

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2001 C.6, S.1 s.127-138.

ÖRGÜTLERİN AİLE YAKLAŞIMLARI ÇERÇEVESİNDE AİLE DOSTU ÖRGÜT YAPILARI

Arş.Gör.İlker H. ÇARIKÇI*

ÖZET

Çalışanların özel hayatlarının ve doğal olarak ailelerinin işleri üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu çerçevede; örgütlerin çalışanlarını ailelerinden ayrı düşünmeleri çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle özel hayata ve aileye saygılı bir örgütsel yapının oluşturulmasının hem birey, hem aile ve hem de örgüt açısından çok olumlu sonuçları bulunmaktadır.

Personal lives and families of workers have essential effects on their careers. So; most of the time, for organizations it is impossible to think their workers without their families. Because of this fact; to build an organizational structure that is family friendly will have positive results both for family and the organization itself.

GİRİŞ

Çalışan kadınların toplam işgücü içindeki paylarının hızla artması ve her iki eşin de ücretli işlerde çalıştıkları bir aile yapısının ortaya çıkışıyla birlikte; aile konusu da çalışma hayatında önemli bir yer tutmaya başlamıştır. Özellikle, çocuk bakımı düzenlemeleri gibi çalışanlar açısından önemli sorunlara neden olan konuların örgütsel gündeme girmesiyle iş ve ailenin birbirlerini nasıl ve ne ölçüde etkiledikleri araştırmacılar tarafından incelenmeye başlamıştır.

Bu çerçevede, çalışanların aileleri ile ilgili endişelerinin işlerini ve işle ilgili kaygılarının da ailelerini etkiledikleri görülmektedir. Fakat, günümüz iş dünyasında büyük ölçüde etkin olmaya devam eden anlayışlardan birisi iş ve ailenin birbirlerinden tamamen farklı olduğu düşüncesidir. Örgütlerin çoğunda baskın olan bu anlayış kişinin evi ve işinin bir diğeri üzerinde etkili olmadığı varsayımına dayanmaktadır.¹ Bu

* Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Araştırma Görevlisi

¹ D.T.HALL-J.RICHTER, "Balancing Work Life and Home Lifes: What Can Organizations Do to Help?", *The Academy of Management Executive*, 2 (1988), s. 213.

yaklaşımın tam karşısında ise çalışanların ailelerinin önemli ve değerli olduğu varsayımına dayanan aile dostu örgütsel yaklaşımlar durmaktadır.

1. ÖRGÜTLERİNİN AİLEYE YAKLAŞIMLARI

Çeşitli çalışma örgütlerinin aile konusuna olan ilgileri içinde buldukları dönemlerdeki ekonomik ve sosyal değişimlerinin etkisi ile gelişmiştir. Daha önce de değinildiği üzere, aile konularının örgütsel gündeme girişi kadınların çalışma hayatına girişlerinin hızlanması ile gerçekleşmiştir. Bu dönemde iş ve aileyi ilgilendiren konular örgütler tarafından öncelikle bir “çalışan kadın” problemi olarak algılanmaya başlamıştır. Bu çerçevede örgütlerin dikkatini çeken ilk konu çalışan kadınların çocuk bakımı problemleri olmuş ve ilk örgütsel düzenlemeler de bu konuda yapılmıştır. Tarih boyunca çalışma örgütlerinin aile ile ilgili konulara ve aile kavramına bakışları üç aşamada ele alınabilir: işi aileden ayrı tutmak, işi aile ile bütünleştirmek ve işin aileye saygı duyması.

1.1. Ayırma Yaklaşımı

Örgütlerin aile ile ilgili ilk yaklaşımları iş ve aileyi birbirinden ayrı tutmak olmuştur. Buna göre, iş ve aile çok farklı çalışanın zaman ve enerjisi için rekabet eden zıt alanlardır. İş ve aileyi tamamen birbirinden ayrı olarak gören bu yaklaşımın en yaygın biçimde görüldüğü dönem işgücünün büyük oranda erkeklerden oluştuğu dönemdir. Bu dönemde çalışanların iş dışındaki hayatları önemslenmemiş ve çalışanların aile problemlerinin işi etkilememesi gerektiği onlara empoze edilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşıma göre örgüt; çalışanlarının iş dışında bir hayatları yokmuş gibi hareket etmekte ve sadece iş sorumluluklarını yerine getirip getirmediği ile ilgilenmektedir. Çalışan işyerine geldiği andan itibaren iş dışı hayatını dışarıda bırakmış olmalıdır. İş ve aile arasındaki sınırlar katıdır ve birbirlerinden kesin biçimde ayrılmışlardır.

1.2. Bütünleştirme Yaklaşımı

İnsanın ve davranışlarının örgütsel öneminin artması ile birlikte örgütlerin aile konularına olan yaklaşımları da tamamen değişmiştir. Bütünleştirme yaklaşımına göre iş ve iş dışı birbirini etkileyen ve birbiri ile ilişkili alanlardır. Buna göre çalışanların işleri dışında da bir hayatları vardır ve örgütler çalışanların iş dışı hayatlarından bir ölçüde sorumludurlar. Bu yaklaşımı destekleyen örgütler çalışanlarının iş ve aile hayatlarını bütünleştirmelerine yardım etme çabasına girişmişlerdir. Bu yaklaşımın en uç noktalarını çalışanlarının işyerlerinin, evlerinin, sosyal tesislerin, alışveriş merkezlerinin, okulların aynı yerde olduğu büyük siteler oluşturmuştur. Bu tür sitelerde çalışanların işyerleri ve evleri aynı fiziksel ortamdadır ve

çocuklar aynı yerde okula gitmektedir. Böylece çalışanların işleri ve aileleri bir anlamda bütünleşmiş olmaktadır.²

1.3. Saygı Yaklaşımı

Saygı yaklaşımını diğer iki yaklaşımdan ayıran en önemli özelliği çalışanlara ve onların özel hayatlarına duyulan saygıyı temel almış olmasıdır. Saygı yaklaşımına göre aile ve iş birbirlerini olumlu bir şekilde etkileyen ve birbirlerini tamamlayan alanlardır. Bu yaklaşımda örgüt çalışanlarının iş dışı hayatlarının farkındadır; bunu değerli görür ve çalışanların yaşadıkları aile sorunlarının çözümüne katkıda bulunmaya çalışır. Fakat bütünleştirme yaklaşımında olduğu gibi çalışanların aile sorumluluklarını üstlenme ve yönlendirme yoluna gitmez. Başka bir deyişle çalışanlarının iş ve ev arasındaki sınırların yok olmasına neden olacak ve aile rollerine müdahale edilmesi şeklinde algılanacak faaliyetlerde bulunmamayı tercih eder. Bunun yerine çalışanlarına aile sorumlulukların yerine getirebilmeleri için kaynak ayırmaya çalışır. Kısacası, saygı yaklaşımı korumacı bir yaklaşım değildir. Örgüt ve çalışanları arasındaki ilişkilerin saygı temeline oturmasını hedeflemektedir.³

2. AİLE DOSTU ÖRGÜTLER

Çalışanların aile hayatlarına saygıyı temel alan yaklaşım aile dostu örgüt kavramını gündeme sokmuştur. Bu çerçevede, çalışanların özel hayatlarına saygılı olan örgütler “aile dostu örgüt” şeklinde adlandırılmışlardır.⁴ Bu örgütler; iş ve aile arasındaki dengesizliğin önemli bireysel ve örgütsel sonuçları olduğunu kabul eden, iş ve aile arasındaki etkileşimin farkında olan, çalışanlarının iş – aile dengesi sağlama çabalarını saygı yaklaşımı çerçevesinde değerlendiren, gerektiğinde bu çabalara katkıda bulunan ve aile konularını örgütsel yapı ve kültürünün içine yerleştirebilmiş olan örgütlerdir.⁵ Bu anlamda aile dostu örgüt; iş ile ailenin nasıl sinerjik biçimde birleştirilebileceği sorusunun yanıtını arayan örgüt şeklinde ifade edilmiştir.⁶

² R. BARNETT, “A New Work Life Model for the Twenty Century”, **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 562 (1999), s.145-151.

³ C.KIRCHMEYER, “Managing the Work Nonwork Boundary: An Assessment of Organizational Responses”, **Human Relations**, Vol.48, 5 (1995), s.534.

⁴ R.J. NEWMAN, “Reading Between the Lines”, **U.S. News & World Report**, Vol.114, (7) 1993, s.64.

⁵ E.P.GALINSKY-J.STEIN, “The Impact of Human Resource Policies on Employees”, **Journal of Family Issues**, Vol.11, 4 (1990), s.377.

⁶ S.ZEDECK-K.L.MOSIER, “Work in the Family and Employing Organization”, **American Psychologist**, February, 1990, s.243.

2.1.Aile Dostu Örgüt Politikaları

Aile dostu örgütleri diğer örgütsel yapılardan benimsedikleri bazı politikalarla ayrılmaktadırlar. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

-Çalışanların Ailevi İhtiyaçlarına ve Sınırlarına Duyarlılık:

Aile dostu örgütler; her şeyden önce çalışanlarının kişisel ve ailevi ihtiyaçlarının farkında olan örgüttür. Bu anlamda, çalışanlarına çocuk bakımı gibi konularda çeşitli düzenlemelerle yardımcı olmaya çalışırlar.⁷ Yine aile dostu örgütler; iş ve ev arasındaki sınırların farkındadırlar⁸ ve verdikleri kararların sadece örgütü ve çalışanlarını değil; çalışanlarının ailelerini de etkilediğini bilmektedirler.⁹ Bu nedenle de çalışanlarının ev ve işleri arasındaki sınırları tanımlamalarında yardımcı olacak şekilde hareket etmeyi tercih etmektedirler. Aile dostu örgüt ailenin de işi etkileyebileceğinin, çalışanların faaliyetleri üzerinde ailenin etkilerinin farkındadır. Bu nedenle aile ve işin karşılıklı etkileşimlerini hem çalışanın kendisi, hem ailesi ve hem de örgüt için olumlu olacak şekilde kullanmaya çalışmaktadır.¹⁰

-Çalışanların Ailevi ve Kişisel Değerlerine Duyarlılık:

Aile dostu örgüt; çalışanların üzerindeki baskıları azaltmak ve kişisel gelişimlerini tamamlamalarına katkıda bulunmak için değer ve ilkeler belirleyen, çalışanların dengeli bir hayat sürmelerini isteyen, çalışanlarının ailelerini önemseyene dair vurguları onlara ileten örgüttür. Bu tip örgütler, çalışanlarını bireysel olarak geliştirmek, iyi bir anne veya baba olmak, çocukları ile sağlıklı iletişim kurmak, onlarla daha çok ilgilenmek ve çocuklarla ilgili etkinliklere katılmak noktasında teşvik ederler. Örgüt; ilke olarak çalışanlarını işleri ve aileleri arasında bir sıralama yapmaya zorlamaz. Kısacası, örgüt kişinin işi kadar özel hayatı ile de ilgili olmasını ve dengeli yaşamasını örgütsel bir ilke olarak belirler ve bu ilkeyi çalışanlara aktarır.¹¹

-Demografik Farklılıklara Duyarlılık:

Aile dostu örgüt; mevcut işgücünden optimal biçimde faydalanmak için örgütte çalışmakta olan kadınların, erkeklerin, evlilerin, bekarların, çocukluların, çocuksuzların sayı ve oranlarını ve bu grupların özelliklerini,

⁷ H.PARIS, "Balancing Work Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", **Human Resource Planning**, Vol.13, 2 (1990), s.154.

⁸ D.T.HALL, "Promoting Work Family Balance: An Organization - Change Approach", **Organizational Dynamics**, Vol.19, 3 (1990), s.11.

⁹ T.A.SCANDURA-M.J.LANKAU, "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 18 (1997), s.378.

¹⁰ S.J.LAMBERT, "Process Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda", **Human Relations**, Vol.43, 3 (1990), s.241.

¹¹ Betsy MORRIS, "Is Your Family Wrecking Your Career?", **Fortune**, March, 1997, s.43.

başka bir deyişle çalışanlarının demografik özelliklerini bilir.¹² Aile dostu örgüt, çalışanlarının aile yapılarının da çok çeşitli ve birbirlerinden farklı olduğunun ve bu nedenle evli bir çalışanla bekar bir çalışan; çocuklu bir çalışanla çocuksuz bir çalışanın ihtiyaç ve isteklerinin de çok farklı olabileceğini göz önünde bulundurur.¹³ Bunların yanısıra; cinsiyet farklılıklarının da farkındadır. Birçok örgüt iş süreçlerini belirlerken ve sorumluluklar yüklerken eşitlik adına cinsiyet farklılıklarını göz ardı edebilmektedir.

-Esnek Örgüt Kültürü

Çalışanın hayatının bütününe dikkat edilmesi şeklinde açıklanabilen işyeri esnekliği çalışanlara örgütün dışındaki kimliklerini (kadın olmak gibi) ve rollerini (anne olmak gibi) bastırmak yerine ifade etmelerine olanak tanıyan bir örgütsel yetenektir.¹⁴ Örgütte paylaşılan normlar ve değerler şeklinde açıklanabilen örgüt kültürü de örgütün aile konularına olan duyarlılığını ve aile programlarına olan desteğini gösteren ve bu programların uygulanmasında kolaylaştırıcı veya zorlaştırıcı yönde etkiler yapabilen çok önemli bir etkidir.¹⁵ Kültür; örgütün insana ve değişime bakış açısını, bireysellik, cinsiyet, bağımsızlık, eşitlik ve adalet gibi konulardaki anlayışını, çalışanların özel hayatlarını da ilgilendiren konularla ilgili duyarlılığının derecesini gösteren öncelikli unsurdur.¹⁶ Bu çerçevede, çalışanlarının iş dışındaki hayatlarına karşı duyarlı, anlayışlı ve esnek olmak aile dostu örgütlerin en dikkat çeken özelliklerinden birisidir.

Aileyle ilgili politikaların başarıya ulaşması için kültürel değişim zorunludur.¹⁷ Örgüt kültürünün değişmesinin örnekleri akşamların ve hafta sonlarının ev ve aileye ait zamanlar olduğunun benimsenmesi, geç saatlere kadar işyerinde bulunanların örnek çalışanlar şeklinde değil aksine zamanını iyi yönetemeyen çalışanlar şeklinde değerlendirmesi ve bu yaklaşımların üst yönetimin davranışları ile de desteklenmesi şekillerinde olabilir.¹⁸ Örgüt kültüründe gerekli değişim gerçekleşmezse ve çalışanlar kendilerine esneklik sağlayan çeşitli programlardan faydalanmaları halinde kariyerlerinin olumsuz biçimde etkileneceğini düşünürlerse¹⁹ veya çalışanlarına ailelerine daha çok zaman ayırmalarını sağlayacak şekilde düzenlemeler yapılır ve bu

¹² C.A.HIGGINS vd., "Impact of Life Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities", **Family Relations**, 43 (1994), s.150.

¹³ J.A.SCHNEER-F.REITMAN, "Effects of Alternate Family Structures on Managerial Career Paths", **Academy of Management Journal**, Vol.36, 4 (1993), s.842.

¹⁴ D.T.HALL -V.A.PARKER, "The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity", **Organizational Dynamics**, Vol.22, 1 (1993), s.5.

¹⁵ M.E.STARRELS, "The Evolution of Workplace Family Policy Research", **Journal of Family Issues**, Vol.13, 3 (1992), s.261.

¹⁶ Doğan CÜCELOĞLU, **Yeniden İnsan İnsana**, 7.Bas., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998, s.244.

¹⁷ HALL, s. 9-10.

¹⁸ M.GALEN vd., "Work and Family - Companies are Starting to Respond Workers' Needs and Gain From it", **Business Week**, 28 (1993), s.84.

¹⁹ D.E.FRIEDMAN, "Work And The Family: The New Strategic Plan", **Human Resource Planning**, Vol.13, 2 (1990), s.86.

düzenlemeleri kullananların örgütsel bağlılıklarının zayıf olduğu şeklinde değerlendirmeler olursa çalışanlar tercihlerini programlara katılmamak yönünde kullanırlar.²⁰

-Aileye Duyarlı Yöneticiler

Aile dostu örgütlerin belki de en önemli özellikleri iş – aile etkileşimine duyarlı, anlayışlı ve çalışanların denge çabalarında onlara destek olan yöneticilerin varlığıdır. Bir örgütün aile dostu özelliklere sahip olması ancak bu konuların farkında olan üst ve alt kademe yöneticilerin varlığı ile mümkün olabilir. Aile dostu örgütlerde üst yönetim aile konularının da örgütsel etkileri olan önemli bir konu olduğuna samimi bir şekilde inanmakta ve çalışanlarını bu konuyu destekledikleri konusunda inandırmak amacıyla tutum ve davranışlarını değiştirmektedir. Bu örgütlerde yöneticiler kişisel problemlerin tamamen evde bırakılmasının mümkün olmadığını bilmektedirler. Ayrıca herkese eşit davranmak ilkesini katı biçimde uygulamanın çeşitli adaletsizliklere neden olabileceğini ve çalışanların sadece dışsal faktörlerle motive edilemeyeceğini göz önünde bulundurmaktadırlar.²¹

2.2. Aile Programları

Aile dostu örgütler; aile politikaları çerçevesinde çeşitli programlar geliştirip uygulayabilmektedirler. Bunlardan bazıları aşağıda belirtilmektedir:

-Aile Konularındaki Eğitim ve Danışmanlık Programları:

Çalışanlardaki aile sorunların çözümüne yönelik eğitim çalışmaları yapmanın ve danışmanlık hizmetleri vermenin bireysel ve örgütsel sonuçları çalışanların problemleri dönemlerinde onları işten uzaklaştırmak veya problemleri ile kendi başlarına bırakmak gibi çözümlerden daha etkili olabilmektedir.²² Kişisel ve aile danışmanlığı, bireysel gelişim seminerleri, yönetici eğitimleri, anne ve babalık seminerleri, zaman yönetimi seminerleri bu çerçevede çalışanlara sunulabilecek programlar arasında yer almaktadırlar.²³

-Ailenin Bazı Örgütsel Karar Mekanizmalarına Dahil Edilmesi:

Bu programla, örgütün çalışanların iş ve kariyerleri ilgili vereceği bazı kararlara bir ölçüde ailelerinin de katılımı sağlanmaktadır. Örneğin, bir çalışana başka bir yerleşim yerindeki birime transfer olması teklif edildiğinde

²⁰ REGAN M., "Beware the Work / Family Culture Shock", *Personnel Journal*, Vol.73, 1 (1994), s.35.

²¹ FRIEDMAN, s. 87.

²² J.L.BOWDITCH-A.F.BUONO, *A Primer on Organizational Behavior*, 3.Ed., John Wiley & Sons, New York, 1994, s.436.

²³ D.S.BURDEN, "Single Parents and the Work Setting: The Impact of Multiple Job and Homelife Responsibilities", *Family Relations*, 35 (1986), s.42.

ailesinin de fikrinin alınması sürecin daha az sorunla geçilmesi açısından faydalı olacaktır. Örgütün transfer kararına çalışanın ailesini dahil etmediği durumlarda da konu zaten çalışanın evinde detaylı bir şekilde tartışılacak ve ailesinin çalışanın transfer konusundaki kararı üzerinde etkisi olacaktır. Bu nedenle, bu tür kararlar verilmeden önce bir aile üyesinin (ki genelde bu çalışanın eşidir) işyerine çağrılıp bir uzmanla görüştürülmesi transfer nedeninin aile tarafından daha iyi anlaşılmasını sağlayacak ve hem de transfer nedeniyle çıkabilecek problemlerin bazıları engellenmiş olacaktır.

-Ailenin Bazı Ödül ve Terfi Mekanizmalarına Dahil Edilmesi:

Bu program; çalışanların işleri ile ilgili aldıkları ödül ve terfilerden ve elde ettikleri başarılarından dolayı aile üyelerinin de onurlandırılmalarını içerir. Buna göre bir çalışanın başarılı hizmetlerinden dolayı elde ettiği bir terfiden dolayı kendisi ile birlikte eşine de bir tebrik mesajı gönderilmesi gibi jestler yapılması çalışanın moralini, motivasyonunu ve uzun dönemde de örgüte bağlılığını olumlu etkilemektedir.²⁴

-İşyerinde “Aile Günleri” Düzenlenmesi:

Çalışanların eş ve çocuklarının çeşitli organizasyonlarla işyerine davet edilip gezdirilmesi ve böylelikle çalışanların işyerindeki konumlarının aileleri tarafından çıplak gözle görülmesi imkanının sağlanmasıdır. Aile gezileri, piknikler gibi faaliyetler diğer iş - aile programlarına göre daha az maliyetli ve popüler olan aile gezileri ve piknikler gibi faaliyetler çalışanların ve ailelerinin moral ve motivasyonları üzerinde olumlu etkiler yapabilmektedirler.

-Eşe İş Bulma Yardımı:

Çalışanın eşine iş bulunması konusu özellikle çift gelirli aileleri oluşturan eşlerden birisinin transferi söz konusu olduğunda problem teşkil edebilmektedir. Örgütlerin bir kısmı çalışanın eşine iş vermeyi ilke olarak reddetmekle birlikte transferler söz konusu olduğunda iş – aile dengesi çerçevesinde bu konuda esneklik sağlanabilir.

-Bazı Örgüt Kaynaklarından Ailenin Faydalanması:

Özellikle çalışanların çocuklarının eğitimi olmak üzere diğer aile üyelerinin de eğitim çalışmalarına katkıda bulunabilecek örgütsel kaynakların (bilgisayar, kitap gibi) belirli süreler için çalışanlara verilmesini yönelik düzenlemeleri içerir.²⁵

²⁴ P.H.RAABE, “The Organizational Effects of Workplace Family Policies (Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research)”, *Journal of Family Issues*, Vol.11, 4 (1990), s.177-480.

²⁵ J.ALDOUS, “Specification and Speculation Concerning the Politics of Workplace Family Policies”, *Journal of Family Issues*, Vol.11, 4 (1990), 11(4), s.355.

3. AİLE DOSTU ÖRGÜT OLMA SÜRECİ

Örgütlerin; aile konusunun çalışanlara ve örgüte olan etkilerini anlaması ve aile dostu olmaya yönelik bir değişim sürecine girmesi üç aşamada gerçekleşir.²⁶

-İzleme (veri toplama) aşaması,

-Belirleme (bazı verilere dikkat etme) ve yorumlama (dikkat edilen verilere anlam verme) aşaması, ,

-Seçme (bazı anlamlara öncelik verme) ve harekete geçme aşaması.

3.1. İzleme

Örgütün aile konularına olan ilgisi öncelikle çevresini izlemesinin bir sonucudur. Örgütler genel olarak kendileri ile ilgili olabilecek faktörleri belirlemek için çevrelerini düzenli bir biçimde izlerler. Örgütün dikkatini aile konularına çekmesine neden olan faktörler iki grupta ele alınabilir:

-Örgütsel yapı ve süreçlerdeki değişimler,

-Örgütün dışında meydana gelen değişimler.

Örgütün aile konuları ile ilgilenmesine bazı durumlarda iç dinamiklerin değişmesi neden olabilir. Buna göre işe gelmeme, işe geç gelme ve işten ayrılma oranlarında ciddi artışlar olması, çalışanların demografik özelliklerindeki değişimler, çalışanlarda gözle görülebilen hoşnutsuzluklar ve şikayetler yönetimin dikkatini çekebilecek örgüt içi değişimlerdir. Bazen de örgütün ilk dikkatini çeken konular örgüt dışında meydana gelen değişimlerdir. Örneğin, toplumda kadın işgücünün oranının hızla artıyor olması, çift gelirliliğin çoğalması ve örgütün rakiplerinin aile konuları ile ilgili olarak geliştirdikleri stratejiler örgütün dikkatini çekebilecek dış faktörler arasında sayılabilir.

Örgütün izleme faaliyetleri çoğu zaman insan kaynakları departmanının uzmanları tarafından gerçekleştirilir. Örgüt içindeki yapısal değişikliklerin belirlenmesi, örgütün dış çevresinin izlenmesi ve içeride ve dışarıda meydana gelen değişikliklerle ilgili önemli verilerin toplanması insan kaynakları bölümünün faaliyetleri arasındadır. Departmanın izleme faaliyetlerini birçok faktör etkileyebilir. Bu çerçevede dış değişikliklerin görünebilirliğinin derecesi (konunun medyanın gündeminde yer alması) ve örgüt yönetiminin tutumu (iş – aile konuları ile ilgili veri toplama faaliyetinin yönetim açısından önemli görülmesi ve desteklenmesi) izleme faaliyetlerinin başarısını etkilemektedir.

²⁶ F.J.MILLIKEN vd., "Understanding Adaptation to Change: The Case of Work Family Issues", *Human Resource Planning*, Vo.13, 2 (1990), s.93.

3.2. Belirleme ve Yorumlama

İzleme faaliyetlerinin sonucunda örgüt içinde ve dışında meydana gelen bazı değişiklikler örgütün dikkatini çekebilir. Bu aşamada örgütün dikkatini çekmiş olan değişiklikleri yorumlaması gerekmektedir. Yorumlama aşamasında etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. Bu aşamada öncelikle belirleyici olan faktör örgütün aile konularına olan yaklaşımıdır. Örneğin, iş konularının örgütleri ilgilendiren bir konu mu yoksa sadece kamu politikalarını ilgilendiren bir konu mu olduğu sorusunun yanıtı bu aşamada verilmektedir. Konu örgüt tarafından bir kamu politikası şeklinde yorumlanırsa bu tür problemlerin çözümü de örgüt dışında aranacaktır. Örgütsel bir problem olarak değerlendirildiğinde ise yanıt örgüt içinde verilmeye çalışılacaktır. Aile konularının örgüt tarafından sadece bir kadın problemi mi yoksa bütün çalışanların ortak problemi olarak görülüp görülmediği de yorumlama aşamasında belirlenir. Örgüt bu konuları genel bir işgücü problemi olarak değil de bir kadın problemi olarak ele alırsa çözümü sadece onlara yönelik olarak düşünmek yoluna gidecektir. Bütün çalışanları ilgilendiren bir konu olarak gördüğünde ise çözüme yönelik olarak geliştirilecek programların bütün çalışanları kapsayacak şekilde hazırlanmasını isteyecektir.

Örgütün rekabet stratejileri de aile konularını yorumlama biçimini etkileyebilmektedir. Örneğin; örgüt verimlilik ve düşük maliyet stratejisi izlediğinde doğrudan verimliliği artıracak ve maliyetleri düşürecek teknolojik yatırımlara yönelmeyi tercih edecektir. Bu tür bir rekabet stratejisi izleyen örgütlerde aile konuları dikkat çekmeyebilir. Fakat bilgi yoğun bir sektörde faaliyet gösteren örgütler açısından insana yönelik politikalar da en az teknolojik yatırımlar kadar önemli olabilir.

Rekabet stratejilerinin yanısıra örgütün işgücü özellikleri ve yönetsel yapısı da aile konularının yorumlanma şeklini etkiler. Bu çerçevede kadın çalışanların yoğun olarak bulunduğu bir örgütün aile konularını doğal olarak diğer örgütlerden daha önemli görmesi ve farklı biçimde yorumlaması beklenir. Çevredeki değişimler hangi yönde olursa olsun örgütün aile konularına ilgisini belirleyen en önemli faktörlerden birisi de üst yöneticilerin konulara olan yaklaşımıdır. Üst düzey yöneticilerinde “insan yoluyla verimlilik” anlayışı hakim olan bir örgütün aile konularını yorumlaması ile işgücünü yeri çabuk doldurulabilen bir üretim faktörü olarak gören yöneticilere sahip olan bir örgütün yorumları çok farklı olabilmektedir. İnsan aracılığıyla verimlilik anlayışı aile konularına olan ilgiyi artırabilir.

3.3. Seçme ve Faaliyete Geçme

Örgütün aile konularına uyum sürecinin son basamağını ise seçme ve faaliyete geçme aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada örgüt öncelikli olarak çalışanlar ve örgüt açısından önemli gördüğü ve dolayısıyla müdahale etmesi gerektiğini düşündüğü konuları seçmekte ve faaliyete geçmektedir. Örgüt seçim sürecinde hangi aile konularının örgütsel süreçlerle ilgili, acil ve

önemli olduğuna karar vermektedir. Örneğin, örgüt işe gelmeme oranlarının örgütsel süreçlerin etkin bir şekilde işlemeye devam etmesini engellemeye başladığını fark ettiğinde ilk olarak bunun nedenlerini araştırmaktadır. Bu sorunun önemli nedenlerinden birisinin çalışanların çocuk sayısının artması ve dolayısıyla da çalışanların çocuk bakımı nedeniyle işe gelmeme davranışında buldukları şeklinde bir yorum yapıldığında sorunun çözümü de çalışanların çocuk bakımı sorumluluklarına katkıda bulunacak düzenlemelerin yapılması şeklinde yorumlanabilir. Başka bir deyişle işe gelmeme sorunu örgüt tarafından önemli görülmüş ve seçilmiş olur. Konunun seçilmesinden sonraki aşama ise faaliyete geçme aşamasıdır. Bu aşamada örgüt acil ve önemli olarak gördüğü problemle ilgili olarak çeşitli planlar yapar ve bunları uygular. Bu çerçevede örgütün konu ile ilgili olarak hiçbir şey yapmama kararı vermesi de bir tür faaliyet olarak değerlendirilebilir.²⁷

SONUÇ

Sonuç olarak; çalışan kadınların profiline değişmesi ve sayılarının artması ile birlikte Türkiye'deki örgütlerin de aile konusuna bakışlarının değişmesi gerekmektedir. Dünyada iş ve aile arasındaki etkileşimin dikkat çekmesi çalışan kadınların sayılarının artması ile olmuştur. Dünyadaki gelişimin belki daha hızlı bir şekilde Türkiye'de de gerçekleşeceği düşünüldüğünde önümüzdeki dönemlerde öncelikle çalışan kadınların ve daha sonra da bütün çalışanların aile sorunlarının çözümüne yönelik politika ve programların geliştirilmesi kaçınılmaz olacaktır. Örgütlerin bu sosyal değişim ve baskılar karşısında sorunları görmezlikten gelme, kadın çalışanların kariyerlerinin durdurma, kadın personel istihdam etmeme gibi kısa dönemli ve problemleri gerçekte çözemeyecek yöntemler kullanmaları mümkün olmayacaktır. Bunun yanı sıra, aile dostu örgüt olmanın insancıl ve demokratik boyutları da bulunmaktadır. Bu çerçevede, aile dostu yaklaşımların daha insancıl örgütsel yapılardan daha sağlıklı bir aile yapısına kadar çok geniş bir alanda olumlu katkıları olabilecektir.

KAYNAKLAR

1. ALDOUS J., "Specification and Speculation Concerning the Politics of Workplace Family Policies", **Journal of Family Issues**, Vol.11, 4 (1990), s.355-367.
2. BARNETT R., "A New Work Life Model for the Twenty Century", **Annals of the American Academy of Political and Social Science**, 562 (1999), s.143-159.

²⁷ MILLIKEN vd., s.92-102.

3. BOWDITCH J.L.-A.F.BUONO, **A Primer on Organizational Behavior**, 3.Ed., John Wiley & Sons, New York, 1994.
4. BURDEN D.S., "Single Parents and the Work Setting: The Impact of Multiple Job and Homelife Responsibilities", **Family Relations**, 35 (1986), s.37-43.
5. CÜCELOĞLU Doğan, **Yeniden İnsan İnsana**, 7.Bas., Remzi Kitabevi, İstanbul, 1998.
6. FRIEDMAN D.E., "Work And The Family: The New Strategic Plan", **Human Resource Planning**, Vol.13, 2 (1999), s.78-89.
7. GALEN M.-A.T.PALMER-A.CUNEO, "Work and Family - Companies are Starting to Respond Workers' Needs and Gain From it", **Business Week**, 28 (1998), s.78-86.
8. GALINSKY E.-P.J.STEIN, "The Impact of Human Resource Policies on Employees", **Journal of Family Issues**, Vol.11, 4 (1990), s.368-383.
9. HALL D.T.-J.RICHTER, "Balancing Work Life and Home Lives: What can Organizations Do to Help?", **The Academy of Management Executive**, 2 (1988), s.213-223.
10. HALL D.T.-V.A.PARKER, "The Role of Workplace Flexibility in Managing Diversity", **Organizational Dynamics**, Vol.22, 1 (1993), s.5-18.
11. HALL D.T., "Promoting Work Family Balance: An Organization - Change Approach", **Organizational Dynamics**, Vol.19, 3 (1990).
12. HIGGINS C.A.-L.E.DUXBURRY-C.LEE, "Impact of Life Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities", **Family Relations**, 43 (1994), s.144-150.
13. KIRCHMEYER C., "Managing the Work Nonwork Boundary: An Assessment of Organizational Responses", **Human Relations**, Vol.48, 5 (1995), s.515-536.
14. LAMBERT S.J., "Process Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda", **Human Relations**, Vol.43, 3(1990), s.241-251.
15. MILLIKEN F.J. vd., "Understanding Adaptation to Change: The Case of Work Family Issues", **Human Resource Planning**, Vol.13, 2 (1990), s.93-100.

16. MORRIS Betsy, "Is Your Family Wrecking Your Career?", **Fortune**, March (1997), s.41-52.
17. NEWMAN R.J., "Reading Between the Lines", **U.S. News & World Report**, Vol.114, 7(22.02.1993), s.64-65.
18. PARIS H., "Balancing Work Family Responsibilities: Canadian Employer and Employee Viewpoints", **Human Resource Planning**, Vol.13, 2 (1990), s.147-157.
19. RAABE P.H., "The Organizational Effects of Workplace Family Policies (Past Weaknesses and Recent Progress Toward Improved Research)", **Journal of Family Issues**, Vol.11, 4(1990), s.477-491.
20. REGAN M., "Beware the Work / Family Culture Shock", **Personnel Journal**, Vol.73, 1(1994), s.35-36.
21. SCANDURA T.A.-M.J.LANKAU, "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 18(1997), s.377-391.
22. SCHNEER J.A.-F.REITMAN, "Effects of Alternate Family Structures on Managerial Career Paths", **Academy of Management Journal**, Vol.36, 4(1993), s.830-843.
23. STARRELS M.E., "The Evolution of Workplace Family Policy Research", **Journal of Family Issues**, Vol.13, 3(1992), s.261-270.
24. ZEDECK S. – MOSIER K.L., "Work in the Family and Employing Organization", **American Psychologist**, February (1990), s.240-251.