara yanıt bulabilmek amacıyla deneklerden çalıştıkları kurumun çalışanlarına sağlamış olduğu sosyal etkinliklerin düzeyini değerlendirmeleri ve algıladıkları sosyal etkinlik düzeyi ile çalışanların gerçekte edinmeleri gereken düzeyi karşılaştırmaları istenmiştir. Veriler, katılımcıların ağırlıklı olarak mevcut sosyal aktivite düzeyini yeterli bulmadıklarını göstermektedir. Yanıtlar, ayrıca organizasyondaki sosyal etkinlik düzeyinin sanıldığı kadar aksine şaşırtıcı biçimde düşük olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo III: Sosyal Etkinliklerin Düzeyi

	(%)
Olması gerekenden düşük	64
Olması gereken düzeyde	25
Olması gerekenden yüksek	11

Katılımcıların 2/3'ü personelin çalışırken olması gerekenden daha az keyif aldığına inanmaktadır. Nitekim her 4 organizasyondan sadece 1'i, kurumsal düzeyde çalışanlarına yeteri düzeyde sosyal aktivite yarattığı

kanaatindedir. Bu soruyu daha iyi analiz edebilmek için, deneklere bir diğer soruda işyerindeki sosyal etkinliklerin hangi düzeyde olması gerektiği sorulmuştur. Katılımcıların %71'i, "daha yoğun" veya "çok daha yoğun" seçeneğini işaretlemiştir. Buna karşılık, deneklerin sadece %8'i, bu konuda olumsuz düşünmektedir.

Öte yandan katılımcı şirketlerden sosyal etkinlik beklentisini geçmiş ve gelecek perspektifli bir çerçevede değerlendirmeleri istenmiştir. Deneklerin, %71'i, 5 yıl önce sosyal aktivitelerle ilgili beklentinin daha sınırlı olduğu görüşündedir. Bu yaklaşımı destekleyen bir diğer veri, deneklerin %97'isinin günümüzdeki beklentinin geçmişe oranla daha yüksek olduğu yönündeki görüşüdür. Benzer biçimde % 95'i de, 5 yıl sonra bu beklentinin daha da yükseleceğine inanmaktadır. Dolayısıyla bu değerlendirmeler işgücünün giderek işyerinde daha fazla sosyal aktivite beklentisi içinde olduğunu açıkça ifade etmektedir.

Nihayet, deneklere ayrıca, 10'lu bir skalada organizasyonlarının sosyal etkinlik ortamını puanlamaları istenmiştir. Katılımcıların yaklaşık %15'i, kendi organizasyonundaki sosyal aktivite düzeyini için 10 üzerinde 3 veya daha az bir puanlamaya gitmiştir. Diğer bir ifade ile her 6 şirketten 1'i çalışanlarına yeteri düzeyde sosyal etkinlik sağlayamadığını ifade etmektedir.

Öte yandan mevcut sosyal etkinlik düzeyini 8 ve daha üstünde bir reytle puanlayanların oranı ise, %21 düzeyindedir. Bu durum, deneklerden ancak %20'sinin çalışanlarına beklentilerinin üzerinde pozitif bir işyeri ortamı yarattığı anlamına gelmektedir.

Buna karşılık, katılımcıların % 64'ü, vasat bir sosyal aktivite düzeyine sahip olduğunu belirtmektedir. Bu düzey, deneklerin çoğunlukla, şirketlerini ne kötü ne de, iyi kategorisi içinde gördüklerini ifade etmektedir.

Tablo IV: Sosyal Etkinlik Reytinci

	(%)
1 (Çok yetersiz)	8
2	2
3	5
4	15
5	13
6	16
7	20
8	16
9	3
10 (Çok iyi)	2

Vasat düzey ilk bakışta yeterli bir konum gibi algılanabilir. Ancak gerçekte vasat bir sosyal etkinlik düzeyi, rakiplerden daha geride kalınması anlamına gelmektedir. Nitekim deneklerin sadece %21'i, şirketlerinin diğer firmalara göre daha iyi bir ortama sahip olduğu kanaatinindedir.

Dolayısıyla Tablo III ve IV'deki veriler karşılaştırıldığında her 3 katılımcıdan en az 2'sinin organizasyonlarını vasat bir konumda gördükleri, ancak bu konumu da olumlu bir düzey olarak algılamadıkları sonucuna ulaşmak mümkündür. Sonuçta çoğu katılımcı açısından pozitif bir işyeri ortamının yaratılması için uzun bir yol kat edilmesi gerektiği açıkça görülmektedir.

c) Profil Farklılıkları ve Sosyal Aktivite

Şirket profilindeki farklılıklarla sosyal etkinlik aktiviteleri arasında çeşitli paralelliklerin kurulabileceği literatürde öne sürülen görüşlerden biridir (SHRM; 2002). Buna göre, örneğin hizmet sektöründe yer alan şirketlerde çalışanların sosyal aktivite beklentisinin daha yüksek olduğu dolayısıyla bu şirketlerde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelere göre daha yüksek bir sosyal aktivite kültürünün var olabileceği ileri sürülmektedir. Benzer biçimde ölçek farkının da belirleyici bir faktör olduğu görüşü hakimdir. Özellikle küçük ölçekli şirketlerde çalışanlar arasındaki iletişimin daha kişisel ve yakın olmasına

bağlı olarak büyük işletmelerde daha sınırlı bir sosyal etkinlik anlayışının hakim olduğu savunulmaktadır.

Bu alanda yapılan bir araştırmada sendikalı ve sendikasız işletmeler arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur. Veriler, özellikle eğlence amaçlı grup sosyal aktiviteleri (piknik, gezi vs.) ve şirket içi rekabeti teşvik eden faaliyetler (örneğin en iyi öneri yarışması gibi) açısından sendikalılık kriterinin negatif bir değişken olarak ön plana çıktığını göstermektedir. Diğer bir ifade ile yüksek sendikalılık düzeyine sahip işletmelerde bu iki kategoride yer alan aktivitelerin uygulanma oranı gerilemektedir. Dolayısıyla sendikalaşma ile sosyal etkinlik düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde bunun kısmen ve belli sosyal aktivite kategorileri açısından negatif olduğu görülmektedir.

Aynı araştırma kapsamında ilişki analizi yapılan bir diğer alan karlılık güden ve gütmeyen kuruluşlardır. Bu kriter dikkate alındığında oyunlar, eğlenceli sosyal aktiviteler ve arkadaşça yarışmaların kullanımında farklılıklara rastlanmaktadır. Bu tür aktivitelere katılımın kar amacı gütmeyen organizasyonlarda daha güçlü olduğu görülmektedir. Bazı aktivitelerin (örneğin kişisel kutlamalar, profesyonel başarı ve mesleki ödüllendirmeler gibi) karlılık gütmeyen kuruluşlarda kurumsal misyondan kaynaklanan gerekçelerle özellikle tercih edilmediği görülmektedir (Ford and McLaughlin and Newstrom; 2003; 18).

Araştırma kapsamında deneklere şirket profilini analiz etmeye dönük çeşitli sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda şirketin büyüklüğü, cinsiyet ve eğitim dağılımı gibi faktörlere ulaşılmıştır. Ulaşılan bu veriler, şirket profilindeki farklılıkların sosyal etkinlik aktivitelerini hangi yönde etkilediğine dönük analizlerde kullanılmıştır.

İlk olarak, büyüklük değişkeninin belli bazı aktivitelerde önemli bir belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Organizasyondaki çalışan sayısı ile kurumsal sosyal aktiviteler, profesyonel başarı ve mesleki ödüllendirmeler, gönüllü sosyal çalışmalar ve çalışanlar arasında dostça yarışma aktiviteleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmektedir. Şirketler, büyüklükleri arttıkça bu tip aktiviteleri daha çok tercih etmektedirler. Buna karşılık, örneğin kişisel kutlamalar, oyunlar ve sanatsal aktivitelerin küçük ölçekli işletmelerde oransal olarak daha yaygın şekilde tercih edildiği anlaşılmaktadır.

Bu farklılığın temelinde, maliyeti artırıcı aktivitelerin büyük işletmelerce daha kolay organize edilmesi, küçük ölçekli işletmelerdeki yakın arkadaşlık ilişkileri ve buna bağlı olarak sözgelimi özel kutlamalar gibi daha kişisel aktivitelerin ön plana çıkmasının yattığı açıktır.

Öte yandan üretim işçileri ile ofis çalışanlarının oransal dağılımı da işyerindeki sosyal etkinlik aktivitelerini etkileyebilmektedir. Örneğin beyaz yakalı çalışanların ağırlıklı olduğu denekler daha çok kişisel kutlamalara (%50), profesyonel ve mesleki ödüllendirmelere (%35) ve kişisel gelişimi destekleyen aktivitelere (%25) atıf yaparken, ağırlıklı olarak mavi yakalı çalışanların istihdam edildiği şirketlerde ise, sosyal aktiviteler ve geziler belirgin (%38) biçimde ön plana çıkmaktadır. Benzer biçimde yoğunlukla üretim işçilerini istihdam eden şirketlerde spor aktivitelerine daha fazla yer verilirken (%40), ofis çalışanlarının ağırlıklı olduğu deneklerde bu etkinlik belirgin biçimde gerilmektedir (%12). Buna karşılık, belli aktivitelerin hemen hemen tüm gruplarda ilgi gördüğü ifade edilmelidir. Örneğin sosyal geziler ve ödüllendirmeler bu kapsamda olan uygulamalardır. Bu aktivitelerin ortak noktası çoğunlukla yemekli ya da ikramlı olmasıdır.

Sosyal aktivite farklılığının analiz edildiği bir diğer kriter cinsiyet dağılımıdır. Araştırmaya göre, kadın çalışanların ağırlıklı olduğu şirketlerde daha çok sosyal aktiviteler (%50) ve gönüllü sosyal kutlamalar tercih edilmektedir (%25). Buna karşılık erkek ağırlıklı şirketlerde denekler, profesyonel başarı ve mesleki ödüllendirmeler (%35) ile kişisel gelişimi teşvik eden faaliyetlerin tercih edildiğini bildirmektedirler (%25). Nihayet cinsiyet farklılığının ön plana çıkmadığı kuruluşlarda ise, kişisel kutlamalar (%50) ve sosyal aktiviteler (%40) özellikle belirtilen faaliyetlerdir.

2. Pozitif Kurumsal Kültür Uygulamalarının Gerekeçesi

a) Kurumsal Nedenler

Bir çok yazar pozitif bir örgütsel kültürün ve işyeri ortamının yaratılmasının organizasyonlar açısından getirilerine dikkat çekmektedir. Örneğin, Luthans, çalışanların işyerindeki ortamı pozitif olarak algılamalarının organizasyona katkısına özellikle değinmektedir. Aslında keyifli bir işyerinde çalışmak ile kurumsal kültürü pozitif olarak algılamak arasında güçlü bir bağlantı olduğu açık şekilde görünmektedir. Böyle bir ortamda çalışan

profesyonelin yaşam tatmini, iş tatmini ve duygusal olarak ve ruhsal olarak memnuniyeti yüksek memnuniyet düzeyini kapsadığı açıktır. Perrin ise, işyerinden keyif almanın karlılığı güçlü bir şekilde desteklediği kanaatindedir. Yazara göre, özellikle düşük işgücü devri ve düşük yoğunluklu stres organizasyon için pozitif sonuçlar yaracaktır (Ford and McLaughlin and Newstrom; 2003; 23).

Araştırmada deneklere pozitif bir işyeri ortamının avantaj ve dezavantajlarına ilişkin değerlendirmeleri sorulmuştur. Deneklerden 5'li bir skalada "büyük ölçüde azalır" ve "büyük ölçüde artar" arasında bir tercih yapmaları istenmiştir. Sonuçlar Tablo V'de görülmektedir. Tablonun üst bölümü, potansiyel olarak avantajlı yönleri, alt tarafı ise, muhtemel dezavantajlı boyutları tanımlamaktadır. Tablo'daki sonuçlar, "kesinlikle ve orta düzeyde artmıştır" sonuçlarının toplamını göstermektedir.

Tablo V: Sosyal Etkinlik Uygulamalarının Organizasyona Etkisi

	(%)
Avantajları	Gelişme Olur
İşyerinde Arkadaşlık Ortamı	98
Örgüt İçi Çatışmalar	97
Çalışanlarla İletişim	95
Örgütsel Kültürün Güçlenmesi	94
İş Stresinin Azalması	93
Örgütsel Sadakat	92
Çalışanların Şirkete Güveni	88
İşgücü Verimliliği	88
Örgütün Vizyon/Misyonunu Algılama	78
Müşteri Tatmini	77
Dezavantajları	
Çalışanların Hata Oranlarının Azalması	54
İşgücü Devir Oranı	51
Kaza Oranları	48
Operasyon Maliyeti	47
Devamsızlık Oranı	5

Veriler, deneklerin sosyal aktivite düzeyi yüksek bir işyeri ortamının avantajlı sonuçlar yarattığına büyük ölçüde inandıklarını göstermektedir. Buna karşılık, sınırlı da olsa bir kısmı pozitif getiriler yanında işyerinde böyle bir ortamın bazı negatif sonuçlar da yaratabileceğini ifade etmektedir.

Daha detaylı bir analiz, yanıtların çeşitli yansımalar taşıdığını ortaya koymaktadır. Her şeyden önce araştırmaya katılan denekler, sosyal etkinliğin literatürde bildirilen avantajlarını teyit etmektedirler. Katılımcı şirketler, işyerindeki sosyal aktivitelerin çalışanlar arasında arkadaşlık ortamını geliştireceğini, örgütsel çatışmaları azaltacağını, daha iyi bir iletişim ortamının yaratılmasını mümkün kılacağını, örgüte daha yüksek bağlılık, gelişmiş bir örgüt kültürü ve müşteri tatmininde yükselme gibi çeşitli yararlı sonuçları olduğu kanaatindedirler. Sonuçlar, şirketlerin işyerindeki sosyal etkinliklerden önemli avantajlar beklediğini açıkça göstermektedir.

Buna karşılık, araştırmaya katılan denekler işyerinde sosyal etkinlik aktivitelerinin yaratabileceği çeşitli dezavantajlara da işaret etmektedirler. Katılımcılar özellikle kaza oranları, operasyon maliyetleri ve devamsızlık oranları açısından sosyal etkinliğin etkisini sınırlı hatta olumsuz görmektedirler.

Sonuç olarak, veriler işyerinde pozitif bir çalışma ortamının bazı olumsuz boyutlarına karşılık ciddi düzeyde pozitif sonuçlar yarattığını göstermektedir. Bu açıdan sosyal etkinliği yüksek bir işyeri ortamı yaratmanın tüm katılımcılarca önemsenen bir konu olduğu açıktır.

b) Bireysel Gerekçeler

İşyeri ortamında pozitif bir ortam yaratmanın diğer tarafında çalışanlarla ilişkili avantaj veya dezavantajlar bulunmaktadır. Burada benzer şekilde mevcut literatürün konuya hem avantaj, hem de dezavantaj açıdan değindiğini söylemek gerekir. Mutlu ve tatmin bir çalışanın daha az strese sahip olacağı, daha yüksek bir bağlılık göstereceği, daha az devamsızlık yapacağı ve işyerinde daha iyi bir arkadaşlık ortamının yaratılabileceği ileri sürülmektedir (Ford and McLaughlin and Newstrom; 2003; 24).

Araştırmada deneklere sosyal etkinliği yüksek bir işyeri ortamının çalışanlar açısından ne gibi avantajları olabileceği sorulmuştur.

Tablo VI: Sosyal Etkinlik Uygulamaları ve Çalışanlar

	(%)
Avantajları	Gelişme Olur
Kişisel gelişme fırsatı	97
Grup uyumu	95
Fırsat eşitliği	95
Yaratıcılık	94
Psikolojik tatmin	92
Keyifli bir iş ortamı	91
Görüşlerinin alınması	90
Karar alma sürecine katılım	89
Daha arkadaşça bir iş ortamı	88
Yetki sahibi olmak	82
İşyerinde monotonluğun önlenmesi	82
İşte otonomi ve bağımsızlık	66
Çalışma İstekliliği	65

Tablo VI'da görülen yüksek oranlar, katılımcıların beledikleri avantajları ifade etmektedir. Düşük oranlar ise, Tablo'nun en altında görülmektedir. Bunlar, katılımcıların daha çok dezavantaj olarak tanımladıkları değişkenlerdir. İşyerinde pozitif kurumsal kültürün dezavantajlı ve avantajlı boyutları değerlendirildiğinde katılımcıların olumlu sonuçlara dönük vurgusunun daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Deneklerin en az % 90'ı işyerinde pozitif kurumsal kültürün çalışan grup uyumunu ve çalışan memnuniyetini geliştirdiği görüşündedir. Buna bağlı olarak işyerindeki pozitif ortamın düzeyine bağlı olarak çalışanın yaratıcılığının ve arkadaşlığının da geliştiği bildirilmektedir. Ayrıca, 10 denekten 8'i işyerinde sosyal aktivite kültürünün işyerindeki monotonluğu azaltmada önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır.

Bu alanda yapılmış çeşitli araştırmalarda işyerinde sosyal etkinliği destekleyen uygulamaların çeşitli olumsuz sonuçlar yaratabileceği görüşü mevcuttur. Bunlar arasında özellikle sosyal etkinliklerin ve oluşturulan pozitif

kurum kültürünün zamanla işyerinde disiplinsizlik problemlerine yol açabileceği, kişisel çatışmaları arttırabileceği ve yönetime dönük saygıyı olumsuz yönde etkileyebileceğine ilişkin görüşler ön plana çıkmaktadır (SHRM; 2002; 22).

Araştırmada bu kaygıların ikinci planda kaldığı anlaşılmaktadır. Nitekim, araştırmaya katılan denekler sosyal etkinliklerle desteklenen bir işyeri ortamının örgüt içi çatışmaları artırmak bir yana azaltacağı kanaatindedirler. Bu yaklaşım, grup uyumu ve işyerinde arkadaşlık ortamının sosyal etkinlikler yoluyla gelişeceği yönündeki görüşlerle de uyumludur. Araştırmaya katılan bir çok denek işyerinde keyifli bir çalışma ortamının korku yerine içtenliğe dayalı saygıyı teşvik ettiğini, bu tür aktivitelerde bir araya gelen çalışanların daha kolay kaynaştıklarını ve ön yargılarını daha kolay giderebildiklerini bunun da kurumsal uyumu desteklediğini kaydetmektedirler.

Bu açıdan katılımcıların pozitif kurumsal kültürün literatürde varsayılan dezavantajlarını kısmen benimsedikleri anlaşılmaktadır. Nitekim deneklerin sadece %10'u, literatürde ifade edilen dezavantajların şirketlerinde görüldüğünü kaydetmektedir. Sonuçta, katılımcı şirketlerin işyerinde pozitif bir kurumsal kültür yaratılmasına dönük çabaların ve sosyal aktivite uygulamalarının hem organizasyon hem de birey açısından önemine inandıkları anlaşılmaktadır.

3. Pozitif Kurumsal Kültürün Gerçekleştirilmesini Etkileyen Faktörler

a) İtici Faktörler

İşyerinde pozitif kurumsal kültürü yaratacak itici güç ne olmalıdır? Pozitif bir çalışma kültürünün yaratılmasına ilişkin sorumluluğun kime ait olduğu, bu konudaki uygulamaların ön plana çıkarılmasından kimin sorumlu olduğu önemli bir diğer tartışma alanıdır. Literatürde pozitif kurumsal kültürü destekleyen iki temel itici faktör özellikle ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlar, örgütsel iklim ve yönetimin tutumu ile çalışanların niyet ve istekliliğidir.

Gerçekte bir çok kurumda geleneksel olarak örgütsel iklimin katı biçimde dizayn edilmiş olması ve yönetimin "ciddi" gözükmeye çabası önemli bir belirleyicidir. Kurumsal çalışma anlayışı bu kurumlarda katı bir iş anlayışına dayanır. İşyerinde sıcak gülümsemeler kabul görebilir, tolere edilebilir. Ancak

kurumsal politika her şeye rağmen “gülümse”ten ziyade “...nedeniyle gülümse”dir. Bu tarzın bizatihi kendisi bile bir organizasyonda yayılmacı bir özellik gösterir. Katılık, zamanla katılığı besler. Bu profil kaçınılmaz bir şekilde müşterilere de yansır. Bir çok işyerinde ön ofis profesyonelinden beklenen, çabuk ve hızlı çalışması ile ciddi gözükmesidir (Lens News; 2001; 1).

Bu nedenle bir çok uygulamacı, pozitif kurumsal kültürün yaratılmasında sorumluluğun doğrudan üst yönetimin yetki alanına girdiğine inanmaktadır. Sözgelimi, Brady Corporation’ın CEO’su Katherine Hudson işyerinde pozitif çalışma kültürünün bir liderlik sorumluluğu olduğunu belirtmektedir. Hudson’a göre, pozitif kurumsal kültür örgütsel açıdan önemli sonuçlar yaratmaktadır. Nitekim, bu yöndeki uygulamaların Brady Corporation’da satışları ikiye, gelirleri de üçe katlandığını ifade eden Hudson, liderliği süresince çalışmayı ve performans hedeflerini profesyonelleri için keyifli bir hale getirmeye dönük bir çok aktiviteye yöneldiğini bunun da, kurumsal başarıyı desteklediğini kaydetmektedir. Hudson, pozitif kültürel ortamın organizasyonu daha esnek ve dinamik kıldığına, bunun da Brady Corporation’u daha güçlü bir piyasa pozisyonuna taşıdığına inanmaktadır. Şirket yönetimi ise, böyle bir ortamın çalışan açısından daha keyifli iş modeli geliştirdiğini ileri sürmektedir (Ford and McLaughlin and Newstrom; 2003; 33).

Öte yandan Southwest Airlines eski CEO’su Herb Kelleher’in kurumsal kültürü pozitif yönde değiştirmeye dönük çabası bu konuda ilgi çekici bir örnektir. Benzer şekilde Walt Disney ve Norm Brinker örnekleri de üst yönetimin ve liderliğin pozitif kurumsal kültürün yaratılmasındaki rolünü tanımlamada önemli modellerdir (Breeze, Dawson, and Khazhinsky; 2004; 50).

Araştırmada kurumsal düzeyde sosyal aktivitelerin daha çok hangi birim tarafından organize edildiği, bu yöndeki uygulamaların kimin liderliğinde geliştiği sorgulanmıştır. Veriler, araştırmada ulaşılan sonuçların literatürde ileri sürülen görüşlerle belirgin biçimde örtüştüğünü göstermektedir.

Tablo VII: İtici Faktörler

	(%)
Üst yönetimin niyeti ve çabaları	48
Çalışanların istekliliği	28
Orta kademe yönetimin çabaları	23
Fikri yok	1

Gerçekten de deneklerin %48'i, işyerinde sosyal etkinlik aktivitelerinin ana sorumluluğunu üst yönetime bağlamaktadır. Bu değerlendirme, aslında işyerinde sosyal etkinlik ortamının yaratılmasını engelleyen temel belirleyici olarak kurumsal kültürü öne süren katılımcılar açısından son derece tutarlı bir yaklaşımı göstermektedir. Kurumsal kültürü biçimlendirme temelde örgütsel liderliğin yetki ve sorumluluğuna girdiğine göre, kurumsal kültürü işyerinde pozitif ortamı destekleyecek şekilde yeniden şekillendirme sorumluluğu da üst yönetime ait olacaktır. Aslında literatürde bir çok yazar örgüt kültürünün yaratılmasından üst yönetimi sorumlu tutmaktadır (Kim; 1995; 687). Dolayısıyla deneklerin bu yaklaşımları oldukça makul görülmelidir.

Öte yandan denekler pozitif kurumsal kültürü destekleyen aktiviteler açısından çalışanları da önemli ölçüde sorumlu görmekte dirler. Kurumsal kültürün yaratılmasından üst yönetim sorumlu olsa da bu kültürel kodları sürdürme sorumluluğu büyük ölçüde çalışanlarıdır. Özellikle işyerindeki sosyal etkinlikler ancak çalışanların istek ve çabaları ile sürdürülebilir, geliştirilebilir. Ancak, anketi dolduranların büyük ölçüde İKY sorumluları olması özellikle bu konuda çalışanlardan daha büyük bir beklenti yaratılmasına yol açmış olabilir.

Nihayet, katılımcılar üçüncü sıradaki sorumluluğu orta kademe yönetimin isteği ve gayretine bağlamaktadırlar. Kuşkusuz orta kademe yönetim özellikle kurumsal kültürün günlük pratiklere dönüştürülmesinde önemli bir sorumluluğa sahiptir. Ayrıca bir çok şirkette departman sorumlusunun profili ile sosyal etkinlik ve aktiviteler arasında doğrudan bir ilişki kurulabilir. Bu algılamaya deneklerce de paylaşılmaktadır.

Sonuç olarak, işyerinde pozitif kurumsal kültürü destekleyecek aktivitelerin tarafı çalışanlar olsa da temelde üst yönetimin bağlılığının nihai

belirleyici olduğu görüşü hakimdir. Bu yaklaşım yadsınmamalıdır. Çalışmanın, ciddiye kavramıyla bütünleştiği toplumlarda çalışanların bu tür sorumlulukları gönüllü olarak üstlenmeleri ancak üst liderliğin pozitif tutum ve davranışlarıyla söz konusu olabilmektedir.

b) Engelleyici Faktörler

Araştırma kapsamındaki çoğu katılımcı daha pozitif bir çalışma ortamının hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde daha yararlı sonuçlar doğuracağı kanaatindedir. Ancak denekler aynı zamanda işyerinde olması gerekenden daha alt düzeyde bir sosyal aktivitenin varlığına işaret etmektedirler. Dolayısıyla işyeri ortamında sosyal etkinlikleri engelleyen çeşitli sınırlamaların söz konusu olduğu açıktır.

Bu amaçla araştırmada analiz edilen bir diğer boyut, işyerinde sosyal aktivitelerin yaratılmasını engelleyen faktörlerin niteliğini sorgulamaya ilişkindir. Engelleyici faktörleri daha iyi analiz edebilmek için anket formuna işyerinde pozitif kültürün yaratılmasını engellediği varsayılan 10 farklı nedenden oluşan bir liste eklenmiştir. Yanıtlar, 7 ölçekli (“pek önemli değil” ile başlayan “oldukça önemli” sonuçlanan) bir skalada değerlendirilmiştir. Deneklerin yanıtları Tablo VIII’de görülmektedir.

Tablo VIII: Olumsuz Faktörler

	(%)
Örgüt kültürü	85
Maliyet kısıtlamaları	73
Önemine inanılmaması	57
Zaman sınırlaması (zaman ayıramamak)	51
Yöneticilerin isteksizliği	51
Sosyal uyumsuzluk	49
Çalışanların isteksizliği	47
İş motivasyonunun bozulması endişesi	31
Mekan kısıtı	31
İş disiplininin bozulması endişesi	22

Veriler, genelde işyerinde sosyal aktiviteleri uygulamaya geçirmede maliyet ve profesyonellik algılamasının önemli bir sınırlayıcı etkisi olduğunu göstermektedir. Sonuçları iki ana grupta toplamak mümkündür. İlk grup, deneklerin işyerinde sosyal etkinlik aktiviteleri ile verimlilik kayıplarının yaşanacağı veya gereksiz maliyetlerin ortaya çıkacağına ilişkin korkularıyla ilişkilidir. Bunlar arasında özellikle “zaman sınırlamaları”, “maliyet kısıtlamaları” ve “önemine inanılmaması” gibi değerlendirmeler ön plana çıkmaktadır.

İkinci olarak, katılımcıların önemli bir kısmı da bu tür aktiviteleri önemsiz olarak algılamakta, hatta bu nitelikli aktiviteleri profesyonelleğe bağdaştıramamaktadırlar. Nitekim, “örgütsel kültür”, “isteksizlik” ve “çalışanların motivasyonun ve iş disiplinin zedelenmesi endişesi” öncelikle sıralanacak nedenler olarak görülmektedir.

Öte yandan veriler, temelde deneklerin kurumsal olarak bu tür etkinliklere yeterince açık olmadığını göstermektedir. Nitekim katılımcıların %85'i bu faktöre atıf yaparken, bu faktörün tipik yansıması olan “işyeri ortamında sosyal uyumsuzluk” da deneklerin %49'u tarafından öne sürülen bir değişkendir.

İlginç olan, katılımcıların %95'i sosyal etkinliklerin işyerinde grup uyumunu geliştireceğine inanmasına rağmen, yarısının yine aynı gerekçeyi kısıtlayıcı bir unsur olarak tanımlamasıdır. Uyumsuzluk zamanla kurumsal düzeyde çatışma ve gruplaşmalar doğurmakta, rasyonel olmayan tutum ve davranışların sergilenmesine yol açabilmektedir. Oysa kurumsal kültürün doğal bir uzantısı olarak yaratılan sosyal aktiviteler ve bunlara uygun kadrolama stratejisi, uyumluluğu güçlü bir kurumsal kimlik yaratılması için zemin hazırlar.

Öte yandan deneklerin yanıtları, işyerinde sosyal kültürü geliştirmeyi engelleyici faktörleri tanımlarken aynı zamanda böyle bir ortamı yaratmanın yol haritasını da çizmektedir. Eğer sosyal aktiviteler verimli bir iş ortamı yaratmak açısından gerekli ve bu da katılımcılarca önemseniyorsa, şirket yönetimleri araştırma kapsamında ifade edilen negatif algılamaları nötralize edecek bir kurumsal kültür ortamı yaratmalıdırlar.

Literatür, işyerinde eğlence ortamının verimliliği veya karlılığı arttırdığına ilişkin güçlü bir kanıt sunmamaktadır. Buna karşılık, bu alandaki çeşitli uygulamalar ve gözlemsel değerlendirmeler, pozitif sonuçların ipuçlarını

vermektedir. Araştırmaya katılan şirketlerin işyerinde sosyal etkinlik kültürünün çok sayıda olumlu yönüne olan inanışları dikkate alındığında, daha pozitif bir kurumsal kültür yaratmanın önündeki engelleri kaldırmanın yöntemlerini bulmaya dönük politika ve uygulamalar daha da önem kazanmaktadır.

Şirketlerin çalışanlarına daha keyifli iş ortamı yaratma yöntemlerinden en önemlisi bu konunun resmi bir politika olarak tanımlanmasıdır. Buna karşılık, katılımcıların sadece %13'ü bu konuda resmi bir politikası veya yönetmeliği olduğunu ifade ederken, %72'si işyerinde bu amaçla kurulmuş herhangi bir komiteye sahip olmadığını kaydetmektedir.

Oysa 4857 sayılı İş Hukuku mevzuatına göre işyerinde 100 ve daha fazla işçi çalıştıran işyerlerinde çalışanların da temsil edildiği bir "Yıllık Ücretli İzin Kurulu" oluşturulma zorunluluğu bulunmaktadır. Yanıtlar katılımcıların sadece %1.6'sının bu yükümlülük dışında kaldığını göstermektedir. Anlaşılan şirketlerin çoğu Yasal zorunluluğun bir gereği olarak oluşturulması gereken bir sosyal etkinlik komitesine bile sahip değildir. Dolayısıyla denekler, bu yöndeki tutumlarını gözden geçirmeli ve uygulamalarını genişletmelidirler.

GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Örgüt kültürünün, örgütsel başarının arka planında yeten önemli bir faktör olduğu ve bu nedenle özellikle son yıllarda belirgin biçimde ön plana çıktığı görülmektedir. Soyut bir konsepti tanımlasa da kurumsal kültür, hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan belirleyici bir role sahiptir. Özellikle pozitif kurumsal kültüre sahip olan işletmelerin rakiplerine göre daha avantajlı bir konuma sahip oldukları varsayılmaktadır. Uygulamadaki bir çok örnek bu konuda ön plana çıkmaktadır.

Buna karşılık, işyerinde pozitif kurumsal kültürü yaratacak sosyal faktörlerin neler olduğu, bunun grup verimliliği, bireysel iş tatmini ve örgütsel performans üzerindeki etkisini analiz etmede henüz yeterince mesafe katılabilmiş değildir. Araştırma, bu kaygıdan hareketle İstanbul Sanayi Odası tarafından belirlenen 2003 En Büyük 500 Şirket Listesi'nde yer alan 61 kuruluşun katılımıyla gerçekleştirilen bir alan araştırmasından derlenen verilerle gerçekleştirilmiştir.

İşyerinde pozitif kurumsal kültürü yaratan sosyal aktivitelerin niteliği, düzeyi ve sonuçlarının değerlendirildiği araştırmada denekler, pozitif kurumsal

kültürü geliştirici aktiviteleri uygulama istekliliklerini açıkça ortaya koymuşlardır. Veriler, işyerinde pozitif ortamın yaratılması için deneklerce tercih edilen sosyal aktiviteleri ve kullanılan yöntemleri de sorgulamaktadır.

Denekler, işyeri düzeyinde gerçekleştirilen sosyal etkinliklerin kurumsal kültürü pozitif yönde dönüştürdüğüne inanmaktadırlar. Katılımcılar, böyle bir ortamın mikro düzeyde çalışana makro düzeyde de, organizasyona önemli getirileri olacağını bildirmektedirler. Nitekim, denekler pozitif kurumsal kültürün önemini benimsemekte ve bu amaçla geliştirilen sosyal aktivite ve etkinliklerin getirilerine dikkat çekmektedir.

Veriler, katılımcı şirketlerin işyeri ortamında sosyal aktivitelerin olumlu ve olması gereken bir faktör olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu açıdan araştırma kapsamına giren şirketlerin bu alanın önemini ortaya koymada ve pozitif kurumsal kültürü geliştirmeye dönük aktiviteleri gidererek artan düzeyde geliştirmede olumlu bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, pozitif bir işyeri ortamının organizasyona ve bireylere katkısı yadsınamaz bir durumdur. Dolayısıyla işyeri ortamında çalışanların kurumsal kültürü pozitif algılamalarını destekleyici aktiviteler ve uygulamalar her düzeyde teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

KAYNAKLAR

- Abramis, David; "Finding the Fun at Work"; Psychology Today; March 1989; pp. 34-38.
- Anonymous; "A Cultural Competitive Advantage"; Human Resource Management International Digest; V.10/3; 2002; pp. 10-11.
- Bankowski, Elizabeth; "Ethics must come from the Top Down"; Compensation and Benefits Review; V.29/2; March & April 1997; pp. 25
- Breeze, Lauren, Dawson, Adrienne, and Khazhinsky, Susanna; "Humor in the Workplace: Anecdotal Evidence Suggests Connection to Employee Performance"; Perspectives in Business; V. 201/10; 2004; pp. 49-54.
- Bruce, Anne; "Southwest: Back to the Fundamentals"; HR Focus; V. 74/3; March 1997; pp. 11.
- Bunz, Ulla and Maes, Jeanne; "Learning excellence: Southwest Airlines Approach"; Managing Services Quality; V.8/3; 1998; pp. 163-166.
- Cole, Joanne; "Flying High at Southwest"; HR Focus; V.75/5; May 1998; pp. 8.

- Dalton, Patrick; "Happy Employees = Happy Customers"; Bankers News; V.6/10; May 19 1998; pp. 4
- Ford, Robert C. and McLaughlin, Frank S. and Newstrom, John; "Questions and Answers about Fun at Work"; HR Human Resource Planning; V. 26/4; 2003; pp.18-34.
- Goldsmith, Baaron; "Company Fun Equals Productivity and Profit"; Office Solutions; V.20/4; July/August 2003; pp. 48-50.
- Graham, Anne; "I love going to work!"; The Internal Auditor; V.55/1; February 1998; pp. 6.
- Keidel, Robert W; "Strategize on a Napkin"; Strategy & Leadership; V.33/4; 2005; pp. 58-59.
- Kim, S. Pan and Pindur, Wolfgang and Reynolds, Keith; "Creating a New Organizational Culture: The Key to Total Quality Management in the Public Sector"; International Journal of Public Administration; V.18/4; 1995; pp. 675 - 709 .
- Lens News; "Fun At Work"; 4th Quarter 2001; pp.1.
- Levering, Robert and Moskowitz, Milton and Sung, Jessica and Daniels, Cora and Spencer, Theodore; "The 100 Best Companies to Work for"; Fortune; V.143/1; January 8 2001; pp. 148-160.
- Martin, Justin; "So, You Want to Work for the Best..." Fortune; Vol.137/1;Jan 12 1998; pp. 77-78.
- Miller, Mike; "Six Elements of Corporate Creativity"; Credit Union Magazine; V.66/4; April 2000; pp. 20-23
- Ovenell, Julie Carter; "How to make work fun: Learn why it pays to bring humour into the workplace"; Canadian Living; www. Canadianliving.com; 21.03.05.
- Perrin, Sarah; "A Serious Business"; Accountancy; V.121/1254; February 1998; pp. 40-43
- Peters, Tom; "Make Work Fun"; Executive Excellence; V.16/2; February 1999; pp. 9.
- Quay, John; "Book Reviews: Joy at Work: A CEO's Revolutionary Approach to Fun on the Job"; Consulting to Management; V.17/1; March 2006; pp. 54.
- Rinke, Wolf J "How to build a Positive Organizational Culture"; Food Management; V.33/11; November 1998; pp. 17.
- Sadri, Golnaz and Lees, Brian; Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage"; The Journal of Management Development; V.20/9-10; 2001; pp. 853-859.
- Sartain, Libby; "Why and how Southwest Airlines uses Consultants"; Journal of Management Consulting; V.10/2; November 1998; pp. 12-17.
- SHRM; Fun Work Environment Survey; VA 2002.
- Smith, Gene; "An Evaluation of the Corporate Culture of Southwest Airlines"; Measuring Business Excellence; V.8/4; 2004; pp. 26-34.
- Smith, Pamela Accetta; "Ice Cream for a Change"; Dairy Field; V.186/1; January 2003; pp.1-6.