

**ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİ
DESTEKLEYİCİ PROGRAMLAR
VE BİR UYGULAMA**

Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL
Anadolu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Çal. Ek. ve End. İliş. Böl.

ABSTRACT

Quality of working life is creating a business and organizational environment which will directly respond to the needs of the workers. The programmes which improve the quality of working life are used for creating a business environment which helps to the satisfaction of the needs of the individual workers. This concept involves many positive interference methods for the satisfaction of the individual in working life. By these programmes it becomes possible to make working life more human-oriented. Quality of working life focuses on the opinion that not only the economic and technologic improvement is sufficient, but at the some time it's important to concentrate on better experiences and interpersonal relations. The programmes which improve the eight categories: A fair and convenient salary, a secure and healthy environment, a job which increase the capability of individual, security and an chance of self development, a social environment which helps to the development of the personality and an environment which is respectful to the individual life.

ÖZET

Çalışma yaşam kalitesi işyerinde çalışanlara ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir iş ve örgütsel ortam sağlamaktadır. Çalışma yaşam kalitesini artırıcı programlar, çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı

olan bir iş çevresini oluşturmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan birçok olumlu müdahale teknikleri vardır. Bu programlar sayesinde iş yaşamını biraz daha insana yönelik hale getirmek, mümkün olmaktadır. Çalışma hayatının kalitesi kavramı, hayatın kalitesinin artırılması için ekonomik ve teknolojik iyileşmenin yeterli olmadığı, aynı zamanda daha iyi tecrübeler ve şahsi ilişkilere de yönelmek düşüncesi etrafında yoğunlaşır. Çalışma yaşam kalitesi yükseltici programlar sekiz kategoriye ayrılabilir. Bunlar uygun ve adil bir ücret, güvenli ve sağlıklı bir çevre, İnsan kapasitelerini geliştirici bir iş, Emniyet ve bireyin kendini geliştirme şansı, Kişilik gelişimine yardımcı olan sosyal bir çevre, Bireyin özel yaşamına saygılı bir ortamdır.

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri hızla gelişen değişmelere ayak uydurmaya çalışırken, diğer yandan da karşılaşılabilecek değişimlere de hazırlanmaktadır. Gelişen yeni teknolojiler, artan rekabet, örgütlere yansiyarak, onların üretim ilişkilerinde, yönetim ve liderlik biçiminde, bireylerarası iletişimde, çalışma yöntemlerinde yenilikleri beraberinde getirmektedir. Bu gerçek karşısında sosyal bilimcilerin ve araştırmacıların en önemli görevi; bireyler ile, örgütlerin bu değişime ayak uydurmaları ve toplumu daha ileri götürme çabalarına araştırmaları ile katkıda bulunmalarıdır.

Örgütler yeniden yapılanma çalışmaları ile yirmibirinci yüzyıla hazırlanmaktadırlar. İmalatta yer alan operatörlerin yerine artık bilgisayar uzmanlarının öne çıktığı görülmektedir. Bireyi, belli bir pozisyon ve işte çalışma süresinin dışında bilgi ve becerilerinin, pazar payına katkısının ölçüldüğü iş ortamında görmekteyiz. Örgütlerde işin yeniden tanımlanması gündemdedir. Başka bir deyişle işin sabit bir operasyonlar dizisi olmasından çok, müşterilerin devamlı değişen taleplerine yetişebilmek ve onları karşılayabilmek için, değişen iş tanımları üzerinde çalışılmaktadır. Böylesi bir çalışma ortamında, çalışma yaşamının kalitesinin yükselmesi için çalışmaların süratlenmesi de kaçınılmazdır. ⁽¹⁾

¹ Handan Kepir Sinangil, "Yirmibirinci Yüzyıla Girerken Endüstri, Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte ve Ülkeye Katkıları", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1998, 1-2.

Çalışma Yaşam Kalitesi nedir? Bu terim genel anlamda çalışan insanlar için iş çevresinin uygunluğunu ve uygunsuzluğunu ifade eder. Temel amaç; ekonomik kazancın artırılmasının yanında, insanlar için mükemmel iş ve çalışma durumlarının geliştirilmesidir.

Çalışma yaşam kalitesi programlarının temel elemanları oldukça geniş bir şemsiye altında toplanabilir. Dolayısıyla pek çok konu bu programa dahil edilebilir. Örneğin açık iletişim sistemleri, eşit ödüllendirme sistemleri, iş güvenliği, kariyer gelişimi, katılımlı yönetim, işin yeniden dizaynı, takım çalışmaları gibi. Bu programlara ilave olarak çalışanların becerilerini geliştirme programları, mesleksel stresi azaltma, işçi - işveren ilişkileri sayılabilir.

2. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI VE AMACI

Oldukça farklı şekillerde tanımlanan Çalışma Hayatının Kalitesi kavramı; işin, insanların güvenli bir ortamda yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli ihtiyaçlarının tatminine, faydalı oldukları duygusunu kazanmalarına, başarılarını farkedebilmelerine ve kabiliyetlerini geliştirmelerine fırsat veren bir yapıya kavuşturulması olarak ifade edilebilir. (2)

Yaşam kalitesi, insanların yaşamlarında elde etmek isteyebilecekleri her şeyi elde edebilme düzeyi olarak tanımlanabilir. Çalışma yaşam kalitesi ise, doğrudan işyerinde çalışanlara, ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir iş ve örgütsel ortam sağlamakla ilgilidir ve bir örgütsel davranış konusudur. (3)

İş yaşamının kalitesi, bireyler ve gruplar için şu üç ayrı özelliğin birbiriyle etkileşmesi sonucu şekillenir: (4)

- İş Atmosferi: Çalışma ortamını çalışanların iş ortamında edindikleri algılamalar oluşturur ve bu atmosferlerden beslenen tutumlar, iş başarısını, motivasyonu ve iş doyumunun özelliklerini etkiler.
- İş Tasarımı: Yapılacak işin ana boyutları, örgüt atmosferinde

² Ömer Dinçer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikleri**, İstanbul: Timaş Basım, 1992, 180.

³ R.Mukherjee, **The Quality of life: Valuation in Social Research**, New Delhi: Sage Publications, 1989, 4-9.

⁴ Duygu Altuğ, **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997, 91.

- oluşan algıları ve iş tasarımının hatlarını belirler.
- Örgüt Kültürü: Örgütün paylaşılan inanç, norm, değer ve varsayımları olarak her örgüte kendi kimliğini ve devam edici özelliklerini kazandırır.

İş yaşamının beceri ile yönetilmesi, çalışanın iş başarısını, doyum ve uyumunu arttıracaktır.

Çalışma yaşam kalitesi programlarının ilk kez 1970'lerde General Foods'da uygulanmaya başlandığı söylenebilir. İlk olarak fabrikalarda geleneksel statü sembolleri azaltılarak, bireyler arasında eşitlik sağlanmaya çalışılmıştır. Örneğin fabrikada ortak park alanları, ortak giriş çıkış kapıları çoğaltılmış, herkesin oda dekorlarına önem verilerek kilitli dolaplar verilmiştir. Teknik ve uzman grupların diğer çalışanlarla olan ayrımını azaltmak için, belirlenen çalışma gruplarına uzmanlığı destekleyici faaliyetler uygulanmıştır. Doğrudan gözetim azaltılarak bu görev üst yönetime verilmiş, böylece gözetimcilerin rolleri değişmiştir. (5)

Diğer yenilikler ise aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- İş analizleri yoluyla bireylerin yeteneklerini arttırmalarına ve gelişmelerine yardımcı olmak,
- Karar alma süreçlerinin tüm kademelerde oluşmasına dikkat etmek,
- İş genişletme ile mekanik işleri monotonluktan kurtarmak,
- Takım standartlarına ulaşmada yetersiz kalan takım üyelerine yardımcı olmak,
- İşe gelmeme sorununu takım üyelerinin kontrolüne bırakarak, yeniden görev dağıtımını yapmayı sağlamak.

Değişiklikler sonucunda yapılan karşılaştırmalar geleneksel fabrika sistemlerini sürdüren işletmelere göre olumlu gelişmeler göstermiştir. Kalite problemleri olarak adlandırılan işe gelmeme, üretim düşüklüğü ve iş devir hızında % 90 oranında azalmalar gözlenmiştir.

General Foods, çalışma yaşam kalitesi programlarını uygulayan ilk işletmelerden sadece biridir. Daha sonra Procter ve Gamble, TRW Inc. ve

⁵ John W. Newstrom and Keith Davis, **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, New York: Mc Graw Hill Inc., 1993, 345.

Cummins Engine Co., bunlara örnek olarak sayılabilir. Türkiye’de Koç, Sabancı, Eczacıbaşı gibi büyük firmalarda bu uygulamaların öncüleri olmuşlardır. Bu işletmeler yanlış yönetilmiş insan gücünün, örgüte olan maliyetini kavramışlardır. Örgütlerdeki bürokratik yapılar, değişen zamanla birlikte insan maliyetinin daha az kabul edilebilir olduğunu, değişimin gerekliliğini desteklemişlerdir. Diğer taraftan işçilere yönelik çalışmalarda çalışma hayatının iyileştirilmesi, istihdam güvencesi, hizmet-içi eğitim, adil ücret, işe ve kendine saygı, kararlara katılma vb. konulara ilişkin taleplerde çoğalma gözlenmektedir. (6)

Çalışma yaşamının kalitesini artırıcı programlar çalışanların bireysel ihtiyaçlarının tatminine yardımcı olan bir iş çevresini oluşturmak amacıyla uygulanmaktadır. Bu kavram altında bireyin çalışma yaşamında tatmin olmasını sağlayan birçok olumlu müdahale teknikleri vardır. (7) Bu programlar sayesinde iş yaşamını biraz daha insana yönelik hale getirmek mümkün olmaktadır.

Çalışma hayatının kalitesi kavramı, hayatın kalitesinin artırılması için ekonomik ve teknolojik iyileşmenin yeterli olmadığı, aynı zamanda daha iyi tecrübeler ve şahsi ilişkilere de yönelmek gerektiği düşüncesi etrafında yoğunlaşır. Çalışma hayatının kalitesine yönelik bütün programların dört temel amacı vardır: (8)

- Kendi hayatını etkileyen konularda üyelerin daha çok söz sahibi olmalarını sağlayan daha demokratik bir örgüt yapısı,
- Daha iyi işbirliği, yüksek üretim ve artan kârlılıktan herkesin yararlanmasını sağlayan mükafat sistemi,
- Örgütün canlılığını arttırarak, çalışanların haklarını genişleterek daha iyi iş güvenliği,
- Kişilerin gelişme ve uyum şartlarına imkan veren iş ortamını hazırlamak.

⁶ A. Can, “Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi”. **Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu**, İstanbul: (23-24 Ekim 1990).

⁷ R.E. Walton, “Quality of Working Life: What is it?”, **Sloan Management Review**, (Fall, 1973), 11-21.

⁸ Dinçer, 180.

3. ÖRGÜT GELİŞTİRMEDE ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARININ ÖNEMİ

Örgüt geliştirme konusu, örgütü iyileştirme, kalitesini yükseltme stratejilerinin hepsini kapsayacak kadar geniş ve sınırları tesbit edilememiş bir konudur.

Örgütte insan olarak bulunan değerli varlıkların tutum ve davranışlarını iyileştirme, örgütün kültürünü artırma, yapı ve süreçlerin de sosyal sistemin ve teknolojinin gerekli kıldığı değişimleri gerçekleştirme çabaları örgüt geliştirmenin konusunu oluşturmaktadır. Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını, diğer bir deyimle kazandırılmalarını sağlama çalışmalarının tümünü kapsamaktadır. (9)

Örgüt geliştirmede tutulan tanımlardan biri de Richard Beckhard tarafından yapılmıştır. (10) Örgüt geliştirme a) Planlı b) Örgüt çapında c) Yukarıdan yönetilen d) Örgütsel etkinlik ve sağlığını arttırmak amacıyla e) Davranış bilimlerinin bilgilerinden yararlanarak örgüt sürecine yapılan müdahalelerdir.

Tanımlardan da anlaşıldığı gibi örgüt geliştirmenin tanımı ile Çalışma Yaşam Kalitesi'nin amacı aynı konu ve programları kapsamaktadır. Bu durum örgüt geliştirmede Çalışma Yaşam Kalitesi programlarının önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer bir deyimle örgüt geliştirme, çalışma yaşam kalitesinin amaçlarında olduğu gibi; insanları ilgilendiren örgüt çapındaki değişiklikleri planlayarak iş ortamının, çalışanların davranışlarının ve refahının kalitesini yükselterek örgütsel performansı arttırmayı amaçlar. (11)

Örgütsel davranış alanında bireyde bu duyguyu yaratacak bir takım yöntemler geliştirilmiştir. Bireylerin güdülenme düzeylerini etkileyecek bu uygulamalar genelde örgüt geliştirme adı altında toplanmaktadır. Örgüt geliştirme aynı zamanda bir örgütün üyelerinin kendi kişisel amaçlarını ve

⁹ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş 1998, 461.

¹⁰ Richard Beckhard, **Organization Development, Strategies and Models**, Addison Wesley Publishing Comp., Mass, 1969, 9.

¹¹ Robert Baron and Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work**, New York: Allyn and Bacon 1998, 576.

örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere daha iyi etkileşimlerine yardımcı olmaya yönelik planlı bir çabadır. (12)

Bu uygulamaların amacı; örgüt hiyerarşisinde yukarıdakiler ile aşağıdakiler arasında güven sağlamak, iletişimi iyileştirmek, işgörenin işi ve çevresine karşı tutumlarını olumlu kılmak; bireyi örgütün sorumlu bir üyesi haline getirmek, insan olma olanaklarını sağlamak, katılma ve etkiyi arttırmak, bu yolla bireyin örgüte bağlanmasını sağlamak ve yaratıcılığını arttırmaktır. Bu faktörler aynı zamanda çalışma yaşam kalitesi programlarının temel amaçlarıdır.

Örgüt geliştirme süreci, genel olarak örgütün değişimi ve geliştirilmesi yolunda birtakım gereksinimlerin hissedilmesiyle başlar. Değişime itici güçler, mevcut durumda arzulanmayan hususlar ya da arzulan bir potansiyel gelecek olarak düşünülebilir.(13) Değişim gereksinimini ortaya çıkaran faktörlerden biri de mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki uyumsuzluğun, tatminsizliğe yol açmasıdır. (Önceden yönetimden şikayeti olmayan personelin, başka bir örgütteki daha iyi yönetsel uygulamaları farkederek, kendileri için de aynı şeyleri arzulamaları gibi).

Açıklamalardan da anlaşıldığı gibi amaç; değişime olan ihtiyacı saptayıp, gereken değişimleri insanları ve örgütü düşünerek planlayıp uygulamaya koymaktır. Geliştirmenin bir yönü olarak burada çalışma yaşamı kalitesini yükseltici programlar devreye girebilmektedir.

4. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARI

Bir örgüt geliştirme müdahalesi olarak ele alındığı zaman Çalışma Hayatının Kalitesine yönelik müdahale kavramının tanımı ve amacının açıklanması ile başlar. Sonra işyerinin mevcut durumu teşhis edilir. Bu safhada çalışanların işle ilgili tecrübeleri ve çalışma şartları ile ilgili düşünceleri ve hem işin hem de çalışma şartlarının kalitesi ile ilgili algıları belirlenir. Burada temel varsayım, insanların kendi algıları doğrultusunda tepkide bulunacaklarıdır (14).

¹² A. Can Baysal ve Erdal Tekarşan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basın Yayın, 1996, 357.

¹³ Tanıl Kılınç, "Örgüt Geliştirmenin Temel Ögeleri ve Örgüt Geliştirme Süreci", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, C. 18, S.2 (Kasım 1989), 43.

¹⁴ Dinçer, 181.

Richard E. Walton çalışma yaşamının kalitesini yükseltici programları sekiz kategoriye ayırmaktadır.⁽¹⁵⁾

Bunlar:

- Uygun ve adil bir ücret
- Güvenli ve sağlıklı bir çevre
- İnsanların kapasitelerini geliştirici bir iş
- Emniyet ve bireyin kendini geliştirme şansı
- Kişilik gelişimine yardımcı olan, ön yargılardan uzak, özgün ve dikey mobilite imkanı veren bir sosyal çevre
- Bireyin kişisel özellikleriyle ve özel yaşamına saygılı, farklı fikirlerine anlayışla yaklaşan bir ortam
- İnsanların boş zaman faaliyetlerine ve aile ihtiyaçlarına müdahaleyi en aza indiren bir iş rolü
- Sosyal sorumluluk veren örgütsel faaliyetler.

Mevcut çalışma hayatının niteliğini belirlemek için kişinin bu sekiz değişkenle ilgili algılamalarının açığa çıkarılması gerekir. Böylece örgütün mevcut durumu ve sağlık durumu teşhis edilecek ve sağlık durumu öğrenilmiş olacaktır. Daha sonra söz konusu değişkenlerden biri, bir kaç veya hepsi için çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda amaçlar tesbit edilmelidir. Böylece program daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasına doğru gelişir.

Çalışma hayatının kalitesiyle ilgili bir başka yön de; örgütün yönetim kademesi ile işçi sendikaları arasındaki ilişkilerdir. Bu tür programların en ayırdedici özelliklerinden biri de sendika ile yönetim arasındaki mevcut ilişkiler, ortaya çıkan problemler ve bu problemlerin işbirliği içinde çözümlenmesiyle ilgili ortaya konulan çabalardır.

İş zenginleştirme, bağımsız çalışma grupları oluşturma, iş çevresinin sağlığı ve güvenliğini sağlama, kişisel büyüme ve gelişme, işyerlerinde sosyal ihtiyaçların tatmini, iş yaşamının sosyal yönünü geliştirme gibi faaliyetler çalışma yaşam kalitesinin programları arasında sayılabilir.⁽¹⁶⁾ Bu programlar her örgütün kendi özelliklerine göre farklılıklar göstermekle birlikte, her

¹⁵ R.E. Walton, "Improving the Quality of Work Life", **Harvard Business Review**, (May, June, 1974), 12.

¹⁶ Judith R. Gordon, **A. Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, 1991, 635.

programın üç temel ögesi vardır. (17)

• **Çalışma Hayatı Komitesi:** Bu komite, programın başlangıç bölümünde, yönetim ve sendikayı temsil eden elemanlardan oluşur. Bu komite, örgütün etkili ve verimli olması ve çalışma hayatının kalitesinin geliştirilmesi amacıyla yönelik faaliyetleri planlar ve uygulamaya koyar. Bu programlar genellikle uzun sürelidir.

• **Değişim Uzmanı:** Çalışma hayatı komitesine rehberlik edecek bir davranış bilimleri uzmanına ihtiyaç vardır. Bu uzmanlar genellikle dışarıdan ve komite tarafından belirlenir.

• **Değerlendirme Komitesi:** Bu komite, yönetim ve sendika temsilcilerinden farklı bir komitedir. Değişim uzmanından ayrı çalışır. Bu komitenin amacı, programı kısmen standardize edilmiş ölçü metodları ile değerlendirmek ve uzun dönemde etkilerini belirlemektir.

Bu tür programların ortaya konmasında yöneticiler de etkin bir rol oynamaktadır. 1970'li yıllardan sonra çalışma yaşam kalitesi programlarına ilgide bir artış gözlenmiştir. 1974'lerde de çalışma yaşam kalitesi programlarını destekleyecek, arttıracak ve geliştirecek uluslararası kongreler düzenlenmiştir.

5. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ PROGRAMLARININ GELİŞİM SÜRECİ

Çalışma yaşam kalitesi programları; işyerlerinde fırsatlar ve problemler hakkında karar alma aşamasında, çalışanların da katılımı ile gerçekleştirilmektedir. İşin insanlar üzerindeki etkisi çok önemlidir. Örgütlerde çalışanların katılımı örgütsel etkinliği arttırabilecektir. (18)

Çalışma yaşam kalitesi programları New York Tarrytown'da seri imalat teknolojisi kullanılan General Motors'un bir fabrikasında uygulanmaya

¹⁷ Edgar F. Huse, **Organization Development and Change**, New York: West Publishing Company, 1980, 23.

¹⁸ D.A. Nadler and E. E. Lawler III, "Quality of Working Life: Perspectives and Directions", **Organizational Design**, (Winter, 1983), 49.

başlamıştır. İlk olarak fabrika yöneticileri değişikliklerin uygulama ve planlamasında çalışanların katılımını sağlamışlardır. Çalışanların öne sürdükleri fikirlerin birçoğunu da uygulamışlardır. Sonuç olarak değerlendirilmeler performansın arttığını, işe gelmeme ve işten ayrılmaların azaldığını göstermiştir. (19)

Ford ve General Motors, çalışma yaşam kalitesi programları kullanarak maliyetleri azaltmış ve üretimi arttırmıştır. Yapılan bu çalışmalar örgütlerde birbirine bağlı grupların ortaya çıkmasına, sendika liderleri ile bilgi alışverişi içersinde olmalarına, dolayısıyla grevlerin azalmasına neden olmuştur. (20) 1983'lerin sonunda General Motor fabrikalarında takım sistemleri ile tanışılmış, düzenli takım toplantıları yapılmaya başlanmıştır. Böylelikle iş zenginleştirmede uzmanlaşmış veya kalite çemberleri uygulanmaya başlamıştır. (21) Böyle bir ortamda bir çalışanın daha iyi bir kariyeri olduğu söylenebilir, çünkü grup içinde gerekli değişik becerileri öğrenebilmektedir. Bu tür çalışma sisteminde statü farklılıkları en aza indirilmekte ve çalışanların katılımı çok artmaktadır. Bu durumda çalışma arkadaşlarının denetimi yanısıra kişisel denetim de önem kazanmaktadır. (22)

Sendika - yönetim işbirliği, çalışma yaşam kalitesi çabalarının bir çoğunun anahtarıdır. Örgütlerin çoğu problem çözmeye sendika-yönetim toplantılarını seçerler. Tablo I'de çalışma yaşam kalitesi programlarının gelişimi üç farklı kuşakta karşılaştırmalı olarak gösterilmeye çalışılmıştır.

1970'lerde Tarrytown'dan başlayarak uygulanan programların nasıl geliştiği, birçok büyük şirketlerde uygulanan kalite çemberleri ve Ford'da 1980'lerde yapılan bağlı grup çalışmalarıyla, 1990'larda General Motors'un öne sürdüğü programların gelişim süreçleri karşılaştırılmıştır.

¹⁹ R.H. Guest, "Quality of Work-Life (learning from Tarrytown)", **Harvard Business Review** 57, (1979), 76-87.

²⁰ R.E. Walton and L. Schlesinger, "Do Supervisors Thrive in Participative Work Systems?" **Organizational Dynamics** 7 (Winter 1978), 25,36.

²¹ Gordon, 636.

²² Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1993, 72.

Tablo : 1 Birinci, İkinci ve Üçüncü Kuşak Çalışma Yaşam Kalitesi Programları

	İlk Kuşak	İkinci Kuşak	Üçüncü Kuşak
YAPI			
Bütünleme	Ç.Y.K. düzenli örgüt yapısından farklı bir program olarak algılanmıştır.	Ç.Y.K. Programları düzenli örgütsel yapı ile kısmen bütünleşmiştir.	Ç.Y.K. düzenli örgütsel yapıdan ayrılamaz olarak algılanmıştır.
Uyum	Ç.Y.K. uzmanlar tarafından örgütsel yapıya dışsal bir yüklem olarak görülür.	Ç.Y.K. yapısı sınırlı değişim ve biraz uyum gösterir.	Ç.Y.K. yapısı iş çevresinde kendine ait benzersizlikler gösterir.
Merkezileştirme	Ç.Y.K. yapısı merkezileştirilmiştir.	Ç.Y.K. yapısı kısmen merkezileşmiş, kısmen merkezileşmemiştir.	Ç.Y.K. yapısı merkezileşmemiştir.
Bağlılık	Ç.Y.K. yapısı sadece seçilmiş personeli ilgilendirir.	Ç.Y.K. yapısı personelin önemli bir kısmını kapsar.	Ç.Y.K. yapısı tüm personeli kapsar.
SÜREÇ			
Karar Alma	Karar alma bir yönetim ayrıcalığıdır. Ç.Y.K. yönetim kararlarında bir girdi sağlar.	Yöneticileri kararlarında özgür bırakmakla sınırlamak arasındaki her koşulda Ç.Y.K. koruma sorumluluğu gözönünde tutulmalıdır.	Hem yönetim hem de yönetim dış personel ve sendikaların rolü yeniden tanımlanır. Kararlar yetki alanına girenler tarafından alınır, birlikte yönetim sağlanır.
Uygulama	Uygulama merkezci olup dış kaynaklar yoluyla yürütülür.	Merkezci bir yapı yok yerel bir kontrol var.	Her çalışan uygulamaya yönelik becerileri elde eder ve gerektiğinde bu rolü üstlenir.

	İlk Kuşak	İkinci Kuşak	Üçüncü Kuşak
Yetiştirme ve Eğitim	Eğitim ve öğretim ihtiyacı Merkezci dış kaynaklar tarafından belirlenir ve karşılanır. Beceriler uygulayıcılara aittir.	Kendi eğitim ihtiyaçlarını ve ihtiyaç olan düzenlemeleri gruplar belirler. Eğitimin odak noktası Ç.Y.K. süreci için ihtiyaç duyulan becerilerin kazandırılmasıdır ve tüm katılımcıları kapsar.	Eğitim ihtiyacı yerel olarak belirlenir. Bu süreç işle ilgili gerekli bütün becerileri içerir. Süreç ve örgüt yönetimi konularında Ç.Y.K. süreci becerileri istenir.
Yönetim ve Sendika ilişkileri	Formal sendika - yönetim ilişkileri muhaliftir. Saygı, güven, informal iletişimi arttırmak için zaman harcanır.	Sendika - yönetim ilişkileri işbirlikçi ve dayanışmacıdır. Her iki taraf da geri hareket eder.	İşbirlikçi sendika yönetim ilişkileri formaldır. Yönetici veya yönetim dışı personel arasındaki geleneksel ayırma olduğu gibi roller yeniden tanımlanmıştır.

İÇERİK

Konular	Örgütlerde önceki konular çevresel faktörler üzerinde odaklanılır.	Çevresel faktörlerden daha farklı konular üzerinde odaklanılır. Örneğin sendikalar, personel politika ve planları gibi.	Ç.Y.K. konuları ve diğer konular arasında bir ayırım yoktur. Örgüt politikacıları Ç.Y.K. temeline dayandırılır.
---------	--	---	---

Kaynak: Judith R. Gordon, A. **Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, 1991, 638. Aktarılan Eser M. **Change Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resources Professionals**, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, 142.

Çalışma yaşamının kalitesini yükseltici çalışmalar çok faydalı olmakla beraber, bazı tehlikeleri de bulunabilir. **Birincisi**, yönetim ve sendika programlarının hazırlanması ve uygulanmasında beraber hareket etmek zorundadırlar. Bu şekilde davranılmadığı takdirde her biri bir diğerinden birşeyler koparmak amacıyla hareket edebilir. İşçi ve işveren komiteleri işlerin geliştirilmesinde her iki tarafın koordinasyonunu sağlamak amacıyla etkili bir şekilde fonksiyon görmelidir. **İkinci olarak**, hareket planları aynen planlandığı gibi başından sonuna kadar adım adım uygulanmalıdır. Planlar, sendika ve ofislerde kaybolabilir veya unutulabilir. Bu nedenle en üst yönetimden üretimde çalışan en küçük işgörene kadar herkes planlanan şekilde hareket etmelidir. Aksi takdirde programların bir önemi kalmaz. Uygulanan stratejiler ve tekniklerle, diğer yönetim faaliyetleri arasında koordinasyon olması gerekir.

Son olarak çalışma yaşamının kalitesini yükseltme programlarının ortak bir amaca yönelik hareket ettiğini unutmamak gerekir. Burada amaç örgütün etkinliğini arttırmak, diğer bir deyimle verimli çalışma koşullarıyla örgütü etkin ve başarılı kılmaktır. Sonuçta işgörenlerin çıkarları birbiriyle büyük uyumsuzluklar içinde olan düşünceler değildir. Amaç, olumlu koşullarla her iki grubu tatmin edici yollar bulmaktır. ⁽²³⁾

Gerçekte sağlıklı ve başarılı bir örgüt geliştirmede, çalışma yaşam kalitesi programlarının uygulanması son derece önem taşımaktadır. Gerçekleştirilen yapı ve davranış değişikliğine, çalışanların fikirleri alınarak yapılması başarıyı arttıracaktır. Yine başka örgütlerde etkili ve başarılı olmuş programları uygulamak yerine; örgüte uyumlu, yeni programların uygulanması önemlidir. Çünkü her örgütün çalışma şartları, kültürel yapısı, işin yapısı birbirinden farklılık göstermektedir.

Ayrıca programların sürekli düşüncede olması, ancak uygulanmasının gecikmesi çalışanlarda şüphe ve güvensizlik yaratabilecektir. Programların ortaya konması, amacı, uygulanma konusu ve zamanı üzerinde çalışanlara açıklamalar yapılmalıdır.

²³ Madler and Lawler, 20-30.

6. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı; üst ve orta düzey yöneticilerin örgütlerinde uygulanan çalışma yaşam kalitesi programlarını değerlendirmelerini ve bu konudaki görüşlerini incelemektir. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin artırılmasında ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını, iş yaşamını insana yönelik hale getirebilecek programlardan yararlanmanın önemliliğini gösterebilmektir.

Çalışmamızdaki hipotezlerimiz;

- Yöneticiler örgütlerde adil bir ücret, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi, *kapasite geliştirme, kariyer gelişimi gibi çalışma yaşam kalitesi programlarına önem vermektedirler.*

- Yöneticiler örgütlerde, boş zaman faaliyetlerine ve kültürel aktivitelere önem veren bir yönetim biçimini desteklemektedirler.

Hipotezlerin bağımsız değişkenleri olarak örgütün kendisi, yöneticilerin eğitim düzeyleri, yönettikleri personel sayısı; cinsiyet ve yaş grupları ele alınmıştır. Burada bağımlı değişken çalışma yaşam kalitesi programları uygulamalarıdır.

7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ANALİZLER

Araştırmamız üç şirkette ETİ TAM GIDA A.Ş., TÜRK ELEKTRİK ENDÜSTRİSİ A.Ş. (ARÇELİK), TOPRAK KAĞIT SANAYİİ A.Ş. üst düzey yöneticilerle yapılmıştır. Anket çalışmamız üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel kimlik bilgisini saptamaya yönelik 9 açık uçlu soru, ikinci bölümde yöneticilerin örgütlerinde uygulanan çalışma yaşam kalitesi programlarını değerlendiren 18 soru (beşli likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır), son bölümde ise yöneticilerin çalışma yaşam kalitesi programlarının uygulanmasına yönelik öneri ve görüşlerine yer veren açık uçlu bir soru yer almaktadır.

Araştırma sonuçları SPSS for Windows 8.0'da değişkenlerin aritmetik ortalamaları alınarak tanımlayıcı bir çalışma yapılmıştır. (Tablo4 - 5) Daha

sonra ise Anova (Tek yönlü varyans analizi) yöntemi kullanılarak hipotezlerin geçerlilikleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu yöntem de öncelikle her üç şirketin toplam puanlarından hareket edilerek analiz yapılmıştır. Daha sonra şirketler için, ayrı ayrı yöneticilerin işin niteliğine ilişkin ve kültürel programlara ilişkin toplam tutum puanları karşılaştırılarak anlamlılık aranmıştır. (Tablo : 6)

Anket soruları teorik kısımda bahsedilen Richard E. Walton'un çalışma yaşam kalitesini yükseltici programları olarak 8'e ayırdığı sınıflamadan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Türk Elektrik Endüstrisi A.Ş.'de çalışan üst düzey yöneticilerin tamamı ile toplam 14 kişi, Eti Tam Gıda A.Ş.'nin üç farklı şirketinde toplam 46 yöneticiyle, Toprak Kağıt Sanayi A.Ş.'de çalışan yöneticilerin de 18'i ile anket yapılmıştır. Toplam örneklem 78 kişidir.

Çalışmamızın birinci bölümünde yer alan ve demografik özelliklerin yer aldığı değerlendirme sonuçları Tablo II'de gösterilmektedir. Araştırmamızda I. ve II. bölüm anket soruları toplam olarak değerlendirilmiş, ancak üçüncü bölümde yer alan açık uçlu soru ayrı ayrı incelenerek değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Tablo II'de görüldüğü gibi yaş gruplarına göre 30'lu yaşlardan başlayarak orantılı bir dağılım gözlenmiştir. Yöneticilerin çoğu erkek ve üniversite mezunudur. Dolayısıyla bu iki bağımsız değişken anlamlı bir ilişki çıkmayacağı varsayımı ile değerlendirme dışı bırakılmıştır. İşyerlerinde çalışma süreleri 1'le 20 yıl arasında değişmektedir. Yönettikleri personel sayısı da genellikle 50 ve aşağısı çıkmıştır. Bu bağımsız değişkenler test etmeye yönelik yeteri sayıda bir örneklem oluşturamaması nedeniyle, sadece örgütün kendisi bağımsız değişken olarak incelenmiş, bu bağlamda anlamlı bir ilişki aranmak için varyans analizleri yapılmıştır.

Tablo : 2 Demografik Özellikler Dağılımı

YAŞ	TOPLAM	YÜZDE
25 - 30	7	% 7
30 - 35	12	% 16
35 - 40	17	% 21
40 - 45	14	% 18
45 - 50	14	% 18
50 - 55	7	% 9
55 ve Yukarısı	7	% 9
EĞİTİM		
Ortaokul	-	-
Lise	9	% 11
Üniversite	49	% 64
Yüksek okul	7	% 9
Yüksek Lisans	12	% 15
Doktora	1	% 1
CİNSİYET		
Erkek	71	% 91
Kadın	7	% 9
ÇALIŞMA SÜRELERİ		
1 - 5	14	% 18
5 - 10	16	% 21
10 - 15	25	% 33
15 - 20	17	% 21
20 ve Üzeri	6	% 7
SORUMLU OLDUĞU PERSONEL SAYISI		
0 - 50	45	% 57
50 - 100	13	% 17
100 - 150	9	% 11
150 ve Üzeri	11	% 14

8. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan tanımlayıcı araştırma sonuçları, aritmetik ortalamalar dikkate alınarak incelenmiştir. Sorular tek tek öncelikle bu bilgiler çerçevesinde incelenmeye çalışılacaktır.

Tablo III'de görüldüğü gibi üç şirket genel olarak adil bir ücret sisteminin uygulanmadığı konusunda birleşmişlerdir (3,53). Ancak Türk Elektrik Endüstrisi (Arçelik) bu konuda şikayetleri olmadığını belirtmiştir. Genel olarak sonuçlara bakıldığında Türk Elektrik Endüstrisi, Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarını tam anlamıyla uygulayan kurumlardan biridir. Araştırma esnasındaki gözlemlerimiz de bu sonucu doğrular niteliktedir.

Şüphesiz çalışanların işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği ya da adaletli bir dağılım olup olmadığı etkileyebilecektir. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, ücretin dengeli olarak dağıtılmadığının algılanması, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik yaratabilmektedir.

Personele sık sık eğitim verilmesi konusundaki genel eğilim kısmen olumludur (2,38). Sonuçlar işgörenlerin ihtisaslaşmasına önem verilmesi (1,73), çalışanlara özel eğitim verilmesi (3,23) şeklindedir. Toprak A.Ş.'nin bu konuya diğerlerinden daha az önem verdiği açıktır. İşgörenlerin ihtisaslaşmasına, eğitimine, etraflarındaki tüm işleri yapabilecek kapasite geliştirme imkanları verilmesine, araştırma yapılan işyerlerinde kısmen önem verildiği gözlenmiştir. Bu durumda çalışma yaşam kalitesini arttırmak için örgüt geliştirme tekniklerinden yeteri kadar yararlanılma ihtiyacı ortaya çıktığı söylenebilir.

Eğitim programları düzenlemek suretiyle yönetim geliştirmeye yardımcı olmak, işi daha anlamlı hale getirmek için iş genişletme, iş rotasyonu ve asıl önemlisi iş zenginleştirme önlemlerine başvurmak suretiyle birey ve grup süreçleri ile teknoloji arasında uyumu gerçekleştirme son yıllarda önem kazanan konular arasında yer almaktadır.

Tablo : 3 Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarının Üç Şirkette Karşılaştırmalı Sonuçları

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Uygun ve adil bir ücret sistemi uygulanmaktadır.	Arçelik	14	1,79	1,05	, 28
	Eti	46	3,67	1,25	, 18
	Toprak	18	4,50	,99	, 23
	Toplam	78	3,53	1,45	, 16
Personle sık sık eğitim verilmektedir.	Arçelik	14	1,29	1,07	, 29
	Eti	46	2,65	1,37	, 20
	Toprak	18	2,56	1,38	, 33
	Toplam	78	2,38	1,41	, 16
Bir yerine birkaç iş üzerinde ihtisaslaşma	Arçelik	14	1,50	1,09	, 29
	Eti	46	1,41	,62	9,10E-02
	Toprak	18	2,72	1,36	, 32
	Toplam	78	1,73	1,07	, 12
Çalışan özel eğitim	Arçelik	14	2,00	,96	, 26
	Eti	46	3,37	1,54	, 23
	Toprak	18	3,83	1,42	, 34
	Toplam	78	3,23	1,54	, 17
Şartların iyileştirilmesine ilişkin yenilikler	Arçelik	14	1,57	1,09	, 29
	Eti	46	3,02	1,36	, 20
	Toprak	18	3,22	1,52	, 36
	Toplam	78	2,81	1,46	, 17
Tehlikeyi azaltabilecek programlar	Arçelik	14	1,57	1,09	, 29
	Eti	46	2,50	1,13	, 17
	Toprak	17	2,53	1,46	, 35
	Toplam	77	2,34	1,24	, 14
İlişkilerde saygı ve sevgi	Arçelik	14	1,43	1,09	, 29
	Eti	46	2,11	,97	, 14
	Toprak	17	2,65	1,84	, 45
	Toplam	77	2,10	1,27	, 15
Yardımlaşma ve dayanışma	Arçelik	14	1,64	1,08	, 29
	Eti	46	2,24	,99	, 15
	Toprak	17	2,59	1,62	, 39
	Toplam	77	2,21	1,20	, 14
Ödüllendirici ve uzmanlık gücü	Arçelik	14	1,79	1,05	, 28
	Eti	46	3,26	1,41	, 21
	Toprak	17	3,71	1,31	, 32
	Toplam	77	3,09	1,46	, 17

		N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
Takım çalışmaları veya bağımsız çalışma gruplarını destekleme	Arçelik	14	1,43	1,09	, 29
	Eti	46	3,17	1,47	, 22
	Toprak	18	3,50	1,47	, 35
	Toplam	78	2,94	1,57	, 18
Yükselme ve terfi fırsatları	Arçelik	14	2,14	,86	, 23
	Eti	46	3,93	1,36	, 20
	Toprak	18	3,44	1,62	, 38
	Toplam	78	3,50	1,49	, 17
Sağlık sorunları ile ilgilenme	Arçelik	14	1,57	1,09	, 29
	Eti	46	3,04	1,69	, 25
	Toprak	18	2,50	1,47	, 35
	Toplam	78	2,65	1,63	, 18
Aile sorunları ile ilgilenme	Arçelik	14	2,36	,74	, 20
	Eti	46	3,87	1,50	, 22
	Toprak	18	2,83	1,54	, 36
	Toplam	78	3,36	1,53	, 17
Kreş sorunlarını çözme	Arçelik	13	4,85	,55	, 15
	Eti	44	4,91	,42	6,35E-02
	Toprak	17	4,94	,24	5,88E-02
	Toplam	74	4,91	,41	4,78E-02
Beraber ve bütünlüğü sağlamaya yönelik eğlenceler	Arçelik	14	2,50	1,22	, 33
	Eti	46	4,50	1,15	, 17
	Toprak	18	3,56	1,46	, 35
	Toplam	78	3,92	1,45	, 16
Yemekler düzenleme	Arçelik	14	2,79	1,53	, 41
	Eti	46	4,41	1,09	, 16
	Toprak	18	2,67	1,33	, 31
	Toplam	78	3,72	1,48	, 17
Doğum günü kutlamaları	Arçelik	14	3,00	1,30	, 35
	Eti	46	4,57	1,11	, 16
	Toprak	18	4,50	,99	, 23
	Toplam	78	4,27	1,26	, 14
Spor etkinlikleri düzenleme	Arçelik	14	2,36	1,15	, 31
	Eti	46	4,57	1,03	, 15
	Toprak	18	2,06	1,06	, 25
	Toplam	78	3,59	1,57	, 18

Tablo III'de görüldüğü gibi çalışma şartlarının iyileştirilmesine ilişkin yenilikler (2,81), tehlikeyi azaltıcı programlar (2,34) konusunda olumlu görüşler ortaya çıkmıştır. Ancak yöneticiler bu konudaki şüphelerini ve önerilerini son bölümde dile getirmişlerdir.

Yöneticiler ilişkilerin saygı ve sevgi dolu olduğu (2,10), yardımlaşma ve dayanışmanın olduğu düşüncesindedirler (2,21). Bilindiği gibi örgüt içinde bireylerin hem kendilerini, hem de ilişkilerde buldukları diğer örgüt üyelerini tanıyarak, karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek, yersiz endişe ve korkuları ve bundan doğan çekingenliği ortadan kaldırmak anlamında çok önemlidir. Böyle bir örgüt geliştirme tekniğinden yararlanmak, insan gereksinmelerini karşılayarak çalışma mutluluğu sağlayabilecek, insanlar ve gruplar arası ilişkiler de iyileşebilecektir.

Yapılan araştırmada, yöneticiler çalışanlar üzerinde ödüllendirici ve uzmanlık gücünü zaman zaman ihtiyaç olduğunda kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda kendi personeline güvendiklerini, makinaların kullanımını konusunda kendilerinden daha tecrübeli olduklarını belirtmişlerdir. (3.09)

Yöneticiler, çalışanları takım çalışmasına yöneltme ve bağımsız çalışma grupları oluşturma konusuna kısmen katılmaktadırlar (2,94). Bunun nedeni ise her üç işletmede de seri imalat teknolojisinin yoğun olarak kullanılması olabilir. Yöneticiler son bölümde, ancak ihtiyaç duyulduğunda takım çalışmaları yapıldığını belirtmişlerdir. Oysa kişisel bakımdan öğrenme ve gelişme, grup hayatını ve süreçlerini yakından tanımayı gerçekleştiren tartışma grupları, takım kurma teknikleri ve duyarlılık analizleri çok önemlidir. Bilindiği gibi kişilerarası ilişki ve işbirliğini güçlendirmek çok önemli bir örgüt geliştirme tekniğidir. Türk Elektrik Endüstrisi bu konulara oldukça önem vermektedir. Türkiye’de takım çalışmalarını ve Kalite Kontrol Çemberlerini ilk uygulayan kurumlardan biri olma özelliği göstermektedirler.

Yükselme ve terfi fırsatları konusunda tüm işletmelerde kısmen de olsa sorunlar olduğu gözlenmektedir (3.50). Günümüz modern yönetim anlayışında, işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri, gerek örgütsel etkenler, gerekse çalışanın tatmini açısından büyük önem taşımaktadır.

Tabloda görüldüğü gibi her üç işletmede de boş zaman faaliyetleri ve kültürel aktivitelere önem veren bir yönetim biçimi olmadığı gözlenmiştir. Ancak Arçelik ve Toprak Grubu bu konuda daha özen göstermeye çalışırken, Eti bu konuda oldukça düşük sonuçlar göstermiştir.

Özel yaşamı destekleyici (3.36), çalışanların morallerini yükseltici, (örneğin kreş problemleri 4.91) çalışanlar açısından dostluk ve takım duygularını artırıcı (3.92), aktif sosyal yaşamı destekleyici (örneğin spor etkinlikleri, doğum günü kutlamaları) programların oldukça zayıf kaldığı ortaya çıkmıştır. William Quichi'ye göre Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde temel kültürel değer yöneticilere ve çalışanlara ilgi göstermektir. Ancak bu kişilere sadece yönetici ve çalışan oldukları için değil, onların ev yaşamı, ilgileri, inançları, gelecekte beklentilerini dikkate alarak bütüncül bir biçimde ele almak, samimi ilişkiler kurmak önem taşımaktadır.

Çalışanların hem akıl, hem de fiziki açıdan işyerlerine konsantrasyonları isteniyorsa, bunu engelleyen aile sorunlarının çözümüne katkıda bulunarak onları kazanma yolunda çabalar göstermek önemli olacaktır.

Aşağıda tanımlayıcı araştırma sonuçlarını ve hipotezleri destekleyecek analiz sonuçları verilmeye çalışılmıştır. Bu analiz iki aşamadan oluşmaktadır. İlk aşamada Eti, Arçelik ve Toprak için işin niteliği ile ilgili toplam tutum puanları, kültürel programlarla ilgili toplam tutum puanları incelenmiştir.

Tablo : 4 Adil ücret, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi, kapasite geliştirme, kariyer gelişimi gibi programların şirketler düzeyinde toplam tutum değerlendirmeleri.

ŞİRKET ADI	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
ARÇELİK	14	19,71	11,63	3,11
ETİ	46	34,39	9,28	1,37
TOPRAK	18	37,78	13,11	3,09
TOPLAM	78	32,54	12,23	1,38

(2) Serbestlik derecesi, (14,77) ortalama kare değeri, (12,951) F değerine göre sonuç anlamlı (0,00) çıkmıştır. (F = 28,050 P<0,05).

Bu sonuçta Arçelik, Toprak ve Eti'nin ortalama tutum değerleri çalışma yaşam kalitesi programlarından ücret, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi, kapasite geliştirme, kariyer gelişimi gibi çalışma yaşam kalitesi programlarına yöneticilerin önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo : 5 Boş zaman faaliyetleri ve kültürel aktivite gibi programların şirketler düzeyinde toplam tutum değerlendirmeleri.

ŞİRKET ADI	N	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Standart Hata
ARÇELİK	14	17,71	4,51	1,21
ETİ	46	26,74	4,38	65
TOPRAK	18	20,44	4,58	1,08
TOPLAM	78	23,67	5,81	66

(2) Serbestlik derecesi, (550, 581) Ortalama kare değeri,(28,189) F değerine göre anlamlı (0,00) çıkmıştır. ($f = 28,189$ $p < 0,05$). Sonuçlar Arçelik, Eti ve Toprak'ın ortalama toplam tutum değerlerinin, kendi içerisinde çalışma yaşam kalitesi programlarına verdikleri cevaplarla tutarlı olduğunu göstermiştir.

Araştırmamızın ikinci aşamasında alınan iki grup cevabının işin niteliği (adil bir ücret, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi, kapasite geliştirme, kariyer gelişimi) ile kültürel programlar (boş zaman aktiviteleri, kültürel aktiviteler) varyans analizleri yapılmıştır.

a) Eti için; yöneticilerin işin niteliğinin geliştirilmesine ilişkin toplam tutum puanları / Kültürel programlara ilişkin toplam tutum puanları.

b) Toprak için, yöneticilerin işin niteliğinin geliştirilmesine ilişkin toplam tutum puanları / Kültürel programlara ilişkin toplam tutum puanları.

c) Arçelik için, yöneticilerin işin niteliğinin geliştirilmesine ilişkin toplam tutum puanları / Kültürel programlara ilişkin toplam tutum puanları değerlendirilmiştir.

Tablo : 6 Karşılaştırmalı Analiz Sonuçları *

S O N U Ç	ŞİRKETLER								
	TOPRAK			ARÇELİK			ETİ		
	İşin Niteliği	Kültürel Prog.	Toplam	İşin Niteliği	Kültürel Prog.	Toplam	İşin Niteliği	Kültürel Prog.	Toplam
	N	46	46	92	18	18	36	14	14
Aritmetik Ortalama	34,39	26,74	30,57	37,78	20,44	29,11	19,71	17,71	18,71
Standart Sapma	9,28	4,38	8,18	13,11	4,58	13,07	11,63	4,51	8,71
Standart Hata	1,37	65	85	3,09	1,08	2,18	3,11	1,21	1,65
F	,473			28.050			,360		
Anlamlılık	,694			,000			,554		

* Tanımlayıcı ve Varyans Analiz Sonuçları tek bir tabloda ve özetlenerek gösterilmeye çalışılmıştır.

Tablo : 6'da da görüldüğü gibi Arçelik'te sonuçlar anlamlı çıkarken Eti ve Toprak'ta anlamlı çıkmamıştır. Daha önce de belirttiğimiz gibi Eti ve Toprak'ta işin niteliğine ve kültürel programlara önem verilmekle birlikte, uygulamada bazı konuların gözden kaçırıldığı dikkat çekmektedir. Bu durumda hipotezlerimizin Arçelik için geçerli olduğu, diğer şirketlerde doğrulanmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Anketin son bölümünde yer alan Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarının uygulanmasına yönelik yönetici görüşleri olumlu olarak saptanmıştır. Ancak yöneticiler bazı isteklerini dile getirmişlerdir. Bunları kısaca şu başlıklar altında toplayabiliriz:

- Çalışanların memnuniyetlerinin araştırılması ve sonuçlara göre iyileştirme planlarının hazırlanması,
- İç müşteri memnuniyetinin artırılma çalışmaları yapılması,
- İnsan kaynakları yönetimi sisteminin kurulması ve sürekli iyileştirilmesi
- Eğitim destekli kariyer geliştirme programları,

- Bilinçli rotasyonlar,
- Çalışanların katılımını artırıcı araçların iş yaşamına entegrasyonu,
- Kalite çemberleri uygulaması, iyileştirme proje ekipleri oluşturulması, bireysel öneri sistemleri geliştirilmesi,
- Etkin iletişim araçlarını destekleme programları. (Toplantılar, E-mail, şirket içi yayınlar, açık kapı uygulamaları, özel toplantı ve yemekler, yönetici-işçi sohbetleri, işletme içi duyuru panoları)

Sonuç olarak yöneticiler adil bir ücret, güvenli ve sağlıklı bir iş çevresi, kapasite geliştirme, kariyer gelişimi gibi çalışma yaşam kalitesi programlarına önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Boş zaman faaliyetleri ve kültürel aktivitelere önem vermekte, ancak örgütlerinde yeteri ölçüde uygulamamaktadırlar. (Özellikle Eti ve Toprak Grubu için geçerlidir.)

9. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de son otuz yılda sanayi ve teknoloji alanında gelişmiş ülkelerin etkisi ile kaydedilen gelişmelerin yanında, çalışma yaşamında insana yönelik programların uygulamasına da önem verilmeye başlanmıştır. Aynı zamanda bu durum tüm işletmelerin birbirleriyle rekabet edebilmeleri için de bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle büyük ölçüde insan kaynağına dayanan işletmelerde iş tatminini dolayısıyla verimliliği arttırmak önem kazanmaktadır. Rekabet ortamında örgütler için insan gücü çok önemli olmaktadır. Çünkü giderek bilgili, seçici, eğitilmiş, beklenti düzeyiyle artan bir işgücü piyasası oluşmaktadır. Bu durum da çalışma yaşam kalitesinin artırılmasına zemin hazırlamaktadır.

Çalışmamızda araştırma yapılan işyerlerinde; çalışma koşullarının ne derece insan yapısına uygun olduğu, insan ihtiyaçlarına cevap verici sosyo-kültürel ortamın varlığının yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği incelenmiştir. Bilindiği gibi işgörenin işinden tatmin olmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır. Her şeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkenlerdir. Bu anlamda çalışmamızda yöneticilerin bu programlara bakış açıları ve önerileri değerlendirilmiştir.

Yaptığımız araştırmanın ortaya çıkardığı ortak sonuçlardan biri her işletmenin dış görünüşü, elemanlarına sağladığı haklar, dışarıya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücünün farklı olduğudur. Çalışanlar çevreden kabul gören, özellikle olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih etmektedirler.

Araştırma kapsamına aldığımız Türk Elektrik Endüstrisi (Arçelik), Eti Tam Gıda A.Ş. bu anlamda istenilir bir imaj yaratmaktadır. Eskişehir bölgesinde sosyal görünümü oldukça olumludur. (Üniversitenin her türlü kültürel faaliyetlerinde ve de Eskişehir'in tanıtımına ilişkin faaliyetlerde destek vererek, olumlu imajlarını arttırmışlardır. Özellikle Türk Elektrik Endüstrisi, iş arayan ve staj yapmak isteyen öğrencilerin ilk tercih yeridir).

Sonuçlar her üç işletmede de çalışma yaşam kalitesi programlarını yöneticilerin desteklediğini göstermiştir. İş güvenliği, adil ücretlendirme sistemleri, işyerlerine sosyal güvence vermeleri, tehlikesiz ve rahat ortamda çalıştıkları modern ve yeterli araç gereçlere sahip olmaları, hatta işyerlerinin evlerine yakın olmaları ve (Toprak A.Ş. hariç) servislerle bu ihtiyaçlarını karşılamaları gibi olumlu sonuçlar da ortaya çıkmıştır.

Araştırma yapılan işyerlerinde yöneticiler, örgüt kültürünü destekleyecek programların, diğer konulara göre daha zayıf kaldığı görüşünü desteklemişlerdir. Sağlık aktivitelerinin zayıf olması, işyerinde eğlenceye yönelik programların yeteri sıklıkta uygulanmadığı görüşünü paylaşmışlardır. Oysa günümüzün modern yöneticileri pozitif bir kültürel ortamın yaratılmasında, çalışanların sağlıklı kalmaları ve düşük stresli olmalarını sağlayacak programların önemine değinmektedirler.

Diğer bir konu da örgüt içinde eğlenceyi destekleyen bir örgüt kültürünün işyerinde stresi azalttığı, çalışanların birbirleriyle kaynaşmasını ve örgütsel bağlılığı arttırdığıdır. Çalışma yaşamında az da olsa gerçekleştirilen sosyal aktiviteler, iş tatmini ve üretkenliği artırabilir. Çalışanların aralarında dostluk ve takım duygularının gelişmesine yardımcı olur. Çalışanların morallerini yükselterek barışı ve mutluluğu sağlayabilir.

Ancak bir işyerinde eğlenceyi destekleyen bir ortam yaratabilmek üç faktöre bağlıdır. (24) Bunlardan birincisi çalışanların bu tür aktivitelere olan istekliliğidir. 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. Üçüncü 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.

Bu nedenle her yönetici bu konudaki bilgi yapısını geliştirerek, yeni şeyler öğrenmesi, içinde yaşadığı kültürel ortamı tanınması ve başkalarına tanıtılması örgütün başarısını ve çalışanların mutluluğunu ve üretkenliğini arttırması açısından büyük önem taşımaktadır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

Altuğ, Duygu. **Örgütsel Davranış Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı İçinde**, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı, 1997.

Baron, Robert and Jerald Greenberg, **Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human side of Work**, New York: Allyn and Bacon 1998.

Baysal A. Can ve Erdal Tekarşan, **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İstanbul: Avcıol Basın Yayın, 1996.

Baysal A. Can. **Çalışma Yaşamında İnsan**, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1993.

Beckhard, Richard. **Organization Development Strategies and Models**, Addison Wesley Publishing Comp., Mass, 1969.

²⁴ Enver Özkalp, "Örgüt Kültürünün Değişimi ve Korunmasına İlişkin Programlar ve Eskişehir Bölgesindeki Özel ve Kamu Sektöründeki Çeşitli İşletmelerde Bu Programlara İlişkin Bir Uygulama", 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul, (Mayıs 1999).

Can, A. “Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi”, **Verimlilik ve Çalışma Hayatının Geliştirilmesi Sempozyumu**, İstanbul: (23-24 Ekim, 1990).

Dereli, Toker. “Globalleşen Dünyaya Uyum: Yeni Yönetim Teknikleri”, **Çalışma Hayatında 21. Yüzyılın Yeni Ufukları**, Mess Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, (Aralık 1995).

Diñçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teori Uygulama ve Teknikleri**, İstanbul: Timaş Basım, 1992.

Enver Özkalp, “Örgüt Kültürünün Değişimi ve Korunmasına İlişkin Programlar ve Eskişehir Bölgesindeki Özel ve Kamu Sektöründeki Çeşitli İşletmelerde Bu Programlara İlişkin Bir Uygulama”, **7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, (Mayıs 1999).

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 1998.

Gordon, Judith R. **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, 1991.

Guest R.H. “Quality of Work-Life (learning from Tarrtown)” **Harvard Business Review** 57, (1979).

Huse, Edgar F. **Organization Development and Change**, New York: West Publishing Company, 1980.

Kılınc, Taml. “Örgüt Geliştirmenin Temel Öğeleri ve Örgüt Geliştirme Süreci”, **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi** C.18, s.2 (Kasım 1989).

Madler, D. A. and Edward. E. Lawler III. “Quality of Working Life: Perspectives and Directions”, **Organizational Design**, (Winter, 1983).

Mukherjee, R. **The Quality of Life: Valuation in Social Research**, New Delhi, Sage Publications, 1989.

Newstrom John W. and Keith Davis, **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**, New York: Mc Graw Hill Inc., 1993.

Rice, Robert W., Michael R. Frone and Dean B. McFarlin. "Work-Nonwork Conflict and the Perceived Quality of Life", **Journal of Organizational Behavior** Vol. 13 Number 2. (March 1992).

Sinangil, Handan Kepir. "Yirmibirinci Yüzyıla Girenken Endüstri, Örgüt Psikolojisinin Bireye, Örgüte ve Ülkeye Katkıları", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi**, Ankara: Türk Psikologları Derneği Yayınları, 1998.

Şencan, Hüner. İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı Tez, Araştırma, Rapor, İş Mektubu, Dilekçe, Tutanak, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 264, 1995.

Walton, R.W. "Quality of Working Life: What is it?", **Sloan Management Review**, (Fall, 1973).

Walton, R.W. "Improving the Quality of Work Life", **Harvard Business Review**, (May, June, 1974).