

**ÖRGÜTLERDE KÜLTÜREL SORUNLAR VE ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNÜN KORUNMASINDA VE  
GELİŞTİRİLMESİNDE UYGULANABİLECEK  
PROGRAMLARA İLİŞKİN ESKİŞEHİR'DE YAPILAN  
BİR ARAŞTIRMA**

**Prof.Dr.Enver ÖZKALP**

Anadolu Üniversitesi,

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

**ABSTRACT**

Each organization has its own personality, just like each individual has his or her own personality. Many different characteristics of organizations determine their personalities or cultures. An organization's culture can have a dramatic effect on the personal and work lives of its employees. Work related stress, plateauing and chemical dependency problems are major employee problems that may be successfully addressed through organizational programs. The culture of an organization can often be enhanced through policy changes or programs that increase the attractiveness of the work place. Empowering employees in their jobs has been viewed by many to be a key to creating a positive, productive culture. Employees also value a culture that has progressive family/work policies such as: child and eldercare, family leave, flexible hours and relocation. Wellness programs can help reduce employee stress, prevent health problems and provide early detection of serious health concerns. This paper examines the effect of these programs upon the workers attitudes and also what managers think about the acceptance of these programs by the employees. This paper also reveals the managerial view of how culture can be maintained and developed by the application of these programs.

## GİRİŞ

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütünde kendine has onu diğer örgütlerden ayıran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan veya dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler. Örgüt kültürü en basit bir biçimde örgütün yönetim sistemini oluşturan değer, inanç ve kuralların bir bütünüdür. Yönetimin uygulama ve davranış biçimleri de bu temel prensiplere örnek oluşturur ve pekiştirir<sup>1</sup>.

Örgütü oluşturan temel karakteristikler ise şu şekilde sıralanır:

1. Değerler: Örgütü oluşturan temel davranış kalıplarıdır. Bütün üyeler tarafından paylaşılır ve yaygınlaşır.
2. Örgüte rehberlik eden çalışanlarına ve müşterilerine ilişkin yönetim politikaları veya yönetim felsefesi.
3. Normlar: Çalışma gruplarının davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.
4. Çalışma yerinin iklimi: Örgütün çalışma koşullarını ile çalışanların etkileşim biçimlerini etkileyerek bunları farklılaştırır.
5. Çalışanların davranış biçimleri: Kullanılan dil ve yapılan sosyal etkileşimler buna örnek olarak verilebilir.

Bir örgüt içindeki davranışları anlamak örgüt kültürünün bazı karakteristiklerini bilmemizi veya öğrenmemizi zorunlu kılar. Bunlar tıpkı bir bireyin kişiliğini oluşturan özgün olan treytlar gibi örgütteki davranış biçimleridir. Benzer bir biçimde nasıl kişiliğin karakteristikleri bireyin davranışlarını etkiliyorsa, kültürün karakteristikleri de örgütü etkileyerek onu yönlendirir.

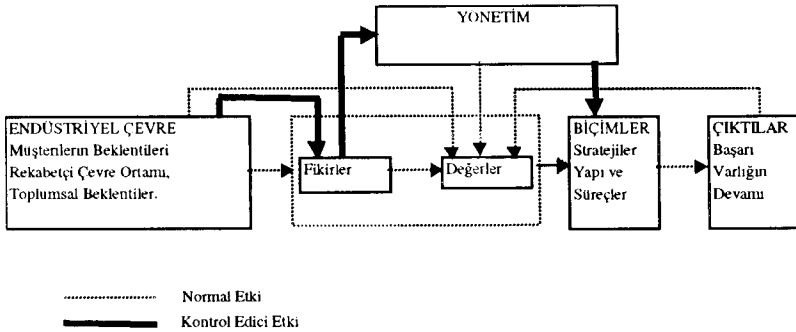
Yukarıda belirtilen bu karakteristikler örgütün iç yapısına ilişkindir. Ancak bazı dış faktörler de örgütün kültürel yapısını etkileyebilir. Bunun içinde, en belirleyici olanı örgütün fonksiyon gördüğü endüstriyel sektördür. Endüstri örgüte çeşitli parametreler sağlayarak onu etkiler ve örgüt kültürünü benzer kılar. Diğer bir deyimle, örgütün içinde bulunduğu sektöre özgü

---

<sup>1</sup> Daniel D. Denison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley, 1990, s.2.

farklılıklar örgüt kültürünü etkiler ve sektördeki yapıları benzer kılar. Örgütün içinde bulunduğu endüstriyel sektör, geliştirdiği fikirler ve çalışma prensipleri müşterilerine, rakiplerine hatta hükümetlere ilişkin tutumlarını belirler. Yöneticiler de bunlara uygun olarak geliştirdiği stratejiler, yapı ve süreçlerle hayatta kalmayı veya üretimlerini gerçekleştirmeyi sürdürürler. Bu da örgütün kültürel yapısını etkiler.<sup>2</sup> Bu etkileşim biçimi aşağıdaki şekil (1)'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Endüstriyel Sektöre Bağımlı Olarak Kültür Oluşumu



Kaynak:Carrel, Jennings and Heavrin, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall, 1997, s.571.

Burada milli düzey ve örgüt düzeyindeki kültürün farklılıklarına da değinmekte büyük yarar vardır. Her iki kültürel olgu birbirinden farklılık gösterir. Her iki kültürel yapıya ilişkin ortak bir kavram hem yoktur hem de konuyu daha da karmaşıklaştırır. Milli kültür toplumun büyük bir çoğunluğunca paylaşılan temel ve baskın değerleri ile farklılık taşır. Bu görülmeyen ancak bireyleri farklı kılan değerler çocukluk çağında aile ve diğer kurumlarla olan etkileşim ile öğrenme sonucunda kazanılır. Örgüt kültürüne ilişkin değerler ise daha yüzeyseldir ve örgütün çalışanlarına ilişkin politikaları, normları ve pratikleri ile kazanılır. Bu pratikler örgüte yeni giren genç üyelerce örgütsel toplumsallaşma sonucu kazanılır ve öğrenilir. Milli kültür değerleri kolay değişmezler veya uzun bir sürede çok yavaş değişirler. Buna karşın örgüt kültürüne ilişkin değerler ise bilinçli olarak bir kaç senede değiştirilebilir. Örneğin, çok uluslu şirketler olan IBM, Dupont ve Coca-Cola çok farklı uluslardan insanları istihdam ederken

<sup>2</sup> George C.Gordon, "Industry Determinants of Organizational Culture", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No: 2 (1991), s.396-415.

onların milli kültürel değerlerini değiştirmeden kendi çalışma prensip ve değerlerini onlara öğretir. Bu çok uluslu şirketleri ve çalışanlarını birbirine bağlayan şey onların ortak pratiklerine ilişkin olarak geliştirdikleri örgüt kültürleridir.<sup>3</sup>

## **ÖRGÜTLERDE KÜLTÜRE İLİŞKİN SORUNLAR**

Bir örgütün kültürü genel olarak o örgütte yer alan bireylerin davranışlarına, çalışan gruplara ve örgütün kendisine bir takım etkilerde bulunur. Çalışanların içinde bulunduğu iş çevresi, bireylerin üzerinde stres, engellenme, madde bağımlılığı gibi etkiler yaparken, aynı zamanda örgüt içinde yaratılan olumlu çevre koşullarıyla bu tür bireysel sorunlar azaltılmaya veya hafifletilmeye çalışılır. Şimdi bu tür sorunları incelemeye çalışalım.

### **Stres**

İşle ilgili stresler birçok örgütte giderek artan bir sorunu oluşturmaktadır. Bunun nedenleri olarak; ulusal ve uluslararası rekabetin bir sonucu olarak şirketlerin küçülmesi ve buna bağlı işçi çıkarımları, şirketin diğer şirketlerle birleşmesi, hızla gelişen farklı iş teknolojileri, farklı gruplar arasındaki çatışmalar, daha yüksek kalite ve hizmete duyulan gereksinimler sonucu artan baskılar sayılabilir. Örgüt yöneticileri bir takım olumlu nedenlerle örgüt içinde orta düzeyde bir stresi normal karşılarlarken, yüksek stres örgüt içerisinde düşük üretkenlik, işe gelmeme, işi bırakma, alkolizm, uyuşturucu bağımlılığı, yüksek tansiyon ve kardiovasküler (kalp hastalıkları) sorunlara neden olabilir. Örgüt kültürü, örgüt içindeki streslerle mücadelede en önemli faktörlerden birini oluşturmaktadır. Bu nedenle aşırı stres ortamından kurtulmak sağlıklı bir örgüt kültürüne olan gereksinimi arttırmaktadır.

### **İşyerindeki Kademe İlerlemesi Engellenmiş İşgörenler**

İşyerindeki streslerin belirtilerine benzer sonuçların görüldüğü bir diğer etken engellenmiş işgörenlerdir. Çalışanlar iş hayatlarında belirli bir yükselme aşamasına geldiklerinde kariyer gelişimlerinin bittiğini düşünürler.

---

<sup>3</sup> Geert Hofstede, "Culture Constraints in Management Theories", **Academy of Management Executive**, Vol. 7, No.1, (1993), s.81-94.

Yani artık akademik gelişimlerinin sona erdiğine ve örgüt içinde bir yükselmenin ve ilerlemenin olamayacağına inanırlar. Böyle bir durum bireyin moraline, üretkenliğine ve ilişkilerine etki ederek bir engel oluşturur. Yöneticiler ve profesyonel çalışanlar küçük ve yatay bir yapıya sahip örgütlerde genellikle bu tür bir sorunla karşılaşabilirler ve hemen tüm çalışanlar bu tür bir soruna çok hassasiyetle bakarlar. Bürokratik yükselme şansı engellenen çalışanlarda ortaya çıkan belirtiler genelde onların çalışma yaşamında ve alışkanlıklarında bir işi bitirememeye, geç teslim etme veya sürüncemede bırakma, yorgunluk, işe gelmeme şeklinde görülür. Kişilik değişimi, aşırı tedirginlik, yapılan eleştirilere aşırı tepki gösterme ve aşırı hassasiyet diğer yaygın belirtiler olarak ortaya çıkar. Danışmanlar bu tür belirtileri başlangıçta pek anlayamazlar çünkü bu tür çalışan kişiler geçmişte çalışkanlıkları, güvenilirlikleri ve uzun yıllar örgütte çalışmış olmaları dolayısıyla bu noktaya gelmişlerdir. Bu nedenle bu tür davranışsal özellikler göstermemesi gereken kişilerdir. Genelde bu kişiler ortalama değerlere sahip, standartları aşmayan ne çok yüksek üretkenlikle çalışan ne de hiç çalışmayan insanlar değillerdir. Halbuki danışmanlar örgüt içerisinde genelde çok çalışan ve çok üreten veya hiç çalışmayan işçilerle mücadele ederler. Ortalama, vasat kişiler danışmanlar için en az sorun çıkaran kişilerdir. Genelde üç tür bürokratik engellenme söz konusudur. Çalışanlar bunlardan birisi veya birkaçı nedeniyle bu durumu yaşarlar.<sup>4</sup>

1. **Yapısal Nedenler:** Burada çalışanı içinde bulunduğu statüden daha yükseğe çıkaracak bir mevkinin bulunmaması nedeniyle bir yapısal engellenme söz konusudur. Özellikle son yıllarda örgüt yapılarındaki küçülme ve örgütün hiyerarşik basamaklarının yatay bir hale gelmesi bu tür bir yükselme sorununu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle genç jenerasyonlar yükselme noktalarına geldiklerinde, yüksek rekabet sonucu bu tür bir sorunla daha çok karşılaşacaklardır.
2. **Yaptığı İşten Duyduğu Memnuniyet Nedeniyle Yükselmeme:** Eğer bir kişi yaptığı işi gerçekten iyi öğrenmişse onu devamlı yapmaktan memnuniyet duyuyorsa, yükselme konusunda mücadele ortaya koymayacaktır. Özellikle daha giriş düzeyinde olan teknik ve profesyonel çalışanlar yöneticilik basamaklarına girmek

---

<sup>4</sup> Alan Schiska, "Revitalizing the Plateaued Employee on Your Staff", *Supervisory Management*, (Sept. 1991), s.1-2.

istemediklerinde işe girişlerinden üç beş yıl sonra bu sorunu yaşayabilirler.

3. **Yaşamsal Nedenler:** Eğer bir kişi bir insanın yaşayabileceği her türlü deneyimi geçirmişse, örneğin evlilik, çocuk sahibi olma, seyahat, ev sahibi olma, işinde başarı gibi artık yaşamdan sıkılmış demektir. Çünkü yaşamın bireye sağlayabileceği her türlü şeye sahiptir. Bu nedenle yükselme konusunda bir çabaya sahip olmayacaktır. Ancak, bu neden diğer nedenlerle birlikte de işleyebilir.

Tıpkı “burn out” denilen bitmişlik veya yıkılmışlık sendromu gibi bu tür engellenmeler birey için mevcutsa ancak ifade edilemiyorsa o örgüt kültürü içinde önemli bir sorun yaratabilir. Bu da çalışanın üretkenliğini ve moralini olumsuz olarak etkiler. Acaba, danışmanlar veya bu tür kimseyle birlikte çalışan insanlar, bu sorunu hafifletmek için neler yapabilirler? Elbette en birinci şey sorunu keşfetmektir ve gerekli danışmanlık hizmetlerini yapmaktır. Burada insan kaynakları direktörü ve danışman kişiler, bu tür bireye bunun normal bir şey olduğunu, kendisiyle bu sorunu nedeniyle ilgilenen insanların bulunduğunu ve zamanla bu durumun üstesinden gelinebileceğini ona söylemelidirler. Böylece çalışan kişi içinde durumun zamanla iyileşeceğine, çalışmanın sadece yükselmek olmadığına bunun diğer boyutlarının olduğunu ikna edilmelidir. Bireye hiç bir zaman sahte ümitler veya hayaller vaad edilmemelidir. Ancak, işiyle ilgili bazı değişiklikler önerilebilir. Bunlar:

1. Yeni bir ofis’e veya çalışma bölgesine geçici olarak tayin edilmesi. Aynı işi yeni bir çevrede yapmasının bu kişi için uyarıcı veya güdüleyici olması.
2. Bilgisinin katkı sağlayabileceğine inanıldığı bir diğer çalışma yerine veya departmana geçici olarak gönderilmesi.
3. Kendi yerine getirdiği işte bir takım değişikliklere gidilerek, işin sıkıcı ve monoton yönlerinin azaltılmasına yardımcı olunması.
4. Kendini yönlendiren bir iş grubuna veya takıma dahil olması.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Schiska, op.cit., 1991.

Ancak, yükselme açısından engellenmiş bir işgörene en iyi yaklaşım, bir kişinin onun sorunuyla ilgilendiğini, sorununun bilinmedik bir konu olmadığını ve çözümler arandığını onu iletmek ve ikna etmektir. Buna rağmen yukarıda da belirtildiği gibi örgüt çaplarının küçülmesi, yapının giderek yatay bir hale dönüşmesi ve işgücünün demografik yapısının değişmesi gibi nedenlerle, işyerinde yükselme bekleyen insanların sayısı giderek artmakla beraber yükseltme oranları giderek azalmaktadır.<sup>6</sup>

### İşten Çıkarma

Örgüt kültürünü en çok etkileyen olumsuz faktörlerden biri işyerinden işçi çıkarılması durumudur. Ekonomik depresyon dönemlerinde bu konunun şaka olarak söylenmesi bile çalışanlar arasında olumsuz sonuçlara yol açarak onların moral ve üretkenlik düzeylerini etkilemekte ve streslerini arttırmaktadır. İşten çıkarılma bir zamanlar daha çok mavi yakalı işçilerin temel bir sorunu iken günümüz koşullarının rekabetçi ortamı örgüt çaplarının küçülmesi ve ekonomik durgunluk nedeniyle hemen her örgütün kaçınmayacağı bir durum haline gelmiştir. Günümüzün en ünlü kuruluşlarından olan IBM şirketinde bir zamanlar işten çıkarmama politikası uygulanıp, ekonomik koşulların uygunluğu nedeniyle burada çalışanlar kendilerini en güvenli işçiler olarak tanımlarken 1990'lı yıllarla birlikte ortaya çıkan ekonomik durgunluk bu şirketi de etkilemiş, 1985 yılında 400.000 çalışanı olan bu şirket 1992 yılında çalışan sayısını 300.000'e düşürmüştür. Hatta şirketin başkanı olan John Akers şirketin ünlü işten çıkarmama politikasını (No layoff policy) iptal etmiştir.<sup>7</sup>

Örgütsel politikalar ve programlar işten çıkarma ile ilgili olarak iki açıdan konuyla ilgilenmektedir. Bunlardan birincisi işten çıkarmayı önleyici stratejiler, diğeri ise işten çıkarılan kimselere yapılacak olan yardımlarla ilgilidir. Hemen tüm örgütlerin en temel amaçlarından biri mümkün olduğunca işçi çıkarmamaktır. Yöneticiler mümkün olduğunca personelinin çoğaltmaktan kaçınarak bu politikalara yardımcı olmaya çalışırlar. Çalışanlarını işten çıkarmamaya çalışan, bu tür bir amaç güden işletmeler örgüt kültürü açısından da olumlu gelişmeler gösterirler. Çünkü, işten

---

<sup>6</sup> Michael K.Carrell, Daniel F.Jennings and Christina Heavrin, **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall,1997, s.584.

<sup>7</sup> Laurance Hooper and Michael Miller, "IBM Shares Fall 11 percent as Firm Announces Layoffs and Says Dividends May be cut" **Wall Street Journal**, (December, 12. 1992), A.3.

atılmama güvencesi ile çalışma örgüt içindeki bağlılık duygularını arttırarak kültürü güçlü kılar. İşçi çıkarma politikalarından uzaklaşmayı ondan uzak durmayı destekleyen politikalar genelde üç biçimde ortaya çıkmaktadırlar. Bunlar:

1. **Kesin İşten Çıkarmama:** Ülke ekonomisinin güç durumda olduğu zamanlarda bile çalışanları işten çıkarmama garantisi ile çalıştırma personel açısından büyük bir güvence ve mutluluktur. Ekonomik konjektürün olumsuz seyrettiği yıllarda uygulanan bazı maliyet azaltıcı programlar ile işçi maliyetlerinden uzaklaşmaya çalışılmaktadır. Örneğin, hissedarlara ödenen kar paylarını azaltma, şirket sermayesini arttırmama, işe adam almayı dondurma gibi. Kesin işten çıkarmama politikaları şirketin ana sözleşmelerinde veya iç tüzük hükümlerinde yer alır (mission statement or employee hand book).
2. **“Krizi Paylaşma” Planı:** Bazı şirketler işçi çıkarma yerine çalışma saatlerini kısaltarak her iki tarafında paylaştığı bir sıkıntıya katlanma planı hazırlarlar. Burada işçiler daha az çalışarak daha az ücret alırlarken, işveren de işçi çıkarmama ve bu şekilde maliyetlere katılma konusunda çaba harcar. Bazen de çalışanlara ücretsiz izin veya tatil verme şeklinde de politikalar uygulanabilir. Özellikle Türk otomotiv endüstrisinde bu tür uygulamaların yaygın olduğunu görüyoruz.
3. **Erken Emeklilik Planları:** Bazı örgütler işten çıkarma yerine çalışanlarını erken emekli etme, böylece de insanların emekli ücretlerini alarak yaşamlarını devam ettirebilme olanağı sağlarken, emekli olan kişilerin yerine adam almayarak veya daha az nitelikli, daha az ücretle çalışan insan olarak kayıplarını telafi etme yoluna gidebilirler. Bu tür bir tercih çalışanların kendi seçimlerine kalmakla birlikte, bu planın şirkete getireceği faydayı kestirebilmek çok güç olabilir.

İşçi çıkarmayla ilgili olarak geliştirilen genel politikaların ikincisi işten çıkarılan kişiye işyeri dışında yardımcı olmaktır. Yani onun duygusal ve finansal sorunlarına işyerinden ayrıldıktan sonra da ilgi gösterip, ona hayatla olan mücadelesinde katkıda bulunmaktır. Bu tür bir yardım da örgüt kültürü açısından büyük önem taşır. En azından örgütte çalışanların böyle bir durumun kendi başlarına geldiğinde desteğe sahip olabileceklerini bilmek onları güçlü kıldığı gibi örgüt kültürüne olan bağlılıklarını da arttırır. Bunun



bir örneğini Amerika'daki Ford Motor şirketi gerçekleştirmiştir. Ford, Milpitas California'daki fabrikasını kapatınca işten çıkardığı çalışanlarına işyeri dışında bir yardım hizmeti sunmuştur. Amerikan otomobil işçileri ile birlikte hareket eden şirket 2000 saat ücretli çalışan işçisine fabrikanın kullanılmayan yerlerinde İngilizce, Matematik dersleri vermiş hatta onlara döşemecilik, Forklift operatörlüğü gibi yeni meslekler kazanmalarına yardımcı olmuştur.<sup>8</sup>

### **Madde Bağımlılığı**

Eğer bir örgütün içinde uyuşturucu madde bağımlısı kişiler var ise çalışanlar iş ortamlarının güvenilir olmadığını düşünecekler bu da örgüt kültürünün değişimine neden olacaktır. Eğer bir örgütte uyuşturucu kullanan kişilerin sayısı fazla ise bu ne tür sorunlara yol açabilir? Amerikan Tıp Derneği'nin yaptığı çalışmalara göre uyuşturucu kullanan ve kullanmayan işçilerin gösterdikleri farklılıklar şu şekilde bulunmuştur:

- Uyuşturucu madde bağımlıları işyerinde kullanmayanlara kıyasla üç misli daha fazla tıbbî yardıma başvurmuşlardır.
- İşyerindeki tazminat talepleri kullanmayanlara kıyasla beş misli fazla olmuştur.
- İş kazalarına uğrama oranları kullanmayanlara kıyasla dört misli daha fazladır.
- İşe gelmeme oranları uyuşturucu kullanmayanlara kıyasla ikibuçuk misli fazla bulunmuştur.
- Üretkenlik düzeyleri ise kullanmayanlarınkinden üçte bir oranında daha düşüktür.<sup>9</sup>

Özellikle bu sorunun Batı ülkelerinde çok yaygın oluşu nedeni ile Amerika'daki her 1000 şirketten %48'inde çalışanların uyuşturucu kullanıp kullanmadıklarını saptamak amacıyla çeşitli testler uygulanmaktadır. Bunlardan bir kısmı işe girmeden önce, bir kısmı da bireyin çalışma ortamına girdikten sonra uygulanmaktadır. Özellikle örgütte çalışanlara uygulanan testler tesadüfi olarak uygulanmaktadır ki burada belirli

<sup>8</sup> "A Ford Plant Closing May Prove A Model of Labor-Management Cooperation", *Wall Street Journal*, (October, 11, 1983), s.1.

<sup>9</sup> Doreen Mangan "An Rx for Drug Abuse", *Small Business Reports*, (May, 1992), s.28-38.

zamanlarda tesadüfen seçilen işgörenlere bu testler verilmekte ve sonuçları alınmaktadır. Testler ikinci olarak olası bir şüphe üzerine, danışmanın başvurusu ile bu kişiye uygulanabilmektedir. Eğer danışman yanında çalışan personelin işe gelmeyişinden, üretim düşüklüğünden veya davranışlarından dolayı onun uyuşturucu kullandığından şüphe duyarsa, bu testi uygulayabilir. Üçüncü olarak işletmeler bir iş kazası sonucunda buna dahil olan işgörenlere bu testleri uygulamaktadırlar. Burada da amaç iş kazasının uyuşturucu kullanımı sonucunda olup olmadığını saptamaktır.

Elbetteki örgüt kültürünün sağlıklı ortamlarda gelişmesi beklenir. Çalışan personel arasında bir uyuşturucu alt kültürünün bulunması örgütün baskın kültürüne zarar verebileceği endişesiyle şirket yöneticileri çeşitli önlemler alma yoluna başvurumaktadırlar.

## **ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ DESTEKLEYİCİ PROGRAMLAR**

Örgütün bir kültüre sahip olması çalışma ortamını olumlu etkilemekle beraber, kültürü destekleyecek programlarında mevcudiyeti ortak payda olan kültürü daha da sağlamlaştırıp, gelişimine katkıda bulunur. Bu programlar arasında en yaygın olanları işgörenleri güçlendirme (employee empowerment), çocuk ve yaşlıları korumaya ilişkin programlar, sağlık ile ilgili aktiviteler ve işyerindeki eğlencelerle ilgili programlardır. Şimdi bunları kısaca irdeleyelim.

### **İşgörenleri Güçlendirme**

Başarılı bir kültür yaratmak çalışanları güçlendirmekle başlar. Neden güçlendirme başarılı bir kültür için kritik bir önem taşıyor sorusuna Amerika'nın en büyük kargo şirketlerinden biri olan Federal Express Corporation'ın, Genel Müdürü Frederick Smith şu yanıtı vermektedir: "Güçlendirilmiş işgörenler mevcut sorunları çok iyi tanımlayıp, algılayarak müşterileri en çok memnun edecek biçimde çözümlerler"<sup>10</sup>.

Güçlendirme kavramından ne anlıyoruz? Biraz bu konuya değinelim ve tanımlayalım. Burada güç kavramı kontrol ve otoriteyi ifade etmektedir. Güçlendirme (Empowerment) kavramı ise güç ve sorumluluğu çalışanlara

---

<sup>10</sup> Frederick W.Smith, "Empowering Employees", **Small Business Reports**, (January 1991), s.15.

devir ederek bir sahiplenme duygusuyla işgörenlerin işleri kontrol etmesidir. Bu şekilde kendilerini daha sorumlu ve daha girişken olarak gören personel, daha çok başarılı olurken işlerini yaparken de daha mutlu olacaklardır.<sup>11</sup>

Görüldüğü gibi buradaki temel anlayış yönetici düzeyinde olmayan insanlara bir danışmana başvurmadan veya onay almadan karar verme özgürlüğü tanıyarak yaptıkları işe katkıda bulunmalarını sağlamaktır. Böylece örgütlerdeki karar verme süreci örgüt içindeki uygun olan en alt düzeydeki insanlara verilmektedir. Güçlendirilen işgörenler de genelde şu tür sonuçlara ulaşmışlardır:<sup>12</sup>

- İşgörenler kendilerini işyerinin vazgeçilmez bir parçası olarak görerek, fikir ve görüşlerini yaptıkları işe katkıda bulunmak amacıyla kullanmışlardır.
- Değişimlere katkıda bulunabileceklerine inanarak bir korku veya suçlanma duygusuna kapılmadan risk almaya başlamışlardır.
- Kendilerine güven ve sorumluluk duygularına sahip olmuşlardır.
- Kendi karar ve hareketlerinden dolayı saygı duyulduklarına inanmışlardır.

Güçlendirme sadece kararların merkeziyetçilikten kurtarılması değil, aynı zamanda işverenlerin personeline güven duyduğuna, iyi kararlar verebileceklerine, gösterdikleri performans doğrultusunda ödülleneceklerine olan ortak bir felsefeyi veya düşüncüyü yansıtır. Bu güven doğrultusunda çalışanlar işlerini daha iyi yapabilmek amacıyla riske girip, değişime katkıda bulunabilirler. O halde örgütler güçlendirilmiş bir ortamı nasıl yaratabilirler? Bu konuda Frederick W.Smith, güçlendirilmiş bir ortam için yedi basamaktan oluşan bir plan önermektedir. Şimdi bu basamakları sıralayalım:

1. İnsan kişiliğine, onuruna ve potansiyeline saygılı ve bunu destekleyen ortak bir felsefi düşünce geliştirmek.
2. İnsanların riske girmekten korkmayacakları veya başarısızlıktan dolayı cezalandırılmayacakları, iş açısından güvenli olan bir ortam yaratmak.

---

<sup>11</sup> R.S.Wellins, W.C.Byham, and J.M.Wilson, **Empowerment Teams**, San Francisco, Jossey-Bass, 1991, s.22.

<sup>12</sup> Edward Betof and Frederic Harwood, "The Power of Empowerment", **Training and Development**, (September, 1992), s.29-34.

3. İnsanların yaptıkları işe olan katkılarını duyurabilecekleri bir iletişim sistemi yaratmak veya geliştirmek. Bu iletişim sistemi çalışanın işe olan katkısına destek sağlayacaktır.
4. Her düzeydeki üretkenliği ödüllendirecek performans programları ile çalışanlara uygun ödemeler yapmak.
5. Takım ve bireylerin gösterdikleri kaliteli çabaları ödüllendirmek ve onları tanıtmak.
6. Başarılı takımların üyelerine kariyer fırsatları tanımak, onları yükseltmek veya terfi ettirmek.
7. Çalışanların güçlerini gösterebilecekleri ortamı sağlamak için işleri yeniden düzenlemek.<sup>13</sup>

Çalışanları güçlendirme ya onların fikirlerine geniş bir serbestiyet içinde bakmak veya onların düşüncelerini belirli sınırlar içinde almak ve irdelemek şeklinde olur. Eğer onların düşünce ve katkılarını geniş bir perspektif içinde alıp hemen her yönüyle kabul ediyorsak buna esnek güçlendirme (flexible empowerment), eğer belirli sınırlar içersinde yapılıyorsa buna da yapısal güçlendirme (structural empowerment) denilmektedir. Örneğin, Hilton oteller zinciri ve Walt Disney Dünya Köylerinde, çalışanlara, yapısal güçlendirme uygulanarak onların ziyaretçilerle ilgili sorunlara belirli limitler içersinde katılımlarına müsaade edilmektedir. Resepsiyon bölümünde çalışan bir memur, müşterinin kendisine yapılan kaba davranışlardan şikayetçi olduğu takdirde, memur buna müdahale etmeyip durumu yönetici yardımcısına iletmekle sorumludur. Ama müşteri minibarı kullanmadığını ancak ödemedi bazı kayıtların olduğunu söylediği takdirde, bu zaman resepsiyon memuru bir kimseye danışmadan bunu düzeltme özgürlüğüne ve sorumluluğuna sahip olmaktadır.<sup>14</sup> Buna karşın Ritz ve Carlton Oteller zincirinde ise esnek güçlendirme programı ile eğer herhangi bir çalışan bir müşterinin şikayeti ile karşılaşırsa bunu kendisi sahiplenip düzeltmekle ilgili sorumluluk üstlenmektedir. Çünkü, bu otellerde müşterinin anında tatmini prensibi kabul edilmiştir. Burada çalışan şikayeti düzeltmek amacıyla zorunlu olan girişimleri yaparak anında harekete geçmekte, gerekli kişileri durumdan hemen haberdar ederek sorunun düzeltildiğini müşteriye bildirmektedir.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Frederick W.Smith, *op.cit.*, s.16.

<sup>14</sup> Robert E.Brymen, "Employee Empowerment: A Guest Driven Leadership Strategy", *The Cornell H.R.A.Quarterly* (May 1991), s.58-68.

<sup>15</sup> *Ibid.*

Görüldüğü gibi her iki durumda güçlendirme söz konusu olmakla beraber, birinde sorumluluk belirli sınırlar içersindeyken, diğesinde sorumluluk daha geniş bir alanı kapsamaktadır.

### **Aile ve Çalışma Yaşamına İlişkin Destek Programları**

Gittikçe artan bir sıklıkta günümüz modern işletmeleri çalışanlarının ailevi gereksinimlerini karşılayacak aktif adımlar atmaktadırlar. Diğer bir deyimle çalışanların işyeri dışındaki yaşamlarında onları etkileyen, sorunlarını çözümleyici çabalarda, girişimlerde bulunmaktadır. Özellikle çalışanların hem akıl hem de fiziki açıdan işyerlerine konsantrasyonları isteniyorsa, bunu engelleyen aile sorunlarının çözümüne katkıda bulunarak onları kazanma yolunda çabalar göstermektedirler. Bu da şirketleri kendilerinin dışında olan bir takım gruplarla ilgilenmeye zorlamaktadır.<sup>16</sup> Bu konuda üç tür etkinlik göze çarpmaktadır. Bunlar, **çocukların bakımı, yaşlıların bakımı ve desteklenmesi ve sağlıklı yaşam** ile ilgili programlardır.

### **Cocukların Bakım ve Korunmasına İlişkin Programlar**

Dünyada çocukların, yöneticiler veya işyeri sahipleri tarafından korunmasına ilişkin programlar yeni bir olgu değildir. Amerika'da bazı programların tekstil endüstrisinde 1850'lerde başladığını biliyoruz. Bu endüstride çalışan kadınların bakmakla yükümlü oldukları çocuklarına açılan bakımevleri 1890'ların ortalarında açılmıştır.<sup>17</sup> 1890'ların ortalarında ve özellikle II. Dünya Savaşı sırasında kadınların yoğun bir biçimde silah fabrikalarında ve endüstride çalışmaya başlamasıyla birlikte 2800 adet çocuk bakım evi açılmıştır. Ancak savaşın bitimiyle kadın işçilerin tekrar evlerine dönmesiyle bunlar kapanmışlardır. 1980'li yıllarda altı yaşından küçük çocukları olan kadın nüfusunun yarıdan fazlasının çalışma yaşamına girmesi ve bu çocukların bakımına olan talebin artmasıyla bunlar tekrar açılmaya başlamışlardır. Özellikle kadın yöneticilerin de karar verici noktalara gelmesi, yönetici rolü üstlenmesiyle, işverenler kadınların bu tür talep ve

---

<sup>16</sup> Jerald Greenberg and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations**, Prentice Hall, New Jersey, 1997, s.50.

<sup>17</sup> Sandra E.La Marre and Kate Thompson, "Industry-Sponsored Day Care", **Personnel Administrator**, Vol. 29, No:2, (February 1984), s.53-65.

programlara olan istekleri karşısında daha fazla direnç göstermenin anlamsızlığını anlayarak bu taleplere olumlu bakmaya başlamışlardır<sup>18</sup>.

Bunların en yaygın biçimi işyerlerinde oluşturulan çocuk bakımevleridir. Özellikle sağlık endüstrilerinde, işyerinin yakınına inşa edilen bina veya benzeri yerlerde, çalışan anneler çocuklarını buralara bırakarak öğle saatlerinde gidip ziyaret etmekte, iş çıkışında da çocuklarını alıp evlerine dönmektedirler. Bunu bir çok işveren düşük maliyetler nedeniyle tercih etmektedir. Burada hem işveren hem de işçiler masraflara katılmaktadırlar. Bu tip ortamlarda çalışan kadınların morallerinde yükselmeler, devamsızlık ve yorgunluk oranlarında düşmeler saptanmıştır. Yine yapılan çalışmalarda kadınların % 65'i işyerlerinin çocuklarının bakılabileceği bir yer olması nedeniyle yaptıkları işi tercih ettiklerini söylemişlerdir.<sup>19</sup>

İşyerlerinde kreş veya çocuk bakım yurdu açılması, kendini her geçen gün daha çok duyuran bir gereksinim haline gelmiştir. Ülkemizde ki mevcut duruma baktığımızda; İş Kanunu'muzun 81'nci maddesinde gebe veya emzikli kadınlara ilişkin bir hüküm bulunmaktadır. Buna göre gebe veya emzikli kadınların hangi dönemlerde ne gibi işlerde çalıştırılmalarının yasak olduğu ve bunların çalışmalarında sakınca olmayan işlerde hangi şartlara ve usullere uyacakları, ne suretle emzirme odaları ve çocuk bakım yurdu (kreş) kurulması gerektiği, Çalışma, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları tarafından birlikte düzenlenecek bir tüzükte gösterilmektedir.

Gebe veya emzikli kadın işçilerin korunmasıyla ilgili olarak kanuna konulan bu hükme dayanarak "Gebe veya Emzikli Kadınları Çalıştırma Koşullarıyla Emzirme Odaları ve Çocuk Bakım Yurtları (Kreş) Hakkında Bir Tüzük" hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu tüzüğün 7'nci maddesine göre; yaşları ve medeni halleri ne olursa olsun 100-150 kadın işçi çalıştıran işyerlerinde, bir yaşından küçük çocukların bırakılması ve bakılması ve emzikli kadınların çocuklarını emzirmeleri için, işveren tarafından çalışma yerlerinden ayrı bir emzirme odası, 150'den fazla kadın işçi çalıştırdıkları takdirde, bunların arasında bulunan annelerin bir yaşından küçük çocuklarının emzirilmesi, 0-6 yaşındaki çocukların bırakılması ve bakılması

<sup>18</sup> Donald J.Peterson and Douglas Marsengil, "Child Care Programs Benefit Employers, Too", *Personnel*, Vol. 65, No:5 (May 1988), s.58.

<sup>19</sup> C.Ransom, P. Aschacker and S.Burud, "The Returns in the Child Care Investment", *Personnel Administrator*, Vol. 10 (October 1989), s.54-58.

için yine işveren tarafından çalışma yerlerinden ayrı ve işyerine yakın bir yurdun (kreş) kurulması zorunludur.

Varolan tüzük görüldüğü üzere yetersizdir. 100 ve 150'den çok, kadın ücretli çalıştıran işyerlerinde emzirme odası (0-1 yaş) ve kreş (0-6 yaş) açılmasını sağlayacak bir tüzükten başka mevzuat ortada yoktur. Küçük işyerlerinde çalışan Sosyal Sigortalar Kanunu kapsamındaki ücretlilerin, memur ve köylü kadınların, sürekli geçici işlerde ve serbest çalışan kadınlarımızın çocukları için hiç bir çözüm getirilmiş değildir. 100'den fazla 150'den az kadının çalıştığı bir işyerinde açılan emzirme odasında bakılan bir çocuğun bir yaşından sonra nerede bakılacağı, ne olacağı ise belirsizdir. Görüldüğü üzere, bir işyerinde emzirme odaları ve kreşlerin açılabilmesi doğrudan doğruya o işyerinde çalışan işçi kadın sayısına bağlı tutulmuştur. Bu bakımdan 100'den az kadın işçi çalıştıran işyerlerinde emzirme odası ve kreş açılmasında bir zorunluluk yoktur. Tüzüğün kapsamına giren özel işletmelerin sahipleri, işyerinde kadın sayısını 99 veya 149'da tutarak yükümlülüklerinden rahatlıkla kurtulabilmektedir. Öte yandan 100 ve 150'den fazla kadın çalıştırdığı halde kreş ve emzirme odası yükümlülüğüne uymayan işletme sahiplerine verilebilen cezalar gülünç denecek kadar azdır. Kısacası var olan tüzük soruna çözüm getirmediği gibi, kadınların işe alınmalarını engelleyen bir sonuç yaratmaktadır. Küçük ve dağınık işyerlerinin çok olduğu ülkemizde böylesi sayısal sınırlama yapmak çözüm değil çözümsüzlük getirmektedir. Kreş açma zorunluluğunu çalıştırılan kadın sayısına bağlı olarak getiren sınırlamanın kalkması gerekmektedir. Ne var ki bu, kadın çalıştıran her işyerinde 0-6 yaş grubu çocuklar için bir yuva (kreş) açılması zorunluluğunu getirecektir. Böylesi bir yaklaşım ise gerçekçi değildir. Çünkü işyerleri sırf bu yükümlülüğü yerine getirmek için sağlık açısından hiçte uygun olmayan yerler açma yoluna gidebileceklerdir. Bu nedenle ulaşılması gereken amaç, uygun ekonomik boyutlarda ve çocuklarımızın sağlığı ve eğitimi için gerekli koşullara sahip kurumlar açmak olmalıdır. Yoksa bir odaya 5-10 çocuğu doldurup, başına bir bakıcı dikmek çözüm değildir.

Bu tür çalışmalardan beklenen, işyerlerinde ve belediye sınırları içersinde çalışanların okul öncesi ve okul çağındaki çocukları için yeterli sayıda kreş, ana okulu, eğitim ve bakım merkezlerinin açılmasıdır. Böylece, hem çocuğunu bırakacak bir yer olmadığı için çalışamayan kadınlar üretime

katılarak topluma yararlı olabilecekler hem de örgüt kültürünün devamına ve bu ortak paydanın geliştirilmesine katkıda bulunacaklardır.<sup>20</sup>

### Yaşlılık İle İlgili Hizmetler

Ailenin korunmasına ilişkin hizmetler çocuk bakım evleri ile bu kadar önem taşıırken, çalışanların bakmakla yükümlü oldukları yaşlı akraba veya ebeveynlerinin korunması da bir diğer önemli noktadır. Bu nedenle yaşlıların korunmasına ilişkin hizmetler de aileyi koruyucu önlemler arasında giderek dikkati çekmektedir. Amerika'da yaşlılıkla ilgili büronun yaptığı çalışmalarda çalışan her dört kişiden birinin bakmakla yükümlü olduğu bir yaşlı aile üyesinin olduğunu saptamıştır. Bu ailelerden % 26'sı ortaya çıkan yaşlılarla ilgili sorunlardan dolayı ya işini bırakmak ya da part-time bir işe geçmek zorunda kalmıştır.<sup>21</sup> Amerikan IBM, Merck ve Corning Glass şirketlerinde yapılan çalışmalarda evinde bakmakla yükümlü bir yaşlı olan çalışanların tıpkı çocukları olan anneler gibi işyerinde benzer sorunları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlar, sık iş değiştirme, işe gelmeme, yüksek düzeyde stres, aşırı yorgunluk ve uykusuzluk, çok fazla telefon kullanma ve üretim düşüklüğüdür.<sup>22</sup> Özellikle kendi ülkemizde de olduğu gibi zamanla çocuğa bakacak kimsenin olmaması nedeniyle ailedeki yaşlı üyelerin çağrılmasıyla ortaya çıkan "sandviç generasyon" veya "modifiye olmuş geniş aile" biçimlerinde, bu eğilim giderek artmaktadır. Çocuklara bakmak amacıyla eve çağrılan yaşlılar, zamanla ailenin sorumluluğu altına girmektedir. Ancak, başlangıçtaki olumlu ve faydacı etki, daha ileriki yıllarda bir takım sorunlarla kendini göstermektedir. Çocukların büyümesi ile aile içindeki fonksiyonları azalan bu yaşlı kişiler, bakıma muhtaç hale geldiklerinde, aileye bir yük oluşturmaktadırlar. İşte bu durumda ailenin iş yaşamının etkilenmemesi açısından özellikle Batı da ortaya çıkan yaşlı bakım hizmetleri, bu tür aileler için önemli bir fonksiyon görmektedir. Bunun en iyi örneğini IBM şirketi 1990'lı yıllarda vermiştir. Şirket 3 milyon dolar ödeyerek yaşlı bakım ve geliştirme merkezini kurmuştur. Bu program bu tür yaşlı ebeveyni olan ailelere çeşitli hizmetler sunmaktadır. Bunlar içinde yaşlılara ev hizmeti verme, fiziksel gereksinimlerini karşılamak için

<sup>20</sup> İhsan Erkul-Ö.Zühtü Altan-Nüvit Gerek, *Sosyal Politika Dersleri*, C.II, 1983, s.56; Ö.Zühtü Altan, *Kadın İşçiler ve Türkiye'de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu ile Korunması*, E.İ.T.İ.A. Yay.No.: 2241147, Eskişehir, 1980, s.166-168.

<sup>21</sup> Jeff Lefkovich, "Business Responds to Elder-Care Needs", *HR.Magazine*, (June 1992), s. 103-6.

<sup>22</sup> "Home is Where The Heart Is", *Time*, (October 1988), s.46-53.



rehabilitasyon yardımı yapması ve sosyal hizmetler önemli sayılabilecek etkinlikler arasındadır. Bu şirketin temsilcilerinden olan Jim Smith, bu programların IBM şirketinin değişen sosyal çevreye ve bunun çalışanlarına olan etkilerini önlemek için alınmış olan bir tedbir olduğunu vurgulamıştır.<sup>23</sup> Özellikle gelecek açısından birkaç neslin birlikte yaşadığı geniş aile biçiminin artış eğilimi göstermesi, yaşlılara yapılacak bakım ile ilgili programların daha da yaygınlaşmasını gündeme getirecektir.<sup>24</sup>

Bu tür gelişmeler ve programlar mevcut örgüt kültürünü olumlu bir biçimde etkileyip, üyelerinin bağlılığını arttıracak ve kültürü devamlı kılacaktır.

### **Sağlığın Korunmasına İlişkin Programlar**

Bir çok işveren pozitif bir kültürel ortamın yaratılmasında, çalışanların sağlıklı kalmaları ve düşük stresli olmalarını sağlayacak programların önemine değinmektedir. Hatta bu programların bazı ciddi hastalıkların önceden tespitinde etkili olduğu vurgulanmaktadır. Bu programlar hem hizmet hem de maliyet açısından çok farklı olmakla birlikte, sağlıklı bir personele sahip olup, onlara verilen önemi göstermek açısından örgüt kültürünün önemli bir karakteristiğidir.

Yöneticilerin bakış açısından işgörenler bir örgütün en önemli girdileridir. Onların sağlıklı oluşu şirketin varlığı, devamı ve üretkenliğinde büyük önem taşır. Çünkü her hangi bir nedenle ortaya çıkan sağlık sorunları işgörenin işe gelmemesini, üretkenliğini, yorgunluğa dayalı iş kazalarını, yaratıcılıklarını ve dikkatlerini etkileyecek ve olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Bu nedenle işçi sağlığı bir ölçüde işverenin bir sigortasıdır. Bu tür programlara genelde çalışanların büyük bir katılım sağladığı bilinmektedir. Bunun temel nedenleri: 1. Bu programların şirket tarafından desteklenen kalite programları oluşu; 2. Çalışanların bir ölçüde bunu bir yan gelir olarak görmeleri; 3. Sağlığın korunmasına ilişkin olduğu için bu amaca uygun olarak verilmesi sayılabilir.<sup>25</sup> Bu tür programların yine Batıda çok yaygın olarak verildiği bilinmektedir. Amerika'da işverenlerin % 66'sının bu tür

<sup>23</sup> Anne Riter, "Dependent Care Proves Profitable", *Personnel*, Vol. 67, No: 3 (March 1990), s.12-16.

<sup>24</sup> Greenberg and Baron, *op.cit.*, s.50.

<sup>25</sup> Steven Hartman and Janet Cozzetto, "Wellness in the Work Place", *Personnel Administrator*, Vol. 29, (August 1984), s.108-109.

programları çalışanlarına sunduğu ve en az her 50 çalışanın bu programlardan birine katıldığı bilinmektedir. Bu programlara katılımın yüksek olmasının nedenini işverenler bu programların başarısına bağlamaktadırlar. Sağlıkla ilgili programlara katılan çalışanların daha sağlıklı olduğu ve örgütte sağlıkla ilgili harcamaların giderek azaldığı bilinen gerçekler arasında yer almaktadır. Bu programlar içinde en yaygın olanları şunlardır:<sup>26</sup>

- Sigaranın Bırakılması (% 36)
- Sağlıkla ilgili Risklerin Tatmini (% 30)
- Sırtın Korunması (% 29)
- Stres Yönetimi (% 27)
- Jimnastik ve Beden Eğitimi (% 22)
- İşkazalarının Önlenmesi (% 20)
- Sağlıklı Beslenme (% 17)
- Kan Basıncının Kontrolü (% 17)
- Kilo Kontrolü (% 15)

Sağlıkla ilgili programlara bir örnek Amerika'daki Mesa Petrol şirketi verilmektedir. Burada uygulanan programlarda katılanların ortalama tıbbi harcamaları 173 dolar iken, katılmayanların tıbbi harcamaları 343 dolar olarak saptanmıştır.<sup>27</sup> Burlington Endüstrisinde bu programların uygulanmasıyla birlikte işe devamsızlık oranlarının senelik 400 günden 19 güne düştüğü bulunmuştur.<sup>28</sup> Yapılan bazı çalışmalarda da insan sağlığı için harcanan her doların, şirkete altı dolar onbeş centlik tıbbi maliyetlerde bir azalma yarattığı saptanmış, ayrıca bu programların, hastalıktan kaynaklanan işe gelmemeyi, stresleri azalttığı ve üretkenliği arttırdığı bulunmuştur.<sup>29</sup>

Bu programlar işyerinin sadece bir gelir elde etme yeri değil, aynı zamanda insanların boş vakitlerini sağlıklı bir biçimde geçirebileceği,

---

<sup>26</sup> Lynn E. Densford, "Wellness Programs Show Healthy Returns", **Employee Benefit News**, Vol.8, No:8 (November-December 1987), s.17-19.

<sup>27</sup> "Reduced Costs Increased Worker Production are Rationale for Tax Favored Corporate Fitness Plans", **Employee Benefit Plan Review**, Vol.37 (November 1983), s.21.

<sup>28</sup> **Your Guide to Wellness at the Work Site**, (Washington DC; Health Insurance Association of America), (1983), s.15.

<sup>29</sup> "Cost Benefit Analysis of the Coors' Wellness Program", **University of Oregon Graduate School of Management**, (December, 1988).

vücudunu ve kilosunu koruyabileceği, diğer çalışanlarla daha iyi etkileşim kurup, birliktelik ve aidiyet duygularını arttırabileceği yerler olarak da nitelendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Sonuçta bu tür sağlıklı çalışma ortamları ve işyerleri örgüt kültürünün devamı ve kuvvetlenmesi açısından önemli birer merkez durumuna gelecektir.

### **İşyerinde Eğlenceye Dönük Programlar**

Günümüzde giderek artan sayıda yönetici örgüt içinde eğlenceyi destekleyen bir örgüt kültürünün işyerindeki stress ve kaygıyı azalttığını anlamışlardır. Çalışma yaşamında az da olsa gerçekleştirilen eğlence veya gülmenin işyerindeki iş tatminini, yaratıcılığı ve üretkenliği arttırdığı bulunmuştur. İşyerindeki yapılan şakaların veya eğlence etkinliklerinin çalışanlar arasındaki dostluk ve takım duygularını arttırarak daha rahat bir ortam yarattığı; yeni fikirlerin kabulünü ve benimsenmesini çabuklaştırdığı; revire veya doktora çıkma sıklığını azalttığı, can sıkıntısını giderdiği ve morali yükselttiği saptanmıştır.<sup>30</sup> Çalışanların moralini yükseltecek eğlence aktivitelerinden bazıları şunlar olabilir:

1. Dinlenme yerlerine asılan ilan tahtalarına en iyi fikrayı yazan arkadaşlara ödülleri verilmesi. Böylece en iyi fikrayı gönderen kişilere her ay ödül verilerek eğlenceli biri ortam yaratılması
2. Eğlence komiteleri oluşturmak. Her ay neler yapılabileceğine ilişkin planlar yaparak bu komiteye gelir sağlamak.
3. Geleneksel günlerde yemek düzenleyip, birlikte yemek yemek.
4. Bebeği olan üyelerin çocuklarının resimlerini asarak, bu bebelere en uygun isimlerin verilmesi veya en güzel bebeğin seçimi yarışmaları.
5. Doğum günü kutlamaları. Arkadaşları tarafından yaş günü olan kimselere yemek verilmesi veya hediye alınması.

---

<sup>30</sup> David J.Abramis, "Fun At Work", *Personnel Administrator*, Vol, 11, (November 1989), s. 60-63 and "Bouilding Fun in Your Organization", *Personnel Administrator*, Vol. 10, (October, 1989), s.68-72.

6. Başarılı bir amacın gerçekleşmesi veya bir projenin tamamlanmasında üyelere teşekkür yemeği vermek veya ödüllendirmek.
7. Başarılı çocukları olan üyelerin çocuklarının bu başarılarını ilanlarla veya işyeri gazetesi ile diğerlerine duyurmak.
8. Spor etkinlikleri düzenlemek. Departmanlar arasında futbol, voleyboll veya basketboll maçları veya turnuvaları düzenlemek.

Bir işyerinde eğlenceği destekleyen bir ortam yaratabilmek üç faktöre bağlıdır. Bunlardan birincisi çalışanların bu tür aktivitelere olan istekliliği ve ilgisidir. Çalışanlar bu tür etkinliklere ilgi duymuyorlarsa ne yaparsanız yapın sonuç pek başarılı olmayacaktır. İkincisi örgüt içinde bu tür rahat bir kültürel ortamın olup olmamasıdır. Genelde çalışmayı ödüllendirip, bu tür etkinliklere iyi gözle bakmayan bir kültürel ortam mevcut ise yine olumlu bir gelişme sağlanamaz. Üçüncüsü ise üst yönetimin bu tür eğlencelere katılımı veya desteğidir. Eğer üst yöneticiler bu etkinliklere destek vermez ise, bunlara katılım göstermeyip aksine köstek olurlarsa o zaman da bu tür programların başarılı olma şansı olmaz.<sup>31</sup>

Bütün bu bölümden anlaşıldığı gibi örgüt kültürü iş yaşamının ayrılmaz ve önemli bir parçası olmaya artan bir hızla devam edecektir. Bu nedenle her yönetici bu konudaki bilgi yapısını geliştirerek, yeni şeyler öğrenmesi, içinde yaşadığı kültürel ortamı tanınması ve başkalarına tanıtması örgütün başarısını ve çalışanların mutluluğunu ve üretkenliğini arttırması açısından büyük önem taşımaktadır.

## **ARAŞTIRMA SONUÇLARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

Eskişehir'de örgüt kültürünün varlığını ve korunmasına ilişkin olarak uygulanabilecek programların yöneticiler tarafından nasıl karşılanacağını saptamak amacıyla, bölgede mevcut dört büyük işletmede, orta ve üst düzey yöneticiler üzerinde bir anket çalışmasına gidilerek bir araştırma yürütülmüştür. Bu araştırmaya Ford Otosandan 19, Arçelik A.Ş.'den 17, Toprak Seramikten 24, Tülomsaş (Türkiye Lokomotif Sanayi A.Ş.'den) 30 yönetici olmak üzere toplam 90 kişi katılmış ancak daha sonra iki yöneticisi katılımdan vazgeçerek 88 kişi ile çalışma tamamlanmıştır. Bunlardan 76'sı

---

<sup>31</sup> Carrell, Jennings and Heavrin, *op.cit.*, s.598.

yani % 86.4 erkek, 12'si % 13.6'sı bayandır. Örneklere katılan 88 kişinin eğitim durumlarına baktığımız zaman, sekiz kişi (% 9.1'i) lise ve dengi okul mezunu, 12 kişi (% 13.6) yüksek okul, 61 kişi (% 69.3) üniversite mezunu olup, sadece yedi yönetici yüksek lisans diplomasına sahiptir. Tablo 1 bu durumu göstermektedir.

| <u>Mezun Olduğu Okul</u> | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|--------------------------|-------------|----------|
| Lise ve Dengi            | 8           | 9.1      |
| Yüksek okul              | 12          | 13.6     |
| Üniversite               | 61          | 69.3     |
| Yüksek Lisans            | 7           | 8.0      |
| TOPLAM                   | 88          | 100.0    |

Tablo 1- Öğrenim Durumu

Araştırmamıza katılanların hangi fakültelerden mezun olduğu da kültür açısından önem taşıdığından bu da araştırılmıştır. Burada yöneticilerin % 14.8'inin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, % 56.8'inin Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, % 4.5'inin Eğitim Fakültesi, % 13.6'sının bu fakülteler dışındaki yerlerden özellikle yine fen dallarından mezun olduğu, % 10.2'sinin ise Üniversite mezunu olmadığı ortaya çıkmıştır. Tablo 2 bu değerleri göstermektedir.

| <u>Fakülte Adı</u>         | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|----------------------------|-------------|----------|
| İktisadi ve İdari Bilimler | 13          | 14.8     |
| Mühendislik ve Mimarlık    | 50          | 56.8     |
| Eğitim                     | 4           | 4.5      |
| Diğer                      | 12          | 13.6     |
| Üniversite Mezunu Olmayan  | 9           | 10.2     |
| TOPLAM                     | 88          | 100.0    |

Tablo 2- Mezun Olduğu Fakülte

İşyerinde ne kadar süreden beri çalıştığı da, örgüt kültürünü öğrenmesi veya tanınması açısından önem taşıdığından anketimizde bu soruya da yer verilmiştir. Buna göre 9 kişi 1-5 yıl arası, 15 kişi 6-10 yıl, 32 kişi 11-15 yıl arası, bir diğer 32 kişide 15 yıldan fazla süredir işletmelerinde çalışmaktadırlar. Anketimize katılan kişilerin görev dağılımları ise aşağıdaki Tablodan görülmektedir.

| <u>Görev</u>     | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|------------------|-------------|----------|
| Şef              | 40          | 45.5     |
| Şef Yardımcısı   | 7           | 8.0      |
| Müdür Yardımcısı | 3           | 3.4      |
| Müdür            | 26          | 29.5     |
| Diğer            | 11          | 12.5     |
| Cevap Vermeyen   | 1           | 1.1      |
| TOPLAM           | 88          | 100.0    |

Tablo 3- Çalıştığınız yerdeki göreviniz nedir?

Görüldüğü gibi araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu şef ve müdür düzeyinde çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanlara genel düzeyde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli sorular sorulmuştur. İlk önce örneklememize giren yöneticilere örgüt kültürüne ilişkin olarak bir bilgiye sahip misiniz? şeklinde genel bir soru sorulmuştur. Buna ilişkin cevaplar Tablo 4'de verilmektedir.

| <u>Cevaplar</u> | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|-----------------|-------------|----------|
| Evet            | 63          | 71.6     |
| Hayır           | 3           | 3.4      |
| Biraz           | 21          | 23.9     |
| Cevap Vermeyen  | 1           | 1.1      |
| TOPLAM          | 88          | 100.0    |

Tablo 4- Örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip misiniz?

Görüldüğü gibi yöneticilerden 63 kişi % 71.6'sı evet derken hayır diyen sadece üç kişi çıkmış, biraz diyenler ise 21 kişi olarak gözükmektedir. Bu soruya evet diyenlerin % 47.4'ü Mühendislik ve Mimarlık Fakültesi, % 10.3'ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, % 3.8'i Eğitim Fakültesi mezunudur. Hayır diyen üç kişi yine Mühendislik Fakültesi mezunu iken, biraz diyenlerin % 12.8'i Mühendislik, % 6.4'ü İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunudur. Bu da mühendislerin büyük bir çoğunluğunun örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip olduğunu göstermektedir.

Anketimizde diğer bir soru olarak örgüt içinde paylaşılan değerlerin ne kadar önemli olduğunu sorduk. Bilindiği gibi kültür paylaşılan

değerlerden oluştuğu için, yöneticilerin bu konudaki düşünceleri önem taşımaktadır. Tablo 5 bu dağılımı göstermektedir.

| <u>Değerler</u>  | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|------------------|-------------|----------|
| Hiç Önemli değil | 1           | 1.1      |
| Kısmen önemli    | 5           | 5.7      |
| Oldukça önemli   | 42          | 47.7     |
| Çok önemli       | 39          | 44.3     |
| Cevap Yok        | 1           | 1.1      |
| TOPLAM           | 88          | 100.0    |

Tablo 5- Örgüt içinde paylaşılan değerler sizce ne kadar önemlidir?

Yöneticiler beklenildiği bir biçimde % 92 oranında bu değerlerin oldukça ve çok önemli olduğu konusunda fikir birliği içersindedirler. İşletme olarak baktığımız zaman Otosan'daki yöneticilerin % 20.6'sı, Arçeliğin % 19.5'i, Toprak Seramik İşletmesindekilerin % 24.7'si, Tülomsaşın % 28.7'si oldukça ve çok önemli seçeneklerini tercih etmişlerdir. Bu da hem özel hem de kamu sektöründe değerlerin önemli olduğunu bize göstermektedir.

Araştırmamızda sorduğumuz bir diğer soru çalıştıkları örgütte ne tür değerlerin görüldüğüdür. Tablo 6 bu yaygın değerleri göstermektedir.

| <u>Değerler</u>    | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|--------------------|-------------|----------|
| Birlikte Çalışmak  | 26          | 29.5     |
| Açıklık            | 5           | 5.7      |
| Değişime Yatkınlık | 10          | 11.4     |
| Eşitlikçi Yönetim  | 1           | 1.1      |
| Müşteriye Saygı    | 1           | 1.1      |
| Hepsi              | 38          | 43.2     |
| Diğer              | 6           | 6.8      |
| Cevap Yok          | 1           | 1.1      |
| TOPLAM             | 88          | 100.0    |

Tablo 6- Paylaşılan Değerler

Yukarıdaki tablodan da görüldüğü gibi yöneticiler genellikle bu değerlerin hepsinin önemli olduğunu belirtmekle birlikte, en çok tercih edilen ikinci değer birlikte çalışmak olduğunu belirtmişlerdir (% 29.5).

Esasında birlikte çalışma tam anlamıyla bir değer sayılamayacağı gibi belki de insanlar birlikte çalıştığı insanlardan memnuniyet duydukları için de bu tercihi yapmış olabilirler. Şirketler bazında bu değerlerin dökümünü yaptığımız zaman karşımıza aşağıdaki tablo çıkmaktadır. Tablo 7 bu değerler sıralamasını göstermektedir.

|                    | <u>Otosan</u> | <u>Arcelik</u> | <u>Toprak</u> | <u>Tülomsas</u> |
|--------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|
|                    | <u>%</u>      | <u>%</u>       | <u>%</u>      | <u>%</u>        |
| Birlikte Çalışmak  | 6.9           | 5.7            | 8.0           | 9.4             |
| Açıklık            | 0.0           | 0.0            | 3.4           | 2.3             |
| Değişime Yatkinlik | 5.7           | 2.3            | 0.0           | 3.4             |
| Eşitlikçi Yönetim  | 0.0           | 0.0            | 1.1           | 0.0             |
| Müşteriye Saygı    | 0.0           | 0.0            | 0.0           | 1.1             |
| Hepsi              | 6.9           | 11.5           | 9.2           | 16.1            |
| Diğer              | 1.1           | 0.0            | 3.4           | 2.3             |

Tablo 7- Şirketler Bazında Değerler Sıralaması

Görüldüğü gibi Otosan şirketinde birlikte çalışma, değişime yatkinlik ve hepsi seçeneklerinin benzer oranlarda olduğu göze çarpmaktadır. Türkiye Lokomotif Sanayiinde ise hepsi seçeneğinin % 16.1 gibi en yüksek değere ulaştığı görülmektedir. Ancak bu şirkette çalışanlar şirketinizde paylaşılan güçlü bir kültüre sahip misiniz şeklindeki soruya % 23 oranında hayır derken ancak, % 10.3'ü evet demiştir. Bu da bu değerlerin tam da anlaşılmadığını ortaya koymaktadır.

Yöneticilere kültür konusunda sorduğumuz bir diğer soru, örgütünüzün çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültüre sahip olduğuna inanıyor musunuz şeklindedir. Tablo 8 bu sorunun dökümünü bize vermektedir.

| <u>Cevaplar</u> | <u>Sayı</u> | <u>%</u> |
|-----------------|-------------|----------|
| Evet            | 41          | 46.6     |
| Hayır           | 46          | 52.3     |
| Cevap Yok       | 1           | 1.1      |
| TOPLAM          | 88          | 100.0    |

Tablo 8- Şirketinizde Güçlü bir kültürün varlığına inanıyor musunuz?



Yukarıdaki tablo incelediğimiz dört endüstride genelde yöneticilerin şirketlerinde güçlü bir örgütün olmadığına inandıklarını bize göstermektedir. Elimizdeki örneklem sayıları bir genelleme yapmak için yeterli büyüklükte olmamakla birlikte bu durum genel bir tabloyu göstermek açısından ilginçtir. Bu tabloyu şirket bazında döktüğümüz zaman ortaya çıkan görüntü şu şekildedir. Tablo 9 bu sonuçları vermektedir.

|       | <u>Otosan</u> | <u>Arçelik</u> | <u>Toprak</u> | <u>Tülomsaş</u> |
|-------|---------------|----------------|---------------|-----------------|
|       | <u>%</u>      | <u>%</u>       | <u>%</u>      | <u>%</u>        |
| Evet  | 9.2           | 18.4           | 9.2           | 10.3            |
| Hayır | 11.5          | 1.1            | 17.2          | 23.0            |

Tablo 9- Örgütünüzün çalışanlar tarafından paylaşılan güçlü bir kültüre sahip olduğuna inanıyor musunuz?

Görüldüğü gibi bir tek Arçelik' te çalışanlar güçlü bir kültürün varlığına inanmaktalar, özellikle bir kamu sektörü olan Tülomsaş yöneticileri böyle bir kültürün varlığına inanmadıklarını ortaya koymaktadırlar. Aynı şekilde Toprak Seramik Sanayi ve Otosan' daki yöneticilerin de olumsuz bir tutum içersinde oldukları gözlenmektedir. Özellikle kamu sektöründe paylaşılan bir kültürün olmamasının nedeni yöneticilerin sık sık değişimi olabilir. Politik nedenli işe alımların yaygın olduğu bu tür işletmelerde, her yeni gelen yöneticinin yeni şeyler getirebilmesi veya tam uyum sağlarken bir başka yere tayini bu tür bir sonucun doğmasına neden olmuş olabilir. Kültürün varlığını test etmek amacıyla sorduğumuz örgütünüzde her yıl geleneksel olarak kutlanan bir tören var mıdır sorusuna Tülomsaş yöneticileri % 23 oranında hayır demişlerdir. Bu da böyle güçlü bir kültürel yapının olmadığına, bir diğer göstergesidir. Bilindiği gibi kültürü oluşturan parçalardan birisi bu paylaşılan törenlerdir. Bu tür kutlamaların olmadığı yerlerde örgüt kültüründen söz etmek pek anlamlı olmamaktadır. Ancak hemen ilave edelim ki örgüt içinde her yıl geleneksel olarak kutlanan bir tören var mıdır şeklindeki soruya yöneticilerden % 71.6'sı evet şeklinde cevaplarırken sadece % 26.1'i hayır demiştir.

Kültür konusundaki bir diğer önemli nokta örgüte yeni alınan personelin işe kazandırılmasıdır. Örgütsel toplumsallaşma konusunda herhangi bir çabanın olup olmayışı, örgütsel kültürü öğrenmede etkin bir role sahiptir. Bu nedenle anketimizde katılımcılara örgütünüzün yeni alınan personeli işe uyumlaştırma konusunda yürüttüğü bir işe alıştırma programı

mevcut mudur, şeklinde bir soru sorduk. Bu soruyu, örneklememizdeki yöneticilerden % 73.9'u evet şeklinde cevaplararken, % 23.9'u hayır şeklinde cevap vermiş iki kişi ise cevap vermemiştir. Tablo 10 bu sorunun işletmeler bazındaki dağılımını göstermektedir.

|       | <u>Otosan</u> | <u>Arcelik</u> | <u>Toprak</u> | <u>Tülomsaş</u> |
|-------|---------------|----------------|---------------|-----------------|
|       | <u>%</u>      | <u>%</u>       | <u>%</u>      | <u>%</u>        |
| Evet  | 19.8          | 18.6           | 16.3          | 20.9            |
| Hayır | 1.2           | 1.2            | 9.3           | 12.8            |

Tablo 10- Örgütünüzde işe uyumlaştırma programı mevcut mudur?

Görüldüğü gibi bu konuda Tülomsaş ve Toprak Sanayi en çok hayır diyen işletmeler arasında karşımıza çıkmaktadır. Dikkat edilirse yine bu iki işletmedeki yöneticiler örgüt içerisinde güçlü bir kültür olmadığını söylemişlerdir. Bunun da nedeni örgüt kültürünün yeni gelenlere veya gelecek nesillere iletilememesinden kaynaklanabilir.

Anketimizin ikinci bölümünde yöneticilerin, örgüt kültürünün korunmasında ve geliştirilmesinde katkısının olabileceğine inandığımız bazı örgüt içi programlar hakkındaki görüşlerini araştırdık. Diğer bir deyimle bu tür programların olmasının örgüt kültürünün geliştirilmesine bir katkı sağlayıp sağlamayacağını sorduk. Bu programlar bilindiği gibi altı başlık altında toplanmaktadır. Bunlar;

- Personeli güçlendirme.
- Aile ve çalışma yaşamına destek programları.
- Çocukların bakım ve korunmasına ilişkin programlar.
- Yaşlılık ile ilgili programlar.
- Sağlığın korunmasına ilişkin programlar.
- İşyerinde eğlenceye dönük programlardır.

Anketimizde bu programların yöneticiler tarafından nasıl paylaşıldığını saptamak için Likert tekniği ile hazırlanmış bir tutum ölçeği geliştirerek bunlara katılıp katılmadıklarını öğrenmeye çalıştık. Bu nedenle anketimizde “Yönetici düzeyinde olmayan insanlara bir danışmana başvurmadan karar verme özgürlüğü tanıyarak işe katkıda bulunmaları fikrine katılıyor musunuz” şeklinde bir soru yönelttik. Bu sorunun dağılımı Tablo 11’de gösterilmektedir.

| <u>Değerler</u>         | <u>Sayı</u> | <u>Yüzde (%)</u> |
|-------------------------|-------------|------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum  | 24          | 27.3             |
| Katılıyorum             | 38          | 43.2             |
| Kararsızım              | 11          | 12.5             |
| Katılmıyorum            | 8           | 9.1              |
| Kesinlikle Katılmıyorum | 4           | 4.5              |
| Cevap Vermeyen          | 3           | 3.4              |
| Toplam                  | 88          | 100.0            |

Tablo 11- Yönetici düzeyinde olmayan insanlara bir danışmana başvurmadan karar verme özgürlüğü tanıyarak işe katkıda bulunmaları fikrine katılıyor musunuz?

Tablodan da görüldüğü gibi hemen her düzeyde yüksek oranda bir katılım gözlenmektedir. Bilindiği gibi bu soru daha çok personeli güçlendirme konusunu test etmek amacıyla sorulmuştur. Şirket bazındaki dağılımına baktığımız zaman aşağıdaki tabloyu görmekteyiz. Tablo 12 bu değerleri vermektedir.

| <u>Değerler</u>         | <u>Otosan</u> | <u>Arçelik</u> | <u>Toprak</u> | <u>Tülomsaş</u> |
|-------------------------|---------------|----------------|---------------|-----------------|
|                         | <u>%</u>      | <u>%</u>       | <u>%</u>      | <u>%</u>        |
| Kesinlikle Katılıyorum  | 3.5           | 7.1            | 5.9           | 11.8            |
| Katılıyorum             | 11.8          | 8.2            | 10.6          | 14.1            |
| Kararsızım              | 5.9           | 3.5            | 1.2           | 2.4             |
| Katılmıyorum            | 0.0           | 0.0            | 5.9           | 3.5             |
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0.0           | 0.0            | 2.4           | 2.4             |

Tablo 12-Şirket Bazında Personeli Güçlendirme Kavramına Katılım Yüzdeleri

Görüldüğü gibi katılım Otosanda % 15.3, Arçelikde % 15.3, Toprak'da % 16.5, Tülomsaş'da % 25.9 oranındadır. Bu da güçlendirme kavramının yöneticiler tarafından paylaşıldığını göstermektedir. Ancak, küçük bir oran kararsızlığını belirtirken, Toprak Sanayiinde % 8.3, Tülomsaş'da ise % 5.9 gibi bir yönetici grubu katılmadıklarını ifade etmiştir.

Anketimizde sorduğumuz bir diğer soru aile ve çocukların korunmasına ilişkindir. Burada çalışan personelin çocuklarının ve yaşlı olan ebeveynlerinin korunmasına ilişkin yapılacak programların örgüt kültürünün

geliştirilmesine katkı sağlayacağı fikrine katılıyor musunuz? şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruya yöneticilerin verdikleri cevaplar Tablo 13’de gösterilmektedir.

| <u>Değerler</u>         | <u>Sayı</u> | <u>Yüzde (%)</u> |
|-------------------------|-------------|------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum  | 35          | 39.8             |
| Katılıyorum             | 40          | 45.5             |
| Kararsızım              | 4           | 4.5              |
| Katılmıyorum            | 7           | 8.0              |
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0           | 0.0              |
| Cevap Vermeyen          | 2           | 2.3              |
| Toplam                  | 88          | 100.0            |

Tablo 13- İşyerinizde çalışan personelin çocuklarının veya yaşlı olan ebeveynlerinin korunmasına ve bakılmasına ilişkin geliştirilecek programların örgüt kültürünün geliştirilmesine bir katkı sağlayacağı fikrine katılıyor musunuz?

Bu tablo yöneticilerin ailelerinin korunmasına ilişkin olarak geliştirilecek programlara yöneticilerin olumlu baktıklarını ve bunların kültürün gelişmesine katkıda bulunacağı inancını paylaştıklarını göstermektedir. Bu sorunun şirketlere dağılımına baktığımız zaman, Otosandaki yöneticilerin % 17.3, Arçelik % 17.5, Toprak % 21, Tülomsaş ise % 31 oranında katılıyorum şeklinde cevaplar verdiğini görüyoruz. Bu da örnekleme giren şirketlerde böyle bir programın olmadığını, olduğu takdirde olumlu bir fayda sağlayıp, kültürün geliştirilmesine katkıda bulunacağını göstermektedir.

Kültürün korunmasına ilişkin programlardan bir diğeri de sağlığa ilişkin programlardır. Bu amaçla yöneticilere personelin sağlığının korunmasına ilişkin olarak, örneğin stres yönetimi, sağlıklı beslenme ve iş kazalarının önlenmesine ilişkin programların mevcut kültürel yapının olumlu bir biçimde gelişmesine katkıda bulunacağı düşüncesine katılıyor musunuz? şeklinde bir soru yönelttik. Bu sorunun cevapları Tablo 14’de gösterilmektedir.

| <u>Değerler</u>         | <u>Sayı</u> | <u>Yüzde (%)</u> |
|-------------------------|-------------|------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum  | 42          | 47.7             |
| Katılıyorum             | 39          | 44.3             |
| Kararsızım              | 3           | 3.4              |
| Katılmıyorum            | 1           | 1.1              |
| Kesinlikle Katılmıyorum | 1           | 1.1              |
| Cevap Vermeyen          | 2           | 2.3              |
| Toplam                  | 88          | 100.0            |

Tablo 14- Çalıştığınız işyerinde çalışan personelin sağlığının korunmasına ilişkin olarak, stres yönetimi ve iş kazalarının önlenmesine ilişkin programların kültürel yapının gelişmesine olumlu bir katkıda bulunacağı düşüncesine katılıyor musunuz?

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere yöneticiler bu tür programlara olumlu bir biçimde baktıkları gibi, bunların kültürün korunmasında ve gelişiminde önemli bir rol oynayacağı kanısını paylaşmaktadırlar. Şirket bazında soruyu incelediğimizde Otosan'ın % 19.8, Arçelik'in % 19.7, Toprak Seramik Sanayi'nin % 23.3, Tülomsaş'ın ise % 31.4 oranında kesinlikle katılıyoruz veya katılıyorum şeklinde cevap verdiklerini görüyoruz. Otosan'ın örneklem içinde payının % 21, Arçelik'in % 19.7, Toprak Seramiğin % 25.7 ve Tülomsaş'ın % 33.8 olduğunu düşünürsek bu rakamların ne kadar yüksek olduğunu daha iyi bir biçimde görebiliriz.

Örgüt kültürünün korunmasına ilişkin programlardan bir bölümü ise örgüt içi eğlenceyi destekleyen programlardan oluşmaktadır. Bunlar arasında, yemek düzenlemek, spor etkinlikleri yapmak, doğum günü kutlamaları yapmak sayılabilir. Anketimizde bu tür programların uygulanmasının örgüt kültürünün gelişim ve korunmasına katkıda bulunup bulunmayacağını saptamak istedik. Bu amaçla, çalıştığınız işyerinde örgüt içinde eğlenceyi destekleyen, örneğin spor etkinlikleri, birlikte piknik ve yemek düzenlemek gibi programların örgüt kültürünün gelişmesine ve korunmasına katkıda bulunacağı fikrine katılıyor musunuz şeklinde bir soru yönelttik. Tablo 15 bu sorunun sonuçlarını göstermektedir.

| <u>Değerler</u>         | <u>Sayı</u> | <u>Yüzde (%)</u> |
|-------------------------|-------------|------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum  | 45          | 51.1             |
| Katılıyorum             | 39          | 44.3             |
| Kararsızım              | 2           | 2.3              |
| Katılmıyorum            | 2           | 2.3              |
| Kesinlikle Katılmıyorum | 0           | 0.0              |
| Toplam                  | 88          | 100.0            |

Tablo 15- Eğlenceyi destekleyen programların örneğın, spor etkinlikleri, yemek düzenlemek, işyeri gazetesi ile üyelerinin başarılı çocuklarını tanıtmak gibi programların örgüt kültürünün gelişmesine katkıda bulunacağı fikrine katılıyor musunuz?

Tablodan da görüleceğı gibi yöneticiler bu tür programların örgüt kültürünün gelişimine % 95.4 oranında olumlu bir biçimde katkıda bulunacağına inanmaktadırlar. Firma bazında baktığımız zaman Otosan yöneticilerinin % 19.2'si, Arçelik'in % 18.2'si, Toprak Seramik'in % 25'i, Tülomsaş'ın ise % 31.2'si katılıyorum şeklinde cevaplamışlardır. Bu da her dört işletmede de bu tür programların yapılmasının örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlayacağını göstermektedir.

Yapılan çalışmalarda örgüt kültürünü olumsuz olarak etkileyen faktörlerden önemli bir tanesinin personelin işten çıkarılması olduğu saptanmıştır. Ülkemiz bu olguyu sık sık yaşayan toplumlardan birisidir. Özellikle ekonomik depresyon dönemlerinde bunun şaka olarak söylenmesi bile çalışanlar arasında olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu nedenle anketimizde örgüt içersinde çalışanların işten çıkarılmasını önleyici stratejilerin geliştirilmesinin, örneğın krizi paylaşma ve erken emeklilik gibi programların örgüt kültürünün gelişimine katkıda bulunacağı fikrine katılıyor musunuz? şeklinde bir soru sorduk. Tablo 16 bu sorunun dağılımını göstermektedir.

| <u>Değerler</u>         | <u>Sayı</u> | <u>Yüzde (%)</u> |
|-------------------------|-------------|------------------|
| Kesinlikle Katılıyorum  | 24          | 27.3             |
| Katılıyorum             | 48          | 54.5             |
| Kararsızım              | 6           | 6.8              |
| Katılmıyorum            | 8           | 9.1              |
| Kesinlikle Katılmıyorum | 2           | 2.3              |
| Toplam                  | 88          | 100.0            |

Tablo 16- Örgüt içerisinde çalışanların işten çıkarılmasını önleyici stratejilerin geliştirilmesinin, örneğin krizi paylaşma veya erken emeklilik planlarının örgüt kültürünün gelişimine ve korunmasına katkıda bulunacağı fikrine katılıyor musunuz?

Bu tablo çalışanların işten çıkarılmasını önleyici programların genelde örgüt kültürüne olumlu bir katkı yaptığını göstermekle birlikte bazı yöneticilerin kararsız olduğunu (toplam altı kişi) bazılarının ise katılmıyorum hatta kesinlikle katılmıyorum görüşünü paylaştıklarını (toplam 10 kişi) bize göstermektedir. Bunun nedeni belki yöneticilerin bu tür bir kararı ellerinde silah olarak buldurmanın kendileri açısından olumlu bir etkisi olduğuna inanmaları olabilir. Diğer bir deyişle eğer yeterince çalışmazsan işten çıkarılırsın korkusunu personel üzerinde yaratmanın çalışmayı arttırdığına inanmaları olabilir. Ancak bu konuda elimizde kesin bir kanıt bulunmamaktadır. Yöneticilerle konuştuğumuzda her zaman böyle bir tutumun olmadığını söylemekle yetindiler. Bu konuya katılmayanların veya kararsızların şirket olarak dağılımına baktığımızda, büyük çoğunluğunun (%7.9) Tülomsaş yöneticilerinden geldiğini görmekteyiz. Bunun da nedeni bir kamu sektörü olan şirketin insanları çalıştırmak konusunda başka bir kozu olmamasından kaynaklanmış olabilir. Ancak, Otosan, Arçelik ve Toprak işletmelerinde de üçer yöneticinin bu konuda olumsuz fikir beyan ettikleri yapılan incelemelerden ortaya çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki benzer tutumlar az da olsa diğer işletmelerde de görülebilmektedir.

Kültürün korunmasındaki bir diğer önemli faktör demokratik ve katılımlı yönetim düşüncesidir. Bunun da temelinde paylaşma yatmaktadır. Buradaki paylaşım, yöneticinin düşüncelerini çalışanlarla paylaşmasıdır. Bu amaçla yöneticilere, alınan kararları açık bir biçimde, çalışanlarla paylaşmasının örgüt kültürünün gelişim ve korunmasına katkıda bulunup bulunmayacağını sorduk. Burada yöneticilerin %93.2'si yani 82 kişi

kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum şeklinde cevaplar vererek, katımlı veya paylaşımcı yönetimin önemini vurgulamışlardır. Sadece altı kişi kararsızım şeklinde cevap vermiştir.

Bu sonuçlar gösteriyor ki kültürün gelişimini sağlayan şey yöneticilerin değer ve tutumlarından kaynaklanmaktadır. Bu değer ve tutumların pek kolay değişmeyen, tutarlı bir biçimde örgüt içersinde yer alırları, yöneticilerin çalışanlara ön yargılı biçimde davranmayıp, onlarla çeşitli kararları paylaşımı örgütün başarısını ve buna bağlı olarak da örgütsel kültürün gelişimini olumlu olarak etkileyebilmektedir. Anketimizde, örgüt kültürüne ilişkin olarak yöneticilere yönelttiğimiz konulardan birisi de kademe ilerlemesi engellenmiş çalışanlara ilişkindir. Örgütün kültürünü olumsuz yönde etkileyen bu konu, çalışanların yaşamında işi bitirememe, geç teslim etme, aşırı tedirginlik ve hassasiyet, yorgunluk hatta işi bırakma şeklinde görülür. Bu tür bir yansıma çalışanların moralini olumsuz olarak etkiler. Bu tür bir sorunun önemini vurgulamak açısından yöneticilere yükselme aşamasına gelmiş, ancak kademe ilerlemesi engellenmiş yöneticilerin sorunlarına eğilinip, onu kazanma yolundaki çabaların örgüt kültürünün gelişim ve korunmasına katkıda bulunup bulunmayacağı sorulmuştur. Bu soruya da yöneticiler % 92 oranında kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum şeklindeki cevapları işaretleyerek olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Bu da yükselme aşamasına gelmiş bir kişiye onun sorunuyla ilgilenildiğini, çözümler arandığını göstermenin, kültürün korunmasında ve gelişimindeki önemini göstermesi açısından dikkat çekicidir. Bu konuya Tülomsaş İşletmesindeki 4 kişi kararsızım ve katılmıyorum şeklinde cevaplarırken, Arçelikten iki kişi, Toprak Seramik İşletmesinden de bir kişi kararsızlığını belirtmişlerdir.

Bu araştırmanın sonuçlarını genelde irdelediğimiz zaman şunları söyleyebiliriz. Genelde dört büyük işletmede çalışan yöneticiler örgüt kültürü hakkında bir bilgiye sahip olduklarını söylemekle beraber, bu bilgiye ne kadar veya ne ölçüde sahip oldukları tartışma götürür bir niteliktedir. Yöneticiler örgütün paylaşılan değerlerden oluştuğuna inanmalarına rağmen, bu paylaşılan değerlerin ne olduğu hakkındaki fikirleri net olarak ortaya çıkmamıştır. Genelde sorduğumuz tüm değerlere katıldıklarını söylemekle beraber, belirgin bir değer üzerinde yoğunlaşmamışlardır. Bunun bir uzantısı olarak da % 52.3'ü, ortalama 46 kişi çalıştığı örgütün güçlü bir kültüre sahip olmadığını ifade etmişlerdir. Çalıştığımız kurumlar içersinde



güçlü bir kültüre sahip olduğunu ifade eden yöneticiler genelde Arçelik İşletmesinde odaklanmışlardır.

Diğer önemli bir nokta örgüt kültürünün korunmasına ilişkin programların yöneticiler tarafından gördüğü destektir. Bu da bu konunun gelecekte ne kadar önem taşıyacağını bir göstergesidir. Her ne kadar bazı işletmelerde bu tür programlara benzer çalışmalar yürütülmeye çalışılsa da bunların yetersizliği bilinmektedir. Modern örgütlerin katılımcı yönetim tarzlarını benimsemelerinin bir sonucu olarak bu programlara verilen değer giderek artarken, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından desteklenmesi olasılığı da yükselecektir. Özellikle kamu işletmelerinde bu tür etkinliklerin artışı kültürel bağlılığı ve dayanışmayı olumlu olarak etkileyebilir. Bu nedenle bu konuda daha detaylı ve daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Yöneticilerin konuya olan ilgilerinin artışı bu tür araştırmaları da beraberinde getirecektir.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- Abramis David J., (November 1989), “Fun at Work”, **Personnel Administrator**, Vol. 11.
- Betof Edward and Harwood Frederic, (September 1992), “The Power of Empowerment”, **Training and Development**.
- Brown Andrew, (1995), **Organizational Culture**, Pitman Publishing.
- Brymen E. Robert, (May1991), “Employee Empowerment”.:A Guest Driven Leadership Strategy”, **The Cornel H. R.A. Quarterly**.
- Carrell, Michael, Jennings F. Daniel and Heavrin Christina, (1997), **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall.
- Denison Daniel R., (1990), **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York: Wiley.
- Densford E. Lynn, (November-December 1987), “Wellness Programs Show Healthy Returns”, **Employee Benefit News**, Vol.8, No: 8.
- Dumaine B., (January 1990), “Creating a New Company Culture”, **Fortune**.
- Eiehman Caroline and Barbara Reisman, (1992), “How Small Employers are Benefitting from Offering Child Care Assistance” **Employee Relations Today**, Vol.19 No:1.
- Erkul İhsan - Altan Ö. Zühtü - Gerek Nüvit, (1983), **Sosyal Politika Dersleri**, C.II.
- Altan Ö. Zühtü, **Kadın İşçiler ve Türkiye’de Kadın İşçilerin 1475 Sayılı İş Kanunu İle Korunması**, (1980), E.İ.T.İ.A. Yay.No.: 2241147, Eskişehir.
- Gordon C. George, (1991) “ Industry Determinants of Organizational CulturEl, **Academy of Management Review**, Vol.16, No: 2.
- Greenberg Jerald and Robert A. Baron, (1997), **Behavior in Organizations**, Prentice Hall.

Hartman Steven and Cozzetto Janet, (August 1984), "Wellness in the Work Place", **Personnel Administrator**, Vol. 29.

Hofstede Geert, (1993), "Culture Constrains in Management Theories", **Academy of Management Executive**, Vol.7, No:1.

Hooper Laurance and Miller Michael, (December 1992), "IBM Shares Fall 11 Percent as Firm Announces Layoffs and Says Dividends May be cut", **Wall Street Journal**, A.3.

Lefkovich, Jeff , (June 1992), "Business Responds to Elder Care Needs", **HR Magazine**.

Mangan Doreen, (May, 1992), "An Rx for Drug Abuse" **Small Business Reports**, s.28-38.

Maree La E. Sandar and Thompson Kate, (February 1984), " Industry-Sponsored Day Care", **Personel Administrator**, Vol.29, No:2,

Peterson J. Donald and Marsengil Douglas, (May 1988) , " Child Care Programs Benefit Employers, Too", **Personnel**, Vol.65, No:5.

Ransom C., Aschacker P. and Burud S., (October1989), "The Returns in the Child Care Investment", **Personel Administrator**, Vol.10.

Riter, Anne, (March 1990), "Dependent Care Proves Profitable", **Personnel**, Vol. 67. No:3.

Rawlinson M. and Hassard, J., (1993), "The Invention of Corporate Culture A History of the Histories of Cadbury", **Human Relations**, Vol.46.

Robbins Stephen P., (1985), **Organizational Behavior**, Prentice Hall, International Inc.

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

Schiska Alan, (September 1991), "Revitalizing the Plateaued Employee on Your Staff", **Supervisory Management**.

Schneider, B., (1990), **Organizational Climate and Culture**, San Fransisco: Jossey Bass.

Schultz, Duane and Sydney Allen Schultz, (1998), **Psychology and Work Today**, Prentice Hall, New Jersey.

Smith W. Frederick, ( January 1991), “Empowering Employees”, **Small Business Reports**.

Wellins R. S., Byham C. W., and Wilson M. J., (1991), **Empowerment Teams**, San Francisco, Jossey-Bass.

“A Ford Plant Closing May Prove A Model of Labor- Management Cooperation”, (October 1993), **Wall Street Journal**.

“Home is Where the Heart Is”, (October 1988), **Time**.

“Reduced Costs Increased Worker Production Are Rationale for Tax Favored Corporate Fitness Plans”, (November 1983), **Employee Benefit Plan Review**, Vol.37.

**Your Guide to Wellness at the Work Site**, (1983), (Washington DC; Health Insurance Association of America).

“Cost Benefit Analysis of the Coors’ Wellness Program”, (December, 1988), **University of Oregon Graduate School of Management**.

“Building Fun in Your Organization”, ( October 1989), **Personnel Administrator**, Vol. 10.