

İŞ YAŞAMI NİTELİĞİ ÇALIŞMALARI

¹Murat TAŞDAN

ÖZET

Bu çalışmada, iş yaşamı niteliği kavramı, çalışmaların gelişimi, amaçları ve bu çalışmalarla ilgili değişkenler ile iş yaşamı niteliğini artırmak için yapılabilecek çalışmalar incelenmiştir. Araştırma alanyazın taramasına dayanmaktadır. Araştırmanın amacı, iş yaşamı niteliği çalışmalarının ilgili olabileceği değişkenleri ortaya koymak ve iş yaşamı niteliğini geliştirmek için teorik çerçeveden faydalanarak önerilerde bulunmaktır. Araştırmanın hazırlanmasında, alanda yapılmış tezler ve ilgili literatür kullanılmıştır.

İş yaşamı niteliği çalışmalarının genel amacının örgütte çalışanın ve yönetimin karşılıklı olarak kazançlı çıkmasını sağlamaktır. Araştırma sonucunda, iş yaşamı niteliği çalışmalarının örgütsel stres, bağlılık, verimlilik ve değişim çabaları gibi değişkenler ile ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütte iş yaşamını geliştirmek için de iş rotasyonları, iş zenginleştirme çalışmaları, işin genişletilmesi, katımlı yönetim, sağlıklı örgütsel iletişimin sağlanması, mesleki gelişim olanaklarının sunulması, örgütte sendika ve yönetim işbirliği çalışmalarına yoğunluk verilmesi, takım çalışması ve kalite halkalarının kullanılması gibi uygulamalar yapılabilir.

Anahtar Sözcükler: İş Yaşamı Niteliği, İş Yaşam Niteliğinin Amaçları, İş Yaşamı Niteliği İle İlgili Değişkenler.

STUDY OF QUALITY OF WORK LIFE (QWL)

ABSTRACT

In this study, the quality of work life (qwl) as a concept, the development of the researches, the variables related to these studies, and the researches to improve the the qwl are examined. The study is based on the review of the literature in the field. The aim is to define the variables which may concern the researches on the qwl and make offers from the therotical point of view to improve the qwl. During the preperation, theses and related literature in the field were used.

The general aim of the researches on the qwl is to provide mutual gain for both the employee and the management. As a result this study, the researches on the qwl are found to be related to some variables such as; organizational stress, commitment, productivity and efforts of change. In order to improve the qwl in an organization; work rotation, enrichment and extension might be offered together with providing participatory management, a healthy organziational communication, facilities for professional development, cooperation between management and unions, team work and total quality circles.

Key Words: Quality of Work Life, Aims of Qwl, Variables Related to Qwl.

1. GİRİŞ

Çağdaş yönetim anlayışlarında, insan faktörünün örgütün, başarı ve başarısızlığına etki eden önemli faktörlerden birisi olduğu kabul edilmektedir. Bu bakımdan, çalışanların işten aldıkları doyum ve işe karşı olan tutumları önemli bir inceleme konusu olmuştur. Çünkü zamanlarının büyük kısmını işyerinde geçiren çalışanların, işlerinde mutsuz olmaları çalışanların,

¹ Murat TAŞDAN, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi.

hayatlarının diğer alanlarında da problem yaşama² olasılığını artırabilmektedir. Dolayısıyla çalışanın işinden aldığı haz, sadece iş yaşamını değil, hayatının diğer alanlarını da etkilemektedir.

Çalışanların örgüt için önemi dikkatle incelenip, birey olarak kabul edildiğinde istek, özlem, duygu, düşünce ve önerilerine saygı duymak gerekir⁽²⁹⁾. İnsanlar, birey olarak fikrine ve kişiliğine saygı duyulmak, değer verilmek, toplumun saygın bir üyesi olmak, yaptığı işi sevmek, sevdiği işi yapmak, takdir edilmek, mesleğinde ilerlemek, iş güvencesine sahip olmak ve ailesiyle birlikte geçimini sağlamak isterler⁽²⁾. Bunların gerçekleşmesi ise çalışanın sadece evde ya da işte başarılı olmasına bağlı olmamaktadır. Son yıllarda pek çok yöneticinin iş ve kişisel yaşamının birbirine rakip değil, tersine birbirini tamamlayan öncelikler olduğu varsayımı temelinde hareket ettikleri görülmektedir. Bu yöneticilere rehberlik eden ve karşılıklı olarak birbirlerini pekiştiren üç ilke vardır. Birincisi, yöneticiler neyin önemli olduğunu açıklığa kavuştururlar. Yani, çalışanları iş öncelikleri konusunda açıkça bilgilendirirler. Sonra, yaşamlarındaki genel öncelikler yelpazesi içinde işin tuttuğu yeri saptamak için onları kişisel ilgi alanları ve sorunları konusunda aynı ölçüde açık olmaya özendirirler. Hedef hem iş hem de bireysel amaçlar konusunda dürüst bir diyalog sağlamak, sonra da bu amaçları gerçekleştirmek için bir plan yapmaktır⁽²⁴⁾.

İş yaşamında problemlerin yaşanması ile birlikte, iş yaşamının nasıl daha nitelikli bir hale getirilebileceği, sanayileşmiş ülkelerin karşılaştığı önemli sorunlardan birisi haline gelmiştir. Bilim ve teknolojideki hızlı gelişmeler, yaşam kalitesinin geliştirilmesi üzerinde yoğunlaşmayı gerektirmiş, yaşam kalitesinin artırılmasında ise ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığı düşüncesiyle örgüt düzeyinde, o örgüt içerisinde çalışan bireylerin niteliğine yönelim olmuştur. İşyerlerindeki insanların niteliği üzerine yönelmesi ise, iş yaşamını yeniden tasarlamak için artmakta olan ilgiyi de beraberinde getirmiştir⁽¹²⁾.

2. İŞ YAŞAMI NİTELİĞİ (QWL) ÇALIŞMALARININ GELİŞİMİ

Örgüt kuramı, bilimsel yönetim anlayışının işe ve çalışana yönelik katı tutumlarını içeren perspektifini, 1920'lerin sonlarından itibaren aşmaya yönelmiştir. Bu çabaların başlamasında Hawthorne araştırmalarının önemli yeri vardır. Bu araştırmalar ile iş faaliyetlerinin, resmi örgüt tasarımı kadar insan doğasından da etkilendiği ve örgüt teorisyenlerinin örgütlenmenin insani yönüyle yakından ilgilenmeleri gerektiğini açıkça ortaya koymuştur. Bu araştırmalar ile bireyler ve gruplar arasındaki ilişkilerin yanı sıra iş motivasyonu sorunu da önemli bir konu haline gelmiştir. Birçok yönetim teorisyeni tarafından, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasına da yardımcı olmak üzere, işlerin ve insanlararası ilişkilerin kişisel gelişmeye elverişli koşullar yaratacak şekilde yeniden tasarlanabileceği fikri fark edilmiştir⁽²⁰⁾.

Bu çalışmalardan sonra bireylerin ve örgütlerin ihtiyaçlarını bütünleştirme fikri güç kazanmıştır. Chris Argyris, Frederick Herzberg, Douglas Mc Gregor gibi örgüt psikologları, çalışanların özdenetim ve yaratıcılık kapasitelerini kullanmalarını sağlayacak, “zenginleştirilmiş” motive edici işler oluşturmak için bürokratik yapıların, liderlik tarzlarının ve iş örgütlenmelerinin genel olarak nasıl değiştirilebileceği üzerinde yoğunlaşmışlardır⁽¹⁷⁾. İş yaşamı niteliği çalışmaları 1950'li yıllarda işin geliştirilmesi ile ilgili endişelerle ilgili olarak başlamış, teknik ürünler ve insani iş ile ilgili çalışmaların devamı olarak Londra'da yürütülmüştür. İş yaşamı niteliği çalışmaları sosyo-teknik çalışmalara dayanır. İş içerisinde hem insani nitelikleri hem de teknik niteliklerin birleştirilmesini vurgular. 1950'li yıllarda ABD' de

Davis ve meslektaşları çalışmalar esnasında hem verimliliği sağlamak hem de işyerinde çalışanlarının iş doyumunu sağlamak için değişimi gerçekleştirmenin yollarını aramışlardır. Çalışmalarının 10. yıllarında iş doyumunu ile sistematik olarak çalışanların tutumlarında değişiklikleri gösteren araştırma sebep ve sonuçları görülmüştür⁽²⁰⁾.

Süreç içerisinde çalışanlar yeni haklar kazanmaya başlamışlardır. Çocuk Çalışma Yasaları, Uygun Çalışma Standartları Yasası ile çalışanların iş güvenliği ve çalışma koşullarının düzeltilmesi üzerinde durulmuştur. İş yaşamı niteliği çalışmalarında, 1960'lı yıllarda "herkese eşit istihdam şansı" sağlama yoluna gidileceği üzerinde durulmuştur. İş yaşamı niteliği çalışmaları, çalışma koşullarındaki düzenlemeleri kapsamlı ile birlikte daha geniş kapsamlı düşünülmelidir⁽¹⁴⁾. 1960'lardan itibaren, yönetim ve örgüt araştırmacıları, iş kalitesini iyileştirerek, çalışanların iş devamsızlığı ile devrini azaltırken, üretkenliği ve işten memnuniyeti artırmak için iş tasarımının oluşturulmasına büyük ilgi göstermişlerdir. Bu çalışmalar ile birlikte, insan kaynakları yönetimi büyük ilgi merkezi haline gelmiş, işin insani ve teknik yönlerini bütünleştirme ihtiyacı önemli bir ilke olmuştur⁽²¹⁾.

Aslında, iş yaşamı niteliği araştırmaları, açık sistemler teorisinin fikirleri ile iş tasarımı anlayışının uygulama ve araştırmalarına dayanır. Çalışanların, grupların ve örgütlerin karşılanması gereken ihtiyaçlarının olduğu kabul edildiğinde, çalışanların yaşamlarını sürdürebilmek için bir çevreye muhtaç oldukları olgusuna da dikkat çekilmiş olmaktadır. İş yaşamı niteliğine olan ilgi 1970'lerde, rekabetin gittikçe arttığı dünyada, pek çok firmanın ayakta kalma nedenini sorgulamaya başlaması ile birlikte azalmıştır. Fakat 80'li yılların ortalarında ve başlarında iş yaşamı niteliği çalışmalarına ilgiler ikinci kez yönelmiştir. Bunun acil sebeplerinden birisi, ABD'de düşük iş bağlılığın algılanmasıdır^(1;12).

1950'li yıllara kadar iş tasarımı ve niteliği kavramı uzmanlaşma ile yakın anlamı olarak kullanılmıştır. Ancak 1960'lı yıllardan itibaren psikologlar, sosyologlar ve diğer sosyal bilimciler ilgilerini çalışanların insani gereksinimlerine çevirmişlerdir. Bu da işin içeriğinde insani konuların göz önüne alınmasına ve iş tasarımında uzmanlaşma dışındaki alternatif yöntemlere yol açmıştır. Günümüzde bu alternatifler, iş yaşamı programlarının bir parçası haline gelmiştir.

Çağdaş yöneticiler, iş yaşamıyla iş dışı yaşamın birbirine rakip değil aksine birbirlerini tamamlayan öncelikler olduğu varsayımından hareketle faaliyetlerini yürütürler. Bu yöneticilere, rehberlik eden ve karşılıklı olarak birbirini pekiştiren üç ilkedен söz edilir⁽¹³⁾. Bu ilkelerden birincisi, yöneticilerin neyin önemli ve öncelikli olduğunu bilmesi ve çalışanlarını iş öncelikleri konusunda açıkça bilgilendirmesidir. Aynı zamanda yöneticilerin, çalışanları özel yaşamları, kişisel ilgi alanları ve sorunları konusunda aynı ölçüde açık olmaya özendirilmesi gerekir. Yöneticilerin iş ve bireysel amaçları konusunda dürüst bir diyalog sağlamaları, sonunda da bu amaçları gerçekleştirmek için plan yapmaları arzu edilir. İkincisi, bu yöneticiler, açık fikirli bir yaklaşımla çalışanların işyeri dışında da bir hayatlarının ve oynamaları gereken rollerinin olduğunu kabul etmesidir. Bu yöneticiler insanlara bir bütün olarak bakar ve çalışanlarını desteklerler. Çalışanların bilgi ve becerilerinin bir rolden başka bir role aktarılacağını bilirler. Rollerin örtüştüğü ve ayrı tutulduğu yerleri de bilirler. Üçüncüsü, yöneticiler, bir yandan kurumun performansını genişletecek diğer yandan bireyin kişisel amaçlarını gerçekleştirecek yaklaşımları bulmak için sürekli deneyler yaparlar.

Bugün, insanların geçmişe göre daha iyi eğitim olanaklarına sahip oldukları söylenebilir. Teknolojik değişimlere bağlı olarak iş yaşamında ve iş gücünde büyük değişiklikler olmuştur. Çalışanlar daha donanımlı hale gelmiş ve artık belirli bir işi yapmaktan çok daha fazlasını

istemektedirler. İnsanlar işyerlerinde gerçek demokrasi, iş ve iş dışı yaşamlarında denge istemektedir.

3. İŞ YAŞAMI NİTELİĞİ KAVRAMI (QUALITY OF WORK LIFE)

İş yaşamı niteliği (QWL) kavramı 1960'lar ve 1970'ler arasında ortaya çıkan bir kavramdır. İş yaşamı niteliği kavramı çalışanlarda verimliliğin artırılması ile yakından ilgilidir. Kavramın kaynağı, iş deneyimleri ile çalışanların niteliklerini artırmak, genel olarak iyi ve sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktır ⁽¹⁾. Nawsrom ve Davis'e göre (1997,294) iş yaşamı niteliği kavramı, çalışanların tüm iş çevresinde uygun olan ve olmayan şartlarına işaret eder. İş yaşamı niteliği programları, örgütün ekonomik sağlığını korumak için mükemmel olmakla birlikte, bir başka açıdan çalışma koşulları ve işi geliştirme sorumluluğu da olan programlardır.

Brakelmann'a göre (akt. ⁽³¹⁾), iş yaşamı niteliği kavramı, iş yaşamının, çalışanların insani gereksinmelerinin ve haklarının mümkün olan en yüksek düzeyde karşılanmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesinin, işin insancillaştırılmasının zorunlu koşuludur.

İş yaşamı niteliği kavramı birçok çalışmada aşağıdaki anahtar kelimelerle tanımlanmıştır. İnfomal örgütlerde verilen kararlarda çalışanların karara katılımlarını artırmak, teknik ve yapısal sistemlerden ziyade psikolojik çabalarla üretimi artırmak, gelirin payı ve kazançları ile daha insancıl çalışma koşulları, işyerlerinde sosyal ilişkileri artırarak daha zengin iş olanakları, insancıl çalışma, bireysel örgütler, yapısal ve yönetsel sistemlerin değişimini temellendirmektir ⁽⁴⁾.

Hagenkölter, Koch ve Herzmann'ın tanımı ile işin insancillaştırılması, çalışanların insani gereksinmelerinin karşılanmasının çalışma koşullarının düzenlenmesinde tek yönlendirici ilke olmasıdır ⁽²⁶⁾. Son derece genel ve soyut görünen bu tanımlamalarda aslında kavramı karakterize eden belirli unsurlar tekrarlanmaktadır. Bunlardan birincisi, insani gereksinmeler vurgusudur. İnsanın bedensel, düşünsel, psikolojik ve sosyal bütünlüğüne uygun olarak çalışma yaşamında tüm bu gereksinmelerinin dikkate alınması gereğinin benimsenmesidir. Farklı tanımlamalarda ortak olan ikinci temel unsur, çalışanın insani gereksinmelerinin karşılanmasının çalışma yaşamının düzenlenmesinde bir ilke olarak nitelendirilmesidir. Diğer bir temel unsur istihdam güvencesidir. İşin insancillaştırılması, bütün yazarlar ve kurumlar tarafından istihdam güvencesini de içeren bir kavram olarak anlaşılmaktadır. Kavramın genelde benim-senen dördüncü ana unsuru, çalışanların çalışma koşulları ile ilgili irade ve karar oluşumuna katılımını sağlayacak önlemlerin geliştirilmesidir. Beşinci temel unsur, kavramın çalışma ve yaşam koşullarının bütünlüğü gerçeğini vurgulaması ile bu iki alan arasındaki ilişkinin olumlu yönde etkilenmesi gereğini içermesidir ⁽²⁶⁾.

1970'li yıllardan itibaren QWL programlarının sıklıkla uygulanmaya başladığı görülmüştür. Bu çalışmaların temel özellikleri şöyle ifade edilebilir ⁽⁷⁾:

1-İş Yaşamı Niteliği Komiteleri: Bu kurullar üst düzeyde sendika ve yönetim arasında temel planlama merkezi olarak hizmet verir. Bu kurul yenilik çalışmaları esnasında yönetim için önemli çalışmaları birleştirir. Bu kurulun amacı, hem iş yaşamı niteliğini hem de örgütün etkililiğini geliştirici etkinlikler başlatmaktır.

2-Dış Danışmanlar: Projeler birçok yıllık çalışmalara dayanır. Yönetim ve sendika arasındaki işbirliğinin sağlanması için dış danışmanlardan yararlanır.

3-Dışarıdan Araştırmacılar: Ulusal QWL merkezinin orijinal deseninde değişme ajanı ve değerlendirme araştırmacısının ayrı ayrı rolleri bulunmaktadır. Bu yüzden her QWL' nin ayrı araştırma takımı bulunmaktadır ve genelde kısmen standartlaştırılmış ölçme takımları kullanılmaktadır.

4-Çoklu-Düzyer Komiteleri: Şeffaf bir kurul olduğu için çalışanların görüşlerine önem verir. QWL çalışmaları geniş düzeyde sendika ve yönetimin çalışmalarına dayanır. İş yaşamında farklı ilgi ve becerilerin kullanılması için çalışan-sendika işbirliği gereklidir.

5-Adhoc Komiteler: Birçok örnekte, örgütlerde yönetim ve sendikanın işbirliği çalışmaları örgütün kısmi bölümlerinde görülmektedir. Adhoc komiteler aracılığı ile değişim çalışmaları vurgulanır.

QWL çalışmalarında örgütün değerlendirilmesi esnasında kişisel ve yönetsel uygulamalar kadar birçok değişken ilk defa ortaya çıkmıştır. Amerika iş yaşamı niteliği kurumunun çalışmasında, 1980'lerin problemleri olarak, QWL'nin en önemli 11 alanı şöyle tanımlanmıştır⁽¹⁾: a) Ödeme, b)Çalışanların kazançları (sağlık bakımı, dış bakımı), c)İş güvenliği, d)Alternatif çalışma planları, e)İş stresi, f)Karara katılım, g)İşyerinde demokrasi, h)Verim ölçümü, i)Emeklilik hakları, j)Çalışanların refahını artırmak için şirket programları olarak ifade edilmiştir. Çağdaş yöneticilerin iş ve iş dışı yaşama farklı yaklaştıkları görülmüştür.

4. İŞ YAŞAMI NİTELİĞİ ÇALIŞMALARININ AMAÇLARI

İş yaşamı niteliği çalışmalarına, klasik yönetim anlayışına ve kötü çalışma koşullarına dikkati çekmek, vurgu yapmak için ihtiyaç duyulmuştur. Klasik yönetim anlayışında çalışanların ve işin mekanik boyutuna vurgu yapılırken, çalışanların sosyal yönü ikinci planda kalmıştır. Bu yönetim anlayışı, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmış, buna karşılık çalışanların istek ve ihtiyaçları da sürekli değişmiştir⁽²¹⁾.

Bütün iş yaşamı programlarının dört genel amacı paylaştığı söylenebilir:⁽¹²⁾

1.Daha demokratik bir örgüt yapısının oluşturulması, yani bütün çalışanların yaşamlarının etkileyebilecek meselelerde karara katılmalarının sağlanması, 2.Örgütün finansal ödülleri paylaşılması, yani herkesin yüksek üretimden, artan kârlılıktan payını alması, 3.Daha iyi iş güvenliğinin sağlanması, 4. Kişinin gelişimine katkıda bulunacak iş ortamının hazırlanması.

Çalışanların işe bağlılıklarını sağlamak için iş içerisindeki yenilikler, çalışanların haklarının korunması ve geliştirilmesi ile çalışanların psikolojik durumları önemli olabilmektedir. Çalışanlar örgüt içerisinde; ikili ilişkiler, cinsiyet farklılığı ve başka sebeplerden dolayı problemler yaşayabilirler. İş yaşamında karşılaşılabilecek bu problemlerin çözümü için çalışma planları oluşturulmalı ve çalışanların işe olan sadakati artırılabilir. Bu yüzden iş yaşamı niteliği çalışmaları, gereksiz lüks bir fikir değildir. İşin kendisi ile ilgili gerçekler olarak kullanılabilir ve tamamen gerçektir⁽³³⁾.

5. İŞ YAŞAMI NİTELİĞİNE ETKİ EDEN KOŞULLAR

Alanyazın taramaları sonucunda, örgütte iş yaşamının niteliği ile ilişkili olduğu kabul edilen aşağıdaki boyutların ele alındığı görülmüştür.

5.1. İş Yaşamı Stresi

İş ortamlarının strese elverişli yapısı gereği, çalışanlardan çok fazla şey istenmesi ya da çok az şey istenmesi strese yol açabilir. İşyerinde aşırı gürültü, ışık, sıcaklık, çok fazla ya da çok az sorumluluk, çok az veya çok fazla iş isteme, çok fazla ya da çok az denetim çalışanlarda strese sebep olabilmektedir. Bununla birlikte aynı meslek çalışanları arasında bile, stresli duruma farklı tepkiler veren çalışanlar olmaktadır. Ayrıca, streslerin tümünün kötü olduğunu söylemek de mümkün değildir. Görülen o ki aşırı stresli durumlar kaçınılmaz olarak çalışanlara zarar verebilirken, orta düzeyde stres çoğu kere yararlı amaçlara hizmet edebilmektedir. Ancak aşırı stres çalışanlarda sinir bozukluğuna, performans düşüklüğü ile çalışanın örgütte psikolojik ve fiziksel olarak geri çekilmesine neden olabilmektedir ⁽⁴⁾.

Yıkıcı stres, çalışanların ve örgütlerin işlevlerini yerine getirmemesine neden olabilir. Yoğun ve yıkıcı stres çalışanların performansını da olumsuz yönde etkiler. Yıkıcı stresin performansa olan etkileri aşağıda incelenmiştir ⁽²⁵⁾:

- 1. İşe gitmede isteksizlik:** İşyerinde stresin yıkıcı boyutlarda olması çalışanların, işe karşı güdülenme düzeylerini düşürür. Çalışanlar, işyerlerinden veya toplumsal çevrelerinden kaynaklanan stresten dolayı, işe gitmekte isteksiz olmaktadır.
- 2. Örgütten ayrılma:** Bireyin beklentilerinin örgüt tarafından karşılanamaması ya da çalışanların gelecek ile ilgili beklentilerine cevap verememesi, çalışanda önemli bir stres kaynağı olarak çalışanın performansını etkilediği gibi, daha uygun bir iş bulunduğu da örgütten ayrılmasına sebep olabilmektedir.
- 3. Yetersizlik duygusu:** Çalışanların sahip oldukları yeterlilik ve yetenekler için gereklerini karşılamıyorsa, çalışanda işe karşı yetersizlik duygusu oluşabilmektedir. Bunun sonucu olarak da çalışanlarda başarısızlık ve verimsizlik görülebilmektedir.
- 4. İşbirliğini sağlayamama:** Çeşitli nedenlerle stres içinde bulunan bireyler başkalarıyla iş amaçlı işbirliği kurmada gönülsüz olabilmektedir. Çalışanlar arasında işbirliğinin kurulamaması ise çalışanların örgütün ortak amaçlarını gerçekleştirmelerini engeller.
- 5. İşte hata yapma:** Örgütte aşırı stresin var olması çalışanlarda dikkatsizlik ve yoğunlaşma zayıflığına sebep olabilmektedir. Bu dikkatsizlik ve yoğunlaşma eksiklikleri çalışanın işte hata yapma olasılığını artırmaktadır. Çalışanların hataları örgütte hem maddi, hem de manevi zararlara sebep olmaktadır.
- 6. İşten uzaklaşma isteği:** İş ortamında stresin var olması çalışanın işine karşı tutumlarında ve güdülenmesinde belirleyici olmaktadır. İşe motive olamayan çalışanların işten uzaklaşmak istemelerine sebep olabilmektedir.
- 7. İsabetsiz kararlar verme:** Stres altındaki çalışanlar sorunu tam olarak algılayamadıklarından yanlış kararlar verebilmektedirler.
- 8. Nitelik ve nicelik düşmesi:** Stres altında bulunan çalışanlar nicel olarak işi gerçekleştirmiş olsalar bile işin nitelik boyutunda düşmeler görülebilmektedir.

Sonuçta iş stresi bireyin işe getirdiği özelliklerle (yaş, cinsiyet, kişiliği, beklentileri), işin ve iş çevresinin özelliklerinin etkileşimi sonucunda bu koşulları algılamasının sonucu olarak oluşabilmektedir⁽⁴⁾.

İş yaşamı niteliği çalışmalarında stres olgusu, iş ortamında bireylerin sağlığı ve performansı üzerinde etkili olabileceği için önemli görülmektedir. Örgütlerde stres, işe gelmeme, ciroda azalış, performans zayıflığı gibi sonuçlara yol açabileceği gibi, bireyin kendisini iyi hissetmesine, fiziksel ve ruhsal sağlık ile üretkenlik üzerinde olumlu etkileri de olabilir. Örgütler uygun stres seviyeleri oluşturmayı ve yönetmeyi başarabildiklerinde; zihinsel, fiziksel ve ekonomik yönden rahatlama sağlanacaktır⁽¹¹⁾.

5.2. İşe Bağlılık

Çağdaş insan, toplumsal yaşama ve özellikle de iş yaşamına bugün giderek daha çok kişilik katmak istemektedir. İşin insani yönü daha da önemli hale gelmektedir. İşin insani yönünün önemli hale gelmesi ile bireyin insanlık özellikleri başta duyguları olmak üzere işte daha da dikkate alınmaktadır. Bu yüzden çağdaş insan, teknolojik yönü gelişmiş ve parasal sorunları çözülmüş olarak iş çevrelerine, iş ve örgütün desenlenmesine güçlü katılım istemektedir. Bu konudaki bulgular, çağdaş bireyin paradan çok özerklik, kişisel seçim ve özgürlük isteğini ortaya koymaktadır⁽⁴⁾.

Lodahl ve Kejner' e göre⁽³⁾ işe bağlılık, çalışanın gözünde işin önemi ve iyiliği hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağımlı kılan, işe dönük tutum ile eğilimler olarak tanımlanmaktadır.

İşe bağlılık kavramının, yapılan araştırmalarda özellikleri şu şekilde sıralanmıştır⁽³⁾:

1. İşin, bir kimsenin kendisi hakkında sahip olduğu imaj ile ilişkisi,
2. Bireyin işine etkin olarak sarılma derecesi,
3. Bireyin öz saygısının performans düzeyinden etkilenme derecesi,
4. Bireyin psikolojik olarak işiyle özdeşleşme derecesi.

Bununla birlikte işe bağlılığı etkileyen değişkenler olarak yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu ile örgütteki konumu gibi demografik değişkenler üzerinde durulurken, sosyalleşme sürecinin başında öğrenilen değerlere ve kişinin gelişme güdüsü gücüne özel vurgu yapılmaktadır⁽³⁾.

İş yaşamı niteliği çalışmalarında, çalışanların işyerlerindeki davranışları önemli olmakla birlikte, çalışanların iş doyumunu ve psikolojik durumları da önemlidir. Çalışanların işe uyumu için aşağıdaki ölçütler önemlidir:

- 1. Yeterli ve adil ücret:** Çalışanların yaşayabilecekleri yeterli ve öteki çalışanlar ile karşılaştırıldığında da adil olan ücret ile çalıştırılmalıdırlar.
- 2. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları:** Çalışanların fiziksel ve psikolojik olarak sağlıklı çalışma koşullarına sahip olması ile ilgilidir. İşyerindeki çalışma koşulları çalışanların iş performansını, sağlığını ve konforunu etkiler.
- 3. Çalışanların kapasitesinin geliştirilmesi:** Çalışanların yetenek ve mevcut kapasitelerinin geliştirilmesi ile ilgilidir.
- 4. Büyüme ve güvenlik:** Çalışanın iş yaşamında özellikle çalıştığı iş ve örgütte terfi etme fırsatları ile ilgilidir.

5. Örgütlerde sosyal bütünleşme: Örgüt içerisinde çalışanlara bireysel özgürlükler tanınarak, diğer çalışanlar ile bütünleşmelerini sağlamak. Örgütte çalışanlar için genel ve eşit fırsatların sunumu ile ilgilidir.

6. Örgütte kurallara bağlılık: Çalışanların mevcut haklarının neler olduğu ve bu hakların nasıl kullanıldığını ifade eder. Süreç içerisinde ödüllerin eşit dağılımı, örgüt kültüründe bireysel ve özel kültürün oluşturulması, yüksek standartların sağlanması ve saygınlığın sağlanması ile ilgilidir.

7. Toplam yaşam alanı: Çalışanın iş ve yaşam alanı arasında denge olmalı mıdır? Bireyi yaşamı bir bütün olarak ele alındığında, çalışanın günlük hayatındaki etkinlikleri iş yaşamına da yansır.

8. Çalışanın sosyal ilişkileri: Örgütte çalışanların örgütte, üretim, israf, iş uygulamaları, pazarlama teknikleri ve öteki faaliyetlerde sosyal sorumlulukları vardır.

İnsanların daha hızlı, akıllı ve daha etkin çalışmaları gerekiyor. Daha kaliteli ve iyi hizmet üretmeleri gerekmektedir, bunu şimdiye kadar olduğundan daha büyük bir aciliyet duygusuyla yapmaları gerekiyor. Ama o insanların bunu yapmayı istemeleri gerekiyor. Kuruluşların inisiyatif kullanacak, sonuçların hesabını verebilecek ve kuruluş hedeflerini destekleyebilecek insanlara ihtiyacı var. Bunu sağlayacak olan şey sadece ekonomik yaklaşımın ötesinde bir şey olmalıdır. Çalışanlar söz hakkına, işleri üzerinde belli bir denetime sahip olmak ve kuruluş içinde bir sahiplik duygusu taşımak isterler. Ekonomik olduğu kadar insani nedenlerle de bir katılım kültürü yaratmak işletmenin başarısı açısından hayattır. Psikolojik sahiplik olmaksızın, insanın emeği ve bunun sonuçları önemsizleşir. Duygusal bağ yoksa insanlar işyerlerinde zamanlarını geçirir sonra eve giderler. Kayıtsızlık, hatta düşmanca veya yıkıcı duygular hissedirler. İşin bitmemesi, ürünün kalitesiz oluşu, müşterinin kaçması ya da paranın israfı onları ilgilendirmez. Ama sahiplik duygusu ve bağlılık varsa, her şey önem kazanır ⁽²⁸⁾.

5.3. Verimlilik

Kuruluşların verimliliğinin artması, sadece teknolojik yeniliklerden yararlanmasına değil, örgütün yönetim anlayışına da bağlıdır. Bunun için insan odaklı, insanları ortak performansla başarılı duruma getiren, çalışanların güçlü yanlarını etkili kılan çağdaş bir yönetim modeli benimsenmelidir. Bu yönetim modeli, kuruluşların ve çalışanların amaçlarını ortak paydada birleştirerek hem örgütün niteliğini, hem de bireyin yaşam niteliğini arttıracaktır ⁽³²⁾.

ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde birçok örgüt hem iş yaşamı niteliğini, hem de verimliliği artırmak için çalışmalar yapmışlardır. Özellikle rekabete dayalı piyasa koşullarının egemen olduğu özel sektörde maliyeti düşürmek ve verimliliği artırmak için çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda verimliliği artırmanın bir yolu olarak da iş yaşamı niteliğinin artırılması gerçeği ortaya çıkmıştır. Bu çalışmalarda şu noktaya dikkat çekilmiştir; yönetim kısa zamanda çalışanların verimini artırabilir, ancak bu çalışanlarda gerilime sebep olabilir. Hem iş yaşamı niteliğini hem de performansı geliştirmek için QWL çalışmalarına ihtiyaç vardır ⁽⁶⁾.

İş yaşamı niteliği ile verimlilik arasında olumlu pozitif ilişki olduğunu gösteren araştırma bulguları mevcuttur. Yapılan çalışmalarda müşteri doyumunu, çalışma saatleri, finansal başarı ve verimlilik arasında ilişkiler bulunmuştur. Çalışanların alınan kararlara daha etkin katılımının sağlanmasının iş doyumuna etki edeceği, aynı şekilde iş doyumunun da çalışanların verimliliğine olumlu etki edeceği kabul edilmektedir. Çalışanların vermiş oldukları kararlar verimliliklerini ve gelişmelerini etkilerken işten daha çok doyum sağlamalarına sebep olur. Tam tersi durum da verimliliği geliştirebilir ⁽⁸⁾. İş yaşamı niteliği çalışmalarında kabul gören anlayış çalışanlar,

bireysel gereksinimleri doyurulduğunda işe daha çok motive olabilirler. Motive olan çalışan bilgi ve becerilerini çalışma ortamına daha iyi aktarır. Motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların zor şartlarda bile verimliliği çok fazla düşmeyebilir. Sonuçta iş yaşamı niteliği çalışmalarının, çalışanların bireysel kapasitelerini, motivasyonlarını, eşgüdümelerini ve iletişim becerilerini geliştirdiği için verimliliği de artırması beklenir ⁽⁸⁾.

5.4. Değişim Çabaları

İş yaşamı niteliği çalışmaları, çalışanların gelişmesine katkısı olan bir faktör olarak, çalışanların kendi kendilerini geliştirmelerine de olanak vermektedir. Bu çalışmalar esnasında çalışanlar daha fazla eğitim alarak, iş tasarımının ve verimliliğin kısmen sonucu olarak iş ile ilgili becerilerini zenginleştirirken daha da bağımsız olurlar. Çalışanlar kendi arzu ve ihtiyaçları doğrultusunda kendilerini geliştirirler ⁽¹⁷⁾.

İş yaşamı niteliği çalışmalarıyla çalışanlar, işin daha elverişli yaşama olanakları, daha uygun fırsatlar elde ederek daha mücadeleci olmayı öğrenmişlerdir. Çalışanların temel ihtiyaçlarına olduğu kadar, onların yüksek arzularına da cevap vermek gerekmektedir. Çalışanlarda yüksek becerilerin geliştirilmesi için uygun iş çevresinin oluşturulmasının teşvik edilmesi için araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar esnasında insan kaynakları planlaması ve yönetiminin önemi ortaya bir kez daha çıkmıştır. Üstelik çalışanların çok kötü çalışma şartları, stres, aşırı tehlike ve tehdit altında olabilirler. Sonuçta çalışanların bu zor durumdan kurtulması için ailesi ve toplum katkıda bulunabilir. Buradan şu sonuç çıkmaktadır ki, çalışanların gelişmeleri için sosyal çevre de olumlu etkilerde bulunabilir ⁽¹⁷⁾.

İş yaşamı niteliği kavramı, değişim boyutuyla ele alındığında “iş tasarımı” kavramı ile yakından ilgilidir. İş tasarımı kavramı, işin tamamını oluşturmak amacıyla görevlerin birleştirilme biçimini anlatır. Bazı işler tekdüzedir ve sürekli tekrarlanır. Bazıları çok sayıda beceri gerektirir ve kapsamı dardır. İşler, görevlerin birleştirilme biçimlerine göre farklılaşır, bu farklı işler farklı iş tasarımları ortaya çıkarabilir ⁽²⁷⁾. İşin yeniden tasarımı aşamasında çeşitli teknikler kullanarak çalışanların nitelikleri geliştirilebilir. Bu tekniklerin bazıları çalışmanın devamında verilmiştir.

Çalışanları geliştirme araştırmaları, çalışanların durumu ve örgütsel performansa ilişkin kararlardır. Çalışanlarda gelişmenin sağlanması açısından, aşağıdaki dört kavram önemlidir ⁽⁸⁾:

Güç: Karar vermek için yetkili ve yeterli otoritelerle ilgilidir. İş ile ilgili çalışma yöntemleri, görevlerin tanımları, performans sonuçları, müşteri hizmetleri ve çalışanların seçimi ile ilgilidir. Örgütte verilen kararlarda çalışanların katılımına olanak verilmelidir.

İletişim: Etkili kararlar vermede bilginin tam zamanında ulaşması önemlidir. Yeni teknolojiler, rekabet koşulları, çalışma yöntemleri ve örgüt geliştirme teknikleri hakkında bilgiler verilmelidir.

Bilgi ve Beceriler. Çalışanların gelişmesinde, örgütsel etkililiğe katkı sağlaması bakımından çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeleri önemlidir. Örgütsel değişimin kolaylıkla gerçekleşmesi için çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye yönelik yetiştirme programları hazırlanabilmektedir.

Ödüller: Tanınmak ve teşvik edilmek genel olarak insanların hoşuna gittiği için çalışanları da memnun eder. Örgütte çalışanların kendilerini değerli hissettiren uygulamalar ve ya doğrudan performansa dayalı maddi ödüller çalışanları motive edebilmektedir

Bu dört öge çalışanların başarısı için gerekli desteği sağlar. Bu ögelerin gerçekleşmesi çalışanların karara katılımı ile ilgilidir. Üstelik bu dört öge değişim için olumlu sonuçlar alınabilir⁽⁸⁾.

Schumm ve Garling'e göre⁽²⁶⁾ kavramsal çerçevesinde işin insancillaştırılması aşağıdaki dört düzlemde somut iyileştirmeleri gerektirmektedir:

a)Çalışanların işyerindeki somut çalışma koşullarının iyileştirilmesi (iş kazası riski, işin yoğunluğu, tek düze iş ve çalışma gibi fizik ve psişik zorlanmalara yol açan etkenlerin tasfiyesi, çalışanın hareket alanının genişletilmesi v.b.), b) Çalışanların mesleki bilgi ve yetenekleri ile işte yükselme olanaklarının geliştirilmesi, çalışma sürelerinin, iş organizasyonunun hiyerarşik yapısının yeniden düzenlenmesi, çalışanlar arası işbirliği olanaklarının geliştirilmesi v.b.), c)Çalışanların işgücü piyasasındaki durumunun iyileştirilmesi, d) Çalışma koşullarının diğer yaşam alanlarını olumlu yönde etkilemesine yönelik önlemlerin geliştirilmesi, e) İş yaşamı niteliği kavramı işin geliştirilmesi için özel teknikleri ve yaklaşımları içerir. Örneğin iş zenginleştirme, yönetim takımları ve sendika-yönetim işbirliğini kapsar. Bugün, iş yaşamı niteliği çalışmaları, iş yaşamından daha ziyade “çalışanın geliştirilmesi” çalışmaları adı altında sürdürülmektedir. Birçok OD uygulayıcısı, QWL çalışmalarından daha ziyade örgütün daha esnek, verimli ve rekabetçi yönetilmesi için çalışanlara verilecek desteğin nasıl büyütüleceği üzerinde çalışmaktadır.

5.5. Örgütsel Adalet

Çalışanların iş başarısı ve tatmin olma derecesi, iş ortamı ile ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgili olabilir⁽¹⁹⁾. Örgütte çalışanlar, kendi kazanımlarını bir başka örgütte aynı işi yapan bireyler ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma neticesinde yönetici, meslektaş ve iş ile ilgili tutumlar geliştirebilirler (Greenberg, 1996 akt. ⁽²³⁾. Çalışanların iş yaşamı içerisinde örgütsel adaletin bir sonucu olarak geliştirdikleri bu tutumlar, iş yaşamlarının niteliğini de etkileyebilir.

Örgütteki adalet algısı sadece çıktılar ile ilgili değildir. Örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve çalışanlar arasındaki iletişim düzeyi de örgütteki adaletin algılanması ile ilgilidir. Adalet algılamasının sonucu olarak çalışan, örgüt içerisinde üç çeşit davranış sergileyebilir. Bunlardan birincisi, dağıtım adaletsizliği sonucu ortaya çıkan “sonuçlara yönelik tepkiler”, ikincisi işlem adaletsizliği sonucu ortaya çıkan ve “bütün örgütü karşısına alan tepkiler” ve üçüncüsü çalışanlar arası adaletsizlikten kaynaklanan ”yöneticilere karşı olan tepkilerdir”. Bu tepkiler birleştiğinde çalışanlarda saldırgan davranışlara da yol açabilir⁽²³⁾.

Çalışanlardaki yenilikçi gücün harekete geçirilmesinde, adilane karar ve eylemler ile örgüt politika ve yönetim anlayışının etkisi vardır. Bu bağlamda çalışma koşulları, performansın değerlendirilmesi, ücret ve terfi gibi kritik unsurlar çalışanların daha çok güdülenmesi ve tatmin olmasına yol açabilmektedir. Tatmin olmuş ve güdülenme düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütün amaçları için daha çok çaba harcaması beklenir. Ancak bu aşamada örgütte prosedürel adaletin tek başına var olması yeterli değildir, etkin bir iletişim ve bilgilendirme sürecinin olması gerekir. Örgütte bu mekanizma, iyi kurgulanmadığında fısıltı ve dedikodu, sağlıklı iletişimin yerini alabilir⁽¹⁰⁾.

Örgütteki sağlıklı iletişim, çalışanların daha çok güdülenmelerine ve tatmin olmalarına yol açarken, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına da etki eder. Örgütteki adil ceza ve ödül politikaları çalışanı örgüte daha çok bağlar. Çünkü örgütteki çalışanların gönüllü bağlılıklarının sonucu olan örgütsel vatandaşlık davranışı, birçok yönüyle çalışanın psikolojisi ile ilgilidir⁽¹⁸⁾.

6. İŞ YAŞAMINDA ÇALIŞANLARIN NİTELİĞİNİ ARTIRMA ÇALIŞMALARI

6.1. İş Rotasyonu

İş genişletmede diğer bir bakış açısı, iş rotasyonudur; iş aktivitelerine çalışanların sıra ile atanmasıdır. İş rotasyonu çalışanlarda çok çeşitli becerilerin geliştirilmesinde etkilidir, örgütte çalışanlara yeni ve farklı iş ilgileri ile kariyer fırsatları doğurabilir.

İş rotasyonu, çalışanın işten sıkılmasını önlemek amacıyla faaliyetlerinin çeşitlendirilmesidir. Rotasyonun yatay ve dikey olmak üzere iki biçimi vardır. Dikey rotasyon terfi ve rütbe indirimi ile ilgilidir. Ancak iş rotasyonu denildiğinde yatay bir çeşitlilikten bahsedilmektedir. Buna da yan transfer denilir. Yatay iş transferleri bir plan dâhilinde yürütülebilir. Yani çalışanın iki ya da üç ayını bir görevde harcaması, daha sonra diğer bir göreve geçişinin eğitim programları aracılığı ile sağlanmasıdır. Bu yaklaşım ile çalışanların kurmay ve kumanda pozisyonları arasında hareket edişini kapsayabilir, çalışanın örgütün daha tecrübeli bir ögesi olmasını sağlar ⁽²⁷⁾.

İş rotasyonu çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve tecrübe kazanmalarına olanak sağlar. Çalışanın işini yapabilmesi için gerekli becerileri kazanmasından sonra ortaya çıkan sıkıntı ve monotonluk, sıklıkla iş değiştirmelerin önüne geçme olanağı sağlar. Geniş bir faaliyet zinciri içerisinde diğer işlerin anlaşılması için özellikle alt kademe çalışanlarına daha fazla sorumluluk verir. Böylece çalışan örgüt içerisinde değişik beceriler kazanmış olur ⁽²⁷⁾. İş rotasyonunun sakıncaları ise, çalışanın bir önceki işinde ulaştığı verimlilik örgüt için yarar sağlamaya başladığı anda, çalışanın yeni pozisyona getirilmesi çalışanın verimliliğini azaltabilir, ayrıca eğitim masrafını yükseltir. Yoğun bir rotasyon programı çalışanların sınırlı tecrübe sahibi oldukları pozisyonları işgal etmelerine neden olur. İş rotasyonu kendi uzmanlık alanlarında sorumluluk yüklenmek isteyen zeki ve çalışkan çalışanları ters yönde güdüleyebilir. Son olarak çalışanın isteği dışındaki rotasyonlar iş doyumunu azaltabilir, işe devamsızlık oranlarını artırabilir ⁽²²⁾.

6.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme faaliyetleri, çalışanları motive etmek için daha fazla çaba sarf etme yaklaşımıdır. Çalışanları motive etmek için yüksek düzeyde iş gereksinimlerine odaklanan kuramın temelleri Frederick Herzberg, tarafından atılmıştır. İş zenginleştirme çalışmaları, bir işin derinliğine ek olarak işi daha çok kontrol etmeyi, sorumluluk almayı ve iş ile ilgili olarak daha fazla sağduyulu olmayı gerektirir. Bu çalışmalar, çalışanların olumsuzluklar ile daha fazla mücadele etmelerini, başarılı olmak için daha fazla teşvik edilmelerini, iş olanakları genişletmeyi, işte daha fazla sorumluluk yüklenmeyi, geri dönüt almayı ve işi daha fazla tanımlarını sağlar ^(6; 17).

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanın ya da takımın işini bütünleştirmektir. Böylece çalışan ya da takım, başından sonuna kadar işi yaparak, bir sonuca ulaştığını görüp algılayabildiğinde işe daha iyi güdülenebileceğinden verimliliği artabilir. İş zenginleştirme, çalışanların iş yükünü artırmak değildir. İş zenginleştirme iş yükünü artırmadan işin niteliğini artırmadır. Çalışan işin bir aşamasında değil bütün aşamalarında ustalaşarak, işi daha nitelikli yapmaya yöneltilir. İş zenginleştirme çalışmalarında şunlar yapılabilir ⁽⁵⁾:

1. İş bölümü, sistem yaklaşımına göre birim ve bölümlere ayrılmalıdır.
2. Bölümlerde görevler, iş bütünlüğünü sağlayacak nitelikte oluşturulmalıdır.
3. İşin yapımı bütünü ile bir çalışana, eğer birden çok çalışan tarafından yapılacaksa bir takıma verilmelidir.

4.Çalışan ya da takımın dönütleri değerlendirilmesi sağlanmalıdır. İşin yapılması ve bitirilmesi aşamasında, gerek işi yapanların gerekse üst yönetimin sağladığı dönütler ortaya konarak, gerekirse ilgililerin katılımı ile işi yapanlarca değerlendirilmelidir.

İşin zenginleştirilmesinde işler dikey olarak genişler. İşin genişletilmesinde işlerin kapsamı genişlerken, işin zenginleştirilmesinde işlerin derinliği artar. Yani işin zenginleştirilmesi çalışana işinde daha fazla kontrol sahibi olma fırsatı verir. Genelde denetici tarafından işlerin bir kısmını çalışan üstlenir. Çalışanlar işin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesinde daha fazla etki sahibi olur. Zenginleştirilmiş bir işteki görevler, çalışanların bir faaliyeti daha özgür, bağımsız ve daha fazla sorumlulukla tamamlamalarına olanak sağlamalıdır. Bu tür işlerde aynı zamanda geri bildirim de sağlanmalıdır, böylece çalışanlara kendi performanslarını değerlendirme ve eksiklerini giderme olanağı verilmiş olur ⁽²⁷⁾.

İş zenginleştirme çalışmalarının örgüt için birçok yararı vardır. Genel sonucu, örgütün ve işgörenin kendi büyümesini teşvik etmektir. Çalışma sırasında, motivasyon artırılmakta, performans geliştirilmekte ve hem iş insancılaştırılmakta hem de daha fazla verim alınmaktadır. Ayrıca, devamsızlık, şikâyetler, boş zaman ve sermaye kaybı gibi olumsuzluklar azaltılmaktadır. Bu çalışmalar hem toplum için hem de çalışanlar için yararlıdır. Çalışanların performanslarını artırmak, yaptıkları işten daha fazla doyum almalarını sağlamak, iş doyumunu, bunlarla birlikte çalışanların sosyal yaşama daha etkili katılmalarına olanak sağlar. İş zenginleştirme çalışmalarının sosyal yararları ve daha etkili bireysel fonksiyonlarının yanı sıra, daha iyi iş performansı ortaya koyması da esastır ⁽¹⁷⁾.

İş zenginleştirme çalışmaları, çalışanların da kişisel bakış açısına dayandığından dolayı, çalışanların işin zenginleştirilmesine yönelik fikirleri önemlidir. İş zenginleştirilmesi aşamasında yönetim bilgi sahibi edilir ⁽¹⁷⁾.

6.3. İş Genişletilmesi

Çağdaş iş yaşamı niteliğinin modern ilgisi, motive etme çabalarında çalışanların işe bakışını ve algılayışını değiştirmelerini teşvik etmektir. İş anlayışında iki boyut vardır: Genişlik ve derinlik. İş genişliği; çalışan, birçok farklı görevden doğrudan sorumludur. Bu sorumluluk içerisinde görev alanı çok geniş veya dar olabilir. Dar iş alanında bulunan çalışanlara bazı zamanlar, monotonluktan kurtarmak için geniş görevler verirler, bu süreç de iş zenginleştirme olarak adlandırılır⁽¹⁷⁾. İş genişletmenin altında yatan düşünce, çalışanların tekdüze işlerden bıkaacağı; değişik işlerden hoşlanacağı ve bir işten başka işe geçtiğinde çalışan gücüne yeniden kavuşacağıdır. Dikeyine iş zenginleştirmenin olanaksız olduğu durumlarda iş, yatayına genişletilir ⁽⁵⁾.

İşin genişletilmesi, işlerin yatay olarak genişletilmesidir. İş kapsamı artırılır. Yani, bir iş için gerekli olan değişik faaliyetlerin sayısı ve iş döngüsünün tekrarlanma sıklığı artar. Çalışanın yerine getirdiği görevlerin sayısının artırılmasıyla, iş çeşitliliği artar. Örneğin, çalışanın işinin şirkete gelen mektupları bölümlere göre ayırmak yerine, mektupları çeşitli bölümlere ulaştırmayı ya da gönderilen mektupları postaya vermeyi de kapsar ⁽²⁷⁾.

İş genişletme çalışmalarının, çalışanlar ve örgüt açısından yeterli sonuçlar verdiğini söylemek zordur. Çünkü işi genişletme çalışmaları işte aşırı uzmanlaşma problemini önlese de, çalışanların faaliyetlerine anlam verme ve güdüleme konusunda yeterince etkili olamamıştır. Bu yüzden işin zenginleştirmesinin işin genişletilmesindeki problemlere çözüm getirme açısından

daha etkili olduğu kanıtlanamamıştır ⁽²⁷⁾. Bu yüzden iş genişletme her göreve uygulanamaz. Bir görevi aşırı derecede çeşitlendirmek, çalışanları şaşırabilir. Çalışanların uzmanlaşma isteği gerçekleşemez. Tekdüze işlerde çalışmayı seven çalışanların verimini düşürebilir ⁽⁵⁾.

İş zenginleştirme ve iş genişletme arasındaki fark, aşağıdaki belirtilmiştir. İş zenginleştirmenin odağında, yüksek ihtiyaçları doyumak vardır, iş genişletmenin odağında ise, büyük değişiklikler için çalışanlara ek görevler vermek vardır. Bu iki yaklaşım, daima birbirleri ile karıştırılabilmektedir, hem açıklama bakımından, hem de motivasyon için ek görevler vermesi bakımından, iş yaşamı niteliği (QWL) çalışmalarının iki çatalı gibidir ⁽¹⁷⁾.

6.4. Katımlı Yönetim

Katımlı yönetimden, çalışanları ve onların işlerini etkileyen kararlar alınırken çalışanların karara katılımları anlaşılır. Bu süreç çalışanların motivasyonunu artırır ve yeniliklere karşı olan direnci azaltır. Çalışanların kendi kendilerini ifade edebilmelerinin, başarıları ve özerkliklerinin sağlanması ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olur. Katımlı yönetim birçok değişik şekilde yapılanmasına rağmen, tipik olarak astlar ile yapılan toplantılar yoluyla bölümlerin denetimi sağlanır; çalışma koşulları, güvenlik, sağlık, donanım, yöntemler ile ilgili kararlar verilirken ve planlar yapılırken kullanılır ⁽⁶⁾.

Çalışanlara işyerinde yönetsel kararlara katılma olanağı sağlandığı ölçüde, kendini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artarak, işinden daha yüksek doyum sağlaması ve monotonluk duygusunun azalması beklenir. Çalışanların grup halinde karar verme sürecine katıldığı ölçüde işine bağlanması ve örgütün sorunları ile daha yakından ilgilenmesi düşünülür. Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görüp, grup kararına karşı gelenlerle mücadele edebilir ⁽¹¹⁾.

6.5. Örgütsel İletişim

İş yaşamı niteliğinin artırılmasında, çalışanlar arasındaki iletişimin düzeyi ve biçimi önemlidir. Çalışanın örgüt ile özdeşleşmesi, benimsemesi ve değişikliklere ayak uydurması için, örgütün hedeflerini bilmesi, bu doğrultuda davranması son derece önemlidir. Bu nedenle çalışanlar yalnızca örgütün amaçlarından değil, yeniliklerden de sürekli bilgilendirilmelidirler. Böylece hem çalışanların örgüte olan bağlılıkları artar hem de örgütte gerçekleştirilecek yenilikler için gösterilecek direnç azalabilir ⁽⁹⁾.

Örgütte çalışanların kendi aralarında ve yönetim ile olan ilişkilerinde, iletişim kanalları arttıkça, alt basamaklardaki yöneticilerin liderlik olanakları artar. Bu bakımdan, iletişimin artması ile yönetimin demokratikleşmesi arasında yakın bir ilişki görülmektedir ⁽⁷⁾. Örgütte demokratikleşmenin artmasının da çalışanların niteliklerindeki artışlarına olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

6.6. Kariyer Geliştirme

Çalışanlara kariyer geliştirme olanaklarının sunulması, çalışanın işe bağlılığını ve verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir. Örgütte çalışanlar kariyerlerini geliştirmek için, farklı görevlerle karşı karşıya bulunmaktadır. Kariyer geliştirme fırsatları sunulurken, çalışanların yüksek nitelikli işlerin ve gelişmiş görevlerin üstesinden gelinmesi sağlanabilir. Kariyer planlama aşamaları, kendi kendini değerlendirme, kontrol, amaç belirleme ve hareket planı oluşturma aşamalarından oluşmaktadır. Kariyer geliştirme planların başarıya ulaşabilmesi, yönetici ile çalışanların zorunlu katılımına bağlıdır ⁽²²⁾.

Çağdaş anlamda eğitim ve geliştirme faaliyetleri “statik” durumdaki bilgileri öğretmekten ziyade, çalışanların bilgiyi bulma, oluşturma, araştırma ve karşılaşılan sorunların çözümünü için kullanma arzu, özgüven ile yeteneğinin geliştirilmesine dönüşmüştür. Kariyeri yönetmek,

örgütün yapması gereken bir görev olmaktan ziyade çalışanın kendi görevi haline gelmiştir. Kariyer gelişimi, çalışanın örgütte sürekli istihdamının sağlanması için de gereklilik haline almıştır⁽¹⁷⁾.

6.7. Sendika-Yönetim İşbirliği Çalışmaları

Sendika ve yönetim işbirliği projeleri en eski örgüt geliştirme araçlarıdır. Bu yapılar hem çalışanların iş doyumunu, hem de örgütsel etkililiği sağlamak için geliştirme çalışmalarıdır. Yönetim-sendika çalışmaları 1970'li yıllarda genel olarak ulusal QWL merkezlerinde bazı yeni yaklaşımlar geliştirmek için sendika ve yöneticiler işbirliği yaptılar. 1973 yılının başlarına kadar QWL çalışmaları çok farklı örgütlerde arttı. Tıp merkezlerinde, maden işletmelerinde, imalat sektöründe ve resmi kurumlarda QWL çalışmaları artmıştır⁽⁶⁾.

Sendika ve yönetim ilişkilerinde, iş ilişkilerinin yorumlanmasında, yönetilmesinde ve görüşmeleri sürecinde kolektif kazanç söz konudur. Yönetim ile sendika arasında talepler, öneriler ve karşılıklı öneriler tartışılır sonuca bağlanmaya çalışılır. Çağdaş yöneticilerin sendika liderleri ile çalışanların taleplerini konuşmak için gönüllü olmaları beklenir⁽³⁰⁾.

6.8. Sosyo-Teknik Sistemler

Bu iş geliştirme tekniği, tüm örgütü ya da onun büyük bölümünü dengeli bir davranışsal teknik sistem haline getirir. Özellikle uzmanlaşmış üretim hatları şeklinde tasarlanmış üretim süreçlerinde bu tür düzenleme önemli boyutlarda değişiklikler gerektirir. Bu çalışmada amaç üretimin gereklerine olduğu kadar çalışanların gereksinmelerine de hizmet eden bir yerleşme düzeni ve üretim süreci oluşturmaktır⁽²⁶⁾.

İş geliştirme çalışmaları, yapılan işin, teknolojinin ve ortamın bir işlevidir. Bu faktörler arasında uyum sağlamak, iş geliştirmede yararlı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, en iyi iş geliştirme örgütten, örgüte, işten işe farklılıklar göstermektedir. Fakat diğer yandan iş geliştirme, dinamik bir süreç olarak düşünülmelidir. Belirli durumlar için yapılan düzenlemeler, zaman içerisinde etkisini kaybeder⁽²⁶⁾.

6.9. Takım Çalışmaları

Son yıllarda işlerin tekrar tasarlanması konusundaki seçenekler, bireyden gruba doğru yönelmeye başlamıştır. Bu yaklaşımlardan ikisi; bütünleşik çalışma ekipleri ve bağımsız çalışma ekipleridir⁽²⁷⁾.

Bütünleşik çalışma ekipleri: Eğer işin genişletilmesi kişi düzeyinde değil de, grup düzeyinde uygulanıyor ise, çalışma ekiplerinin bütünleştirilmesi söz konusudur. Ekip çalışması ve işbirliğini gerektiren işlerde bu yaklaşım ekip üyeleri için işin çeşitliliğini artırabilir⁽²⁷⁾.

Bütünleşik çalışma ekiplerinde temel olarak, bir gruba tek bir görevi vermek yerine, çok sayıda görev verilir. Grup daha sonra görevleri üyelere tahsis eder. Grup, görevlerin gerektirdiği şekilde işlerin üyeler arasındaki rotasyonundan sorumludur. Ekipte grup faaliyetlerini gözden geçiren bir de gözlemci vardır⁽²⁷⁾.

Bağımsız çalışma ekipleri: İşin zenginleştirilmesinin grup düzeyinde yapılmasıdır. Ekibin yapması gereken iş dikey bütünleşme ile zenginleştirilir. Ekibe başarması gereken amaç verilir ve daha sonra işlerin paylaşımı, dinlenme araları, gözlem gibi konularda ekip serbest bırakılır. Tamamen bağımsız iş ekipleri kendi üyelerini seçerler ve her birinin performansını kendi içerisinde değerlendirirler. Dolayısıyla denetleyici pozisyonlarının önemi azalır, hatta bu pozisyonlar ortadan kalkabilir⁽²⁷⁾.

6.10. Kalite Halkaları

Kalite halkaları, ortak bir sorumluluk alanına sahip 8-10 çalışan ve gözetimciden oluşan bir çalışma grubudur. Grup düzenli olarak toplanır. Toplantının amacı, kalite sorunlarını tartışmak, nedenlerini araştırmak, çözümler üretmek ve düzeltici önlemler almaktır. Bir kalite halkası, kalitenin sorunlarını çözmek için sorumluluk alır ve kendi geri bildirimini kendi oluşturarak, kendini değerlendirir. Kalite halkaları kavramının bir bölümü, halkaya katılan çalışanlara grup iletişim becerilerini, çeşitli stratejilerini, ölçme ve problem analizi stratejilerini öğretmeyi içermektedir⁽²⁷⁾.

Kalite halkaları bir süreç olup üretimdeki insanları, kalite problemi analizi ve çözümüne katar. Bireyin ve onun yaptığı işin önemini tanıma olanağı verir. Bireyden görüş geliştirmesi ve çözümleri uygulaması beklenir. Kalite halkaları, temel kalite kontrol araçları ile eğitim sağlar, böylece bireylerin işlerini daha iyi yapmalarına olanak sağlar⁽⁴⁾.

Kalite halkaları ile sorun çözmeye değişik teknikler kullanılabilir. Bunların içinde örgüte en uygun teknik seçilir ve kullanılır. Bunu belirleyen örgütün yönetimi, çalışanları ile sorunun türüdür. Ancak bu tekniklerden hangisi kullanılırsa kullanılsın, tüm tekniklerin altında yatan temel düşünce biçimi, örgütün sorunlarının sadece yöneticiler tarafından çözümlenemeyeceğidir. Bu anlayışta, çalışan işini yapan bir makine değil, işini geliştiren, sorunlarını çözebilen, düşünceleri ile örgütün geleceğini etkileyen bir insan öngörmektedir. Bu tekniklerde insana güven asıldır, sorumluluk verildiğinde çalışan işini sistemli bir bakışla düşünebilmekte, sorunlarını çözebilmektedir⁽¹⁵⁾.

7. SONUÇ

Özellikle sanayileşmiş ülkelerde, iş yaşamında sorunlar yaşanması ile birlikte, iş yaşamının nasıl daha iyi hale getirileceği problem olarak hissedilmiş ve tartışılmaya başlanmıştır. Bu dönemde bilim ve teknolojiye gelişmeler de insanoğlunun, yaşamının niteliğini geliştirmesi gerekliliğini daha yoğun bir ihtiyaç olarak hissetmesine yol açmıştır. Bu süreçte, iş yaşamında niteliğin artırılmasında, ekonomik özendiricilerin tek başına yeterli olmadığı fark edilmiş ve örgütsel yaşam içerisinde çalışanların insani yönleri üzerinde daha çok durularak, yaşam nitelikleri artırılmaya çalışılmıştır.

İş yaşamı niteliği çalışmalarının başlamasında, Hawthorne araştırmalarının önemli yeri olduğu kabul edilir. Bu çalışmalar, bilimsel yönetim anlayışının verimlilik esaslı ve örgüt merkezli katı yönetim anlayışına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu dönemde Argyris, Herzberg ve Mc Gregor gibi örgüt psikologlarının çalışmaları, katı yönetim anlayışının aşılmasına katkı getirmiştir. 1950'li yıllarda Amerika'da Davis ve arkadaşları örgütte hem verimliliği artırmak, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltmek için çalışmalar yapmış ve sonuçlarını yayımlamışlardır. 1960'lı yıllarda ise psikolog, sosyolog ve diğer sosyal bilimciler, örgütte insan gereksinimlerinin karşılanması üzerinde durmuşlardır. 1970'li yılların yoğun rekabet yıllarında, iş yaşamı niteliği çalışmalarında azalma olmuştur. 1980'li yıllarda iş yaşamı niteliği çalışmaları acil bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır ve günümüzde de birçok şirket ve örgüt tarafından program ve projeler ile yürütülmektedir. Çağdaş yöneticiler ise iş yaşamıyla iş dışı yaşamın birbirine rakip değil aksine birbirlerini tamamlayan öncelikler olduğu varsayımından hareketle faaliyetlerini yürütürler. Bugün, teknolojik değişimlere bağlı olarak iş yaşamında ve iş gücünde büyük değişiklikler olmuştur. Çalışanlar daha donanımlı olarak, işyerlerinde gerçek demokrasi, iş ve iş dışı yaşamlarında denge isteyen bir konuma gelmişlerdir.

İş yaşamı niteliği çalışmalarının genel amacı, örgüt ve çalışanın karşılıklı olarak memnuniyetini sağlamaktır. Yani örgütün beklenen verimliliği sağlanırken, çalışanları örgütsel yaşam içerisinde mutlu kılmaktır. Birey ile örgütün amaçlarını birbirine yaklaştırarak, örgütsel bütünlüğe katkıda bulunmaktır.

Alanyazın taramalarında, iş yaşamı niteliği çalışmalarının (tezlerde ve makalelerde) örgütteki stres düzeyi, çalışanların işe bağlılığı, örgütün ve çalışanın verimliliği, örgütteki değişim çabalarının varlığı ve yokluğu, örgütsel adalet gibi değişkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, Türkiye gibi iş yaşamı niteliği çalışmalarının yeni yeni ortaya çıktığı ülkelerde, yöneticilere ve danışmanlara uygulamada yol gösterebilir.

İş yaşamı niteliği çalışmalarında, örgütün mevcut durumunun saptanması yanında yaşam niteliğinin nasıl geliştirileceğine dair öneriler de önemlidir. Bu öneme has olarak, çalışmada iş yaşamının niteliğini artırabileceği düşünülen faktörler, alanyazından faydalanarak ortaya konulmuştur. Bunlar; çalışanlar arasındaki iş rotasyonları, iş zenginleştirme çalışmaları, işin genişletilmesi, katımlı yönetim, sağlıklı örgütsel iletişimin sağlanması, mesleki gelişim olanaklarının sunulması, örgütte sendika ve yönetim işbirliği çalışmalarına yoğunluk verilmesi, takım çalışması ve kalite halkalarının kullanılması gibi uygulamalar ile iş yaşamının niteliğine katkı getirilebilir.

Yöneticiler, iş yaşamı niteliği (QWL) çalışmalarını eleştirel bir yaklaşımla ele alıp, programlar dahilinde örgüte uyguladığında, çıkması muhtemel problemlerin önlenmesi için yönetime fırsatlar sağlanabilir.

Ülkemizde de batı ülkelerinde olduğu gibi örgütlerin bünyelerinde, iş yaşamı niteliği merkezleri kurulabilir. Ancak bu merkezlerin kurulması için bu çalışmalar hakkında bilgi sahibi olan yönetici ve danışmanlara ihtiyaç vardır.

Gelecekte yapılacak iş yaşamı çalışmalarında, araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülen öneriler, bu çalışmanın sınırlılıkları da göz önünde bulundurularak aşağıda ifade edilmiştir:

Bu çalışma, bir makale çalışması olarak ele alındığı için sınırlı zamanda ve sınırlı kaynaklar ile yapılmıştır. Konunun daha kapsamlı olarak ve geniş kaynaklar ile yüksek lisans ve doktora tezi olarak çalışılması alana katkı getirir.

İş yaşamı niteliği konusu, bu çalışmada kavramsal boyutlarının literatür taramalarıyla ortaya konulduğu tamamen teorik bir çalışmadır. Konu ile ilgili uygulama yapılmamıştır. Bu yüzden, kavramsal olarak iş yaşamı niteliği ile ilgili olduğu düşünülen işe bağlılık, iş stresi, verimlilik, örgütsel değişim, örgütsel adalet gibi değişkenler arasındaki ilişki düzeyi uygulamalı olarak çalışılabilir. Yapılacak uygulamalı çalışmalarda, nicel veri toplama ve analiz tekniklerinin kullanılması yanında nitel veri toplama ve analiz tekniklerinin de kullanılmasının araştırmalara katkı getirebileceği düşünülmektedir.

İş yaşamı niteliği çalışmalarında “örgüt kültürü” boyutu ele alınabilir. Uygulamalı araştırmalarda farklı sektörlerde çalışma yapılırken de gerek örgüt kültüründen, gerekse de toplum kültüründen kaynaklanan farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. Akşit, N. (1998), **Teacher Perception of Quality of Work Life Within the Context of Human Resource Management in An Educational Institution**, A Thesis Submitted to The Graduate School of Sciences the Middle East Technical University.
2. Aytaç, S.(2001), “**Yönetim Yaklaşımlarında Paradigma Değişimi**”, Bilgi ve Toplum, 2001-(3), İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, No.208.
3. Balay,R.(2000), **Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
4. Balcı, A. (2000), **Örgütsel Gelişme**, Ankara: Pegem –A Yayıncılık
5. Başaran, İ. E (1998), **Yönetimde İnsan İlişkileri**. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
6. Beach,S.D (1980), **Personel The Management of People at Work**, Londan: Macmillan Publishers.
7. Bursalıoğlu,Z. (1998), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem –A Yayıncılık.
8. Cummings,T.G ve Worley, C:G (1997), **Organizations Development And Change**.Ohio Soth-Western College Publisherg.
9. Demir, K.(2003), **Örgütlerde İletişim Yönetimi, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Editör: Cevat Elma; Kamile Demir) Ankara: Anı Yayıncılık.
- 10.Doğan, Hulusi, **İşgörenin Adalet Algılamasında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü [http. edergi/akademik](http://edergi/akademik), İndirme Tarihi, 12.04.2006.**
11. Eren, E. (1998), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Bata Yayıncılık.
12. Erginer, A.(2003), **İş Yaşamının Niteliği**, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, (Editör: Cevat Elma; Kamile Demir) Ankara: Anı Yayıncılık.
- 13.Friedman, S.D., Christensen, P. Ve Degroot, J. (2001), **İş ve Yaşam**, Sıfır Toplamlı Oyunun Sonu, **İş ve Yaşam Dengesi**, Harvard Business Review (çev. İbrahim Bingöl), İstanbul: MESS Yayınları.
14. French,W. Bell,C.H Zavacki, R.A. (1989), **Oraganizations Development (Theory, Practice and Research)** Edited by Richard Walton.
15. Kast, F.E. Rosensborg,J.E (1985) **Organization Management** (A systems and Contingency Approach). MC.Graw-Hill Book Company.Singapore
16. Kepenek ve Aydoğan, (2003). **Grupta Problem Çözme: Kalite Halkaları, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar**, (Editör: Cevat Elma; Kamile Demir) Ankara: Anı Yayıncılık.
17. Koçel,T. (1999), **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayınları.
18. Köse, S: Kartal, B: Kayalı, N (2003), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutumuna İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 1- 19.
- 19.Luthans, F. (1981), **Organizational Behavior**, 3.Ed., McGraw Hill.
20. Morgan, G.(1998), **Yönetim ve Örgüt Teorilerinde Metafor** (Çeviren: Gündüz Bulut) İstanbul: Mess Yayıncılık.

21. Nawsrom, j.W.; Davis, K. (1997), **Organizational Behavior** , Mc.Graw.-Hill,İnc.New York.
22. Noe ve Diğerleri (1996), **Human Resource Management**, United States: Mcgrav.
23. Özdevecioğlu, M (2003), **Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arasındaki Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 21, Temmuz-Aralık 2003, ss. 77- 96.
24. Paşa, www.işgüc.org. İndirme Tarihi: 20.05.2004.
25. Pehlivan,İ. (2000), **İş Yaşamında Stres**, Ankara: Pegem Yayıncılık.
26. Peker, Ö.(1995), **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Ankara: TODAİE Yayınları.
27. Robbins, S.P (1994), **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çeviren. Dr. Ayşe Öztürk) Eskişehir: Etam A.Ş.
28. Rosen, H, R.(1996), **İnsan Yönetimi**, İstanbul: Mess Yayınları.
29. Sabuncuoğlu, Z ve TÜZ, M.(1998), **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Alfa Yayınları,
30. Schermerhorn, J.R(1996), **Management And Organizational Behavior Essential**, Canada: John Wiley .
31. Schulze,N.(1998),“**Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancılaştırılması**”, 6.Ergonomi Kongresi, MPM Yayınları, Yayın No.622, Ankara, 1998.
32. Uysal, www.işgüc http://www.qwl.com/) İndirme Tarihi: 22.05.2004.
33. http://www.qwl.com/) İndirme Tarihi: 22.05.2004.