

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM
DENGESİNİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Deniz KÜÇÜKUSTA

**Danışman
Doç. Dr. Özkan TÜTÜNCÜ**

2007

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Konaklama İşletmelerinde İş-yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

/ /2007

Deniz KÜÇÜKUSTA

DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Deniz KÜÇÜKUSTA
Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği
Programı : Turizm İşletmeciliği Programı
Tez Konusu : Konaklama İşletmelerinde İş-yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi

Sınav Tarihi ve Saati:

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	☐	OY BİRLİĞİ ile	☐
DÜZELTME	☐	OY ÇOKLUĞU	☐
RED edilmesine	☐	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. ☐***
Öğrenci sınava gelmemiştir. ☐**

- * Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	☐	Evet
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	☐	
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	☐	
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	☐	

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	
.....	☐ Başarılı	☐ Düzeltme	☐ Red	

ÖZET

Doktora Tezi

Konaklama İşletmelerinde İş-yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi

Deniz KÜÇÜKUSTA

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Turizm İşletmeciliği Programı

Çalışmanın temel amacı, konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi ya da etkileşiminin çalışma yaşamı kalitesini ne ölçüde etkilediğini ortaya koymaktır. Çalışmada öncelikle alan yazın araştırması yapılmış, buradan hareketle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Alan olarak Türkiye'nin Ege ve Akdeniz Bölgesinde turizm hareketinin yoğun olduğu üç bölge ile KKTC seçilmiştir. Yapılandırılmış anket tekniği ile elde edilen veriler doğrultusunda, öncelikle tanımlayıcı istatistikler yapılmış, hipotez testleri gerçekleştirilmiş, veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling) ile analiz edilmiştir.

Çalışmada oluşturulmuş ve test edilmiş olan hipotezlerle öncelikle iş-yaşam dengesi, çalışma yaşamı kalitesi, stres ve duygusal bitkinlik algıları ve bunlar arasında, iki ülkeye ilişkin farklılıklar test edilmiştir. Daha sonra model önerilmiş ve neden-sonuç ilişkileri ve ilişkilerin gücü ile aracılık etkisi sınanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, Türkiye'deki işgörenlerin kişisel yaşamın işe etkisi, iş ve yaşam gelişimi açısından denge durumuyla ilgili algı ortalamaları, duygusal bitkinlik, stres algıları ve ayrılma eğilimi bakımından KKTC'deki işgörelere göre daha olumlu yaklaşım göstermektedirler. Çalışma yaşamı kalitesi açısından her iki ülke ortalamaları olumlu olmasına rağmen, KKTC işgöreleri daha olumludurlar. İş-yaşam dengesi değişkenlerinden İKY (işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi) ve KYİ

(kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi) ile çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki tam olarak duygusal bitkinlik aracılığı ile oluşmuştur. İş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik durumunda öncelikle duygusal bitkinlik ortaya çıkmakta, çalışma yaşamı kalitesi bu şekilde etkilenmektedir. Kişisel yaşamın iş üzerindeki olumsuz etkisinin çok güçlü bir şekilde strese yol açtığı da görülmüştür. Duygusal bitkinliğin aracılık etkisine rağmen iş-yaşam gelişimi ile çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki anlamlı ve güçlüdür. Ayrıca, kişisel yaşamdaki dengesizlikler ve bunun işle etkileşimi çalışma yaşamında yılgınlığa ve algılanan stresin yükselmesine neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: 1) İş-yaşam Dengesi 2) Çalışma Yaşamı Kalitesi 3) Stres 4) Duygusal Bitkinlik 5) İşten Ayrılma Eğilimi

ABSTRACT

Doctoral Dissertation
The Effects of Work-Life Balance on Quality of Working Life
in Hospitality Organizations

Deniz KÜÇÜKUSTA

Dokuz Eylül University
Institute of Social Sciences
Department of Tourism Management
Tourism Management Program

The main purpose of this study is to determine how work-life balance or imbalance may affect the quality of working life in hospitality organizations. Literature survey has been made initially which provides secondary data to be analyzed. Two research areas, Turkey and TRNC (Turkish republic of Northern Cyprus), were chosen for the field research. Data gathered through structured questionnaire was analyzed by the means of descriptive statistics, hypotheses tests and multivariate statistical tests like SEM (Structural Equation Modeling).

With the stated and tested hypotheses, work-life balance, quality of working life, stress and emotional exhaustion perceptions and the significant differences among these have been tested. Also, a model has been proposed and accordingly mediation effect of some variables has been tested with the causal relationships and the strength of these relationships.

Consequently, Turkish hospitality employees are more positive than the TRNC employees, in terms of work-life interactions, emotional exhaustion and organizational stress perceptions and intention to leave. TRNC employees are more satisfied with quality of their working life. Full mediation effect of emotional exhaustion has been occurred through the work-life dimensions and quality of working life interaction. In the occasion of imbalance between work and life, emotional exhaustion has been come out initially, and it affects the working life

quality subsequently. The imbalance in personal life and its interaction between work life may lead to emotional exhaustion and organizational stress.

Key Words: 1) Work-life balance 2) Quality of Working Life 3) Stress 4) Emotional Exhaustion 5) Intention to Leave

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YEMİN METNİ	ii
TUTANAK.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
KISALTMALAR.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE İŞ-YAŞAM ETKİLEŞİMİ

1.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	1
1.1.1. Konaklama İşletmeleri Yönetimi ve Özellikleri	2
1.1.2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri.....	13
1.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİ	33
1.2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı	33
1.2.2. İş-Yaşam Etkileşimine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar	38
1.2.2.1. Rol Kuramı	39
1.2.2.2. Bölünme Kuramı	43
1.2.2.3. Yayılma Modeli	43
1.2.2.4. Uygunluk Kuramı	45
1.2.2.5. Telafi Kuramı.....	45
1.2.2.6. Araçsallık Kuramı	46
1.2.2.7. Kaynakları Koruma Kuramı.....	46
1.2.2.8. Sınır Kuramı	47
1.2.2.9. Sistem Kuramları	48
1.2.3. İş-Yaşam Dengesi Belirleyicileri ve Sonuçları	49

1.2.4. İş-Yaşam Çatışması Çalışmaları	54
1.2.5. İş-Yaşam Dengesi Çalışmaları	58
1.2.6. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesizliği Sonuçları.....	60
1.2.6.1. Bireysel Sonuçlar	61
1.2.6.2. Örgütsel Sonuçlar	65
 1.3. KONAKLAMA İŞLETMLERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMAYA	
YÖNELİK YAKLAŞIMLAR	71
1.3.1. Bireysel Yaklaşımlar	71
1.3.1.1. Sorun Odaklı Yaklaşım	72
1.3.1.2. Duygu Odaklı Yaklaşım	72
1.3.1.3. İş-Aile Rol Sentezi.....	73
1.3.1.4. Rollerin Paylaşımı	73
1.3.1.5. Sosyal Destek	74
1.3.2. Örgütlerin Yaklaşımları	75
1.3.2.1. Esnek Çalışma Kavramı	76
1.3.2.2. Esnek Çalışma Türleri.....	77
1.3.2.3. İş-Yaşam Programları	82

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ	91
2.1.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı	91
2.1.2. Çalışma Yaşamı Kalitesine Kuramsal Yaklaşım.....	97
2.1.2.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	98
2.1.2.2. McGregor' un X ve Y Kuramı	100
2.1.2.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı.....	102
2.1.2.4. Vroom ve Beklentiler Kuramı	103
2.1.2.5. Üç Gereksinim Kuramı.....	105
2.1.2.6. Tamamlama Kuramı	106
2.1.2.7. Eşitlik Kuramı	106
2.1.2.8. Çift Etmen Kuramı.....	107
2.1.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları	108

2.1.3.1. Demografik Değişkenler.....	109
2.1.3.2. Dışsal Faktörler.....	110
2.1.3.3. İçsel Faktörler	112
2.1.3.4. Sosyal Faktörler	115
2.1.3.5. Örgüt İklimi.....	116
2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNİ	
ARTIRMAYA YÖNELİK ÇALIŞMALAR	118
2.2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programlarının Faydaları	118
2.2.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları	121
2.2.2.1. İşin Zenginleştirilmesi.....	122
2.2.2.2. İş Değiştirme	124
2.2.2.3. Kalite Çemberleri	124
2.2.2.4. Sendika-Yönetim İşbirliği Grupları	124
2.2.2.5. Katılımcı İş Tasarımı	125
2.2.2.6. Kazanç Paylaşımı	125
2.2.2.7. Yönetim Kurullarında Temsil Edilme.....	126
2.2.2.8. Esnek Çalışma Olanakları	126
2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları	
Uygulamalarında Olası Zorluklar	127
2.2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesinde İnsan Kaynakları Biriminin Rolü.....	128
2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÇALIŞMA YAŞAMI	
KALİTESİ İLİŞKİSİ	130

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	133
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI.....	134
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	135
3.3.1. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler.....	139
3.3.1.1. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	139
3.3.1.2. Algılanan Stres Ölçeği	140
3.3.1.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri	140

3.3.1.4. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği	141
3.3.1.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği.....	142
3.4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	143
3.4.1. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	143
3.4.2. Güvenirlik ve Geçerlik.....	146
3.4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi	149
3.4.3.1. İş-Yaşam Dengesi Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	151
3.4.3.2. Stres Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi.....	153
3.4.3.3. Duygusal Bitkinlik Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	154
3.4.3.4. İşten Ayrılma Eğilimi'ne Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	155
3.4.3.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi	156
3.4.4. Çalışmanın Hipotezleri	157
3.4.5. Hipotez Testleri.....	159
3.4.6. Modelin Tanımlanması	169
3.4.7. Önerilen Modele İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi(Ölçme Modeli).....	174
3.4.8. Yapısal Model	181
SONUÇ VE ÖNERİLER	191
KAYNAKLAR.....	201
EKLER	227

KISALTMALAR

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AGFI	Adjusted Goodness-of-Fit Index (Düzeltilmiş Uyum iyiliği Endeksi)
ANOVA	Analysis of Variance (Varyans Analizi)
CFI	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi)
ÇYK	Çalışma Yaşamı Kalitesi
DB	Duygusal Bitkinlik
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
EAPs	Employee Assistance Programs(İşgören Destek Programları)
GFI	Goodness-of-fit index (İyi Uyum Endeksi)
IFI	Incremental Fit Index (Artan Uyum Endeksleri)
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İYD	İş-Yaşam Dengesi
İKY	İşin Kişisel Yaşam Üzerindeki Etkisi
İYG	İş-Yaşam Gelişimi
KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü
KYİ	Kişisel Yaşamın İş Üzerindeki Etkisi
MANOVA	Multivariate Analysis of Variance (Çok Değişkenli Varyans Analizi)
NFI	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum Endeksi)
PNFI	Parsimony Normed Fit Index (Katı Uyum Endeksi)
RMSEA	Root Mean Squared Error of Approximation (Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü)
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Yönetim İşlevleri ve Süreci.....	2
Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci	18
Şekil 1.3. Rol Gönderme Süreci	41
Şekil 1.4. İş-Aile Çatışması Türleri.....	56
Şekil 1.5. Örgütsel Stres Faktörleri Maliyetleri	66
Şekil 2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Unsurları.....	96
Şekil 2.2. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Piramidi	99
Şekil 2.3. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Doyum ve Motivasyona Etkisi	130
Şekil 3.1. Çok Değişkenli Tekniğin Seçimi.....	137
Şekil 3.2. İş-Yaşam Dengesi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılarına Yönelik Model Önerisi.....	170
Şekil 3.3. Ölçme Modeline İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri	177
Şekil 3.4. Kısmen Aracı Model.....	182
Şekil 3.5. Kısmen ve Tam Aracı Model 1	185
Şekil 3.6. Kısmen ve Tam Aracı Model 1 Standardize Çözümleme Değerleri	186
Şekil 3.7. Kısmen ve Tam Aracı Model 2.....	187
Şekil 3.8. Kısmen ve Tam Aracı Model 2 Standardize Çözümleme Değerleri	189

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Amaçların Etkinliklerle İlişkisi	17
Tablo 1.2. İş-Yaşam Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları	53
Tablo 1.3. İşgören Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları	85
Tablo 1.4. İş-yaşam Bütünleşmesinde İnsan Kaynakları Bölümünün Girişimleri	88
Tablo 2.1. Maslow ve Alderfer'in Gereksinimler Kategorileri Karşılaştırması	103
Tablo 2.2. İşin Merkez Boyutları	123
Tablo 3.1. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu	145
Tablo 3.2. Güvenirlilik Tablosu	147
Tablo 3.3. İş-Yaşam Dengesi Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu	153
Tablo 3.4. Stres Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu	154
Tablo 3.5. Duygusal Bitkinlik Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu	155
Tablo 3.6. İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu	156
Tablo 3.7. Çalışma Yaşamı Kalitesi Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu	157
Tablo 3.8. Ülke Değişkenine Göre Bağımsız Değişkenlere ilişkin T-testi	160
Tablo 3.9. Ülke Değişkenine Göre T-testine İlişkin Grup İstatistikleri	161
Tablo 3.10. Çoklu Karşılaştırma	163
Tablo 3.11. Bağımlı Değişkenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları	164
Tablo 3.12. Manova Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	164
Tablo 3.13. Ülke ve Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu	166
Tablo 3.14. Bağımlı Değişkenlerin Ülke ve Eğitim Durumu Etkileşimine Göre Ortalamaları	167
Tablo 3.15. Cinsiyet Değişkenine Göre Stres ve İşten Ayrılma Eğilimine Yönelik T-testi	167
Tablo 3.16. Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-testine ilişkin Grup İstatistikleri	168
Tablo 3.17. Ölçme modeline ilişkin Değerler	178
Tablo 3.18. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri	179
Tablo 3.19. Kısmen Aracı Modelin Uyum-İyiliği İstatistikleri	184

Tablo 3.20. Kısmen ve Tam Aracı Model 1'in Uyum-İyiliği İstatistikleri.....	185
Tablo 3.21. Kısmen ve Tam Aracı Model 2'nin Uyum-İyiliği İstatistikleri.....	188

GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz milenyumun başlangıcından itibaren, işverenler çalışma hayatında bir takım yeni oluşumlarla ve sorunlarla yüz yüze gelmeye başlamışlardır. Yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya çıkarmıştır. Buna bağlı olarak araştırmalar, çalışma yaşamına, çalışan insanların niteliğine yönelmiştir. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar, çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinliklerinin ve verimliliğinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.

Özellikle kaliteli işgücünde yaşanan sıkıntılar, işe alımlarda yaşanan kaygılar, eğitilmiş ve nitelikli işgücünü elde tutma gibi zorunluluklar işverenlerin üzerinde durmaları gereken konuların başında gelmektedir. İnsan Kaynakları açısından bakıldığında, turizm işletmeleri nitelikli eleman ve bu elemanları elde tutma konusunda stratejiler geliştirmek, kaliteli hizmet beklentisinde olan müşterilerini kaybetmemek adına, çalışma ortamını sürekli olarak iyileştirmek ve değişime uyum sağlamak durumundadır.

Bu çalışmada iş-yaşam dengesi ve çalışma yaşamı kalitesi kavramları detaylı olarak incelenmiştir. Ayrıca, iş-yaşam dengesi ile çalışma yaşamı kalitesi ilişkisi incelenmiş, bu etkileşim sürecinde ortaya çıkabilecek olan stres, duygusal bitkinlik ve işten ayrılma eğilimi gibi değişkenlerin bu kavramlar üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. İş-yaşam dengesi ve iş-yaşam etkileşiminin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri incelenirken, Türkiye ve KKTC’de yer alan turizm işletme belgeli beş yıldızlı kıyı otelleri kapsam dâhilinde tutulmuştur. Ayrıca toplam örneklem üzerinde kurama bağlı olarak model önerisinde bulunulmuş ve model test edilmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, yönetim kavramı ve insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal bilgilere yer verilmiş, konaklama işletmeleri açısından örgütsel yapı incelenmiştir.

İkinci bölümde, turizm sektöründe iş ve yaşam etkileşimi ele alınmış, bu kapsamda, kavramsal ve kuramsal açıdan konu irdelenmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesini sağamaya yönelik yaklaşımlara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, çalışma yaşamı kalitesine kavramsal ve kuramsal açıdan yaklaşılmıştır. Çalışma yaşamı kalitesinin boyutları, belirleyicileri ve çalışma yaşamı kalitesini artırmaya yönelik yaklaşımlara yer verilmiş, ayrıca iş-yaşam dengesi ve çalışma yaşamı kalitesi etkileşimi ele alınmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise, iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi alan araştırması yöntemiyle incelenmiştir. Bu kapsamda Türkiye ve KKTC’de faaliyet gösteren 10 beş yıldızlı konaklama işletmesine anket tekniği uygulanarak işgörenlerin algıları ölçülmüştür. Veriler çok değişkenli istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM VE İŞ-YAŞAM ETKİLEŞİMİ

1.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Evrensel bir kavram olan yönetimin çeşitli bilim dallarına göre farklı tanımları bulunmaktadır. Yönetim kavramı, çeşitli deneyimlerden elde edilen bilgilerin geliştirilmesi, yaşayan bir organizma olarak görülen günümüz örgütlerinin yakından izlenmesi ile sürekli olarak gelişmektedir.

Ekonomistlere göre toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretimin işlevlerinden biri olan yönetim, sosyal bilimcilere göre bir otorite sistemi olarak, toplum bilimcilere göre ise bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul edilmektedir. Yönetim alanıyla iç içe olan pek çok bilim dalı bulunmaktadır. Bireyin, yönetimin merkezinde yer alan bir unsuru olması nedeniyle davranış bilimlerinden, yönetsel sorunların çözümünde istatistik ve matematik bilimlerinden, işletme faaliyetlerinin ve değer hareketlerinin parasal sonuçlarını izlemeye ve karar vermede muhasebe sistemlerinden faydalanan yönetim, ayrı bir bilim dalı olmaktan daha öte, disiplinler arası karmaşık bir sistemdir^{398, 399}.

Yönetim kavramı, en geniş anlamda olmak üzere; amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik olarak yapılan çalışmaların tümünü ifade etmektedir. Yönetim, farklı bilim dallarınca geliştirilen yaklaşımların ve çeşitli deneyimlerden elde edilen bilgilerin birleştirilmesi ve bu bilgi ve deneyimlerin birleştirilmesini ve uygulamasını kapsamakta, gelişime ve değişime açık olmak durumundadır⁴⁰⁰.

Yukarıda yer verilen tanımların ışığında yönetim, “Belli bir amaca ulaşabilmek için, işletme faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, eşgüdümlemesi ve kontrol edilmesi” olarak ifade edilebilir⁴⁰¹.

³⁹⁸ İlter Akat, **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s. 7.

³⁹⁹ James R. Keiser, **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, Reinhold Int. Comp.Limited, USA, 1989, s. 34.

⁴⁰⁰ İlter Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999, s. 8.

⁴⁰¹ İlter Akat v.d., **a.g.e.**, s.10.

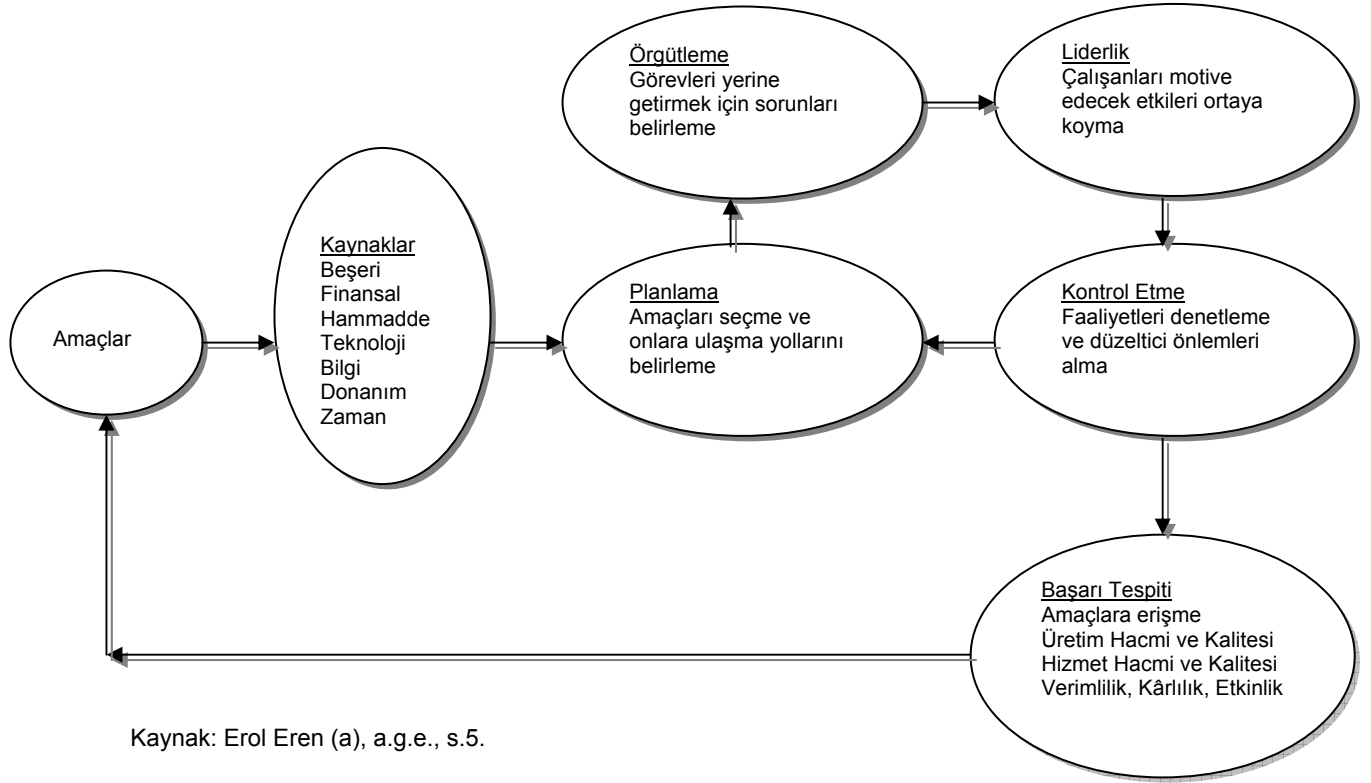
İş-yaşam dengesi kavramı, bireyin iş yaşamı ve kişisel yaşamı arasında oluşan dengenin birey ve dolayısıyla çalışma yaşamı üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. Bu çalışmada bu etkinin iş yaşamı üzerindeki yansımaları ele alınmaktadır. Bu etkileşimde, yönetim yaklaşımları ve buna bağlı olarak insan kaynakları yönetiminin etkisi çalışma yaşamının kalitesi göz önünde bulundurularak incelenmektedir. Yakın bir gelecekte işgörenler, iş seçiminde iş-yaşam dengesini en çok sağlayabileceklerini düşündükleri işleri tercih edeceklerdir. Nitelikli işgücünü seçme ve tutundurma sorunu yaşayan konaklama işletmeleri yöneticileri bu kapsamda iş-yaşam dengesi çalışmalarını desteklemek ve geliştirmek durumundadırlar. Bu nedenle, öncelikle konaklama işletmelerinde yönetim ve insan kaynakları yönetimine kavramsal bir giriş yapılmıştır.

1.1.1. Konaklama İşletmeleri Yönetimi ve Özellikleri

Yönetim kavramlarına yönetim işlevleri açısından bakmak gerekirse, yönetimi “planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol işlevleri yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir biçimde kullanarak belirlenmiş amaçlara ulaşma sürecidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu tanımda önemli olan yönetim sürecinin amaçlara ulaşmada etkin ve verimli bir kaynak kullanım süreci olduğu, en çok bu kaynak kullanımının planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol işlevlerini yerine getirerek gerçekleştirilmesi gerektiğidir⁴⁰². Şekil 1.1’de bu tanım şematik olarak açıklanmaktadır.

⁴⁰² Erol Eren (a), **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.5.

Şekil 1.1. Yönetim İşlevleri ve Süreci



Kaynak: Erol Eren (a), a.g.e., s.5.

Şekil 1.1 'de, yönetim işlevleri birer süreç elemanı olarak, çalışma akışına göre yer almaktadır. Buna göre yönetim işlevlerinin kısaca tanımları şu şekildedir^{403,404,405}:

- **Planlama:** Planlama, girişimin tümünü ya da herhangi bir birimini ilgilendiren, geleceğe yönelik alternatif hareket biçimleri arasında bir seçim yapmaktır. Diğer yönetim işlevleri yöneticinin geliştirdiği planlara bağlıdır. Planlama, örgüt faaliyetlerini önceden tanımlanmış ve kararlaştırılmış amaçlara doğru yöneltmektedir. Eğer bir örgütte planlama yoksa, örgüt amaçlarının gerçekleşmesi engellenir.
- **Örgütlenme:** Planlama işlevinden sonra gelen bir işlevdir. Bir işletmede, yapılacak iş ve faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri belirlemek, benzer faaliyetleri gruplamak, bu faaliyetleri yürütecek kişileri belirlemek, bölümler ve kişiler arasında uyumun sağlanması ve örgüt şemasının ortaya

⁴⁰³ İlter Akat, v.d., a.g.e., s.118.

⁴⁰⁴ Louis E. Boone and David Kutz, **Management**, McGraw Hill, USA, 1992, s.104.

⁴⁰⁵ Richard Daft, **Management**, Thomson South iWestern West, USA, 2003, s.6.

çıkarıldığı süreçtir⁴⁰⁶. Örgütleme işlevi, işletme faaliyetlerinin gruplandırılmasında olduğu kadar, hedeflere götüren kararların alınacağı noktaları, çeşitli yetki ilişkilerini ve işletme yapısı içerisindeki iletişim akımlarını da en iyi biçimde yanıtlamak zorundadır.

- Yöneltilme (Liderlik): Yöneltilme bir amir ya da yöneticinin yasal yetkisi içerisinde, birimine verilmiş görevlerin yapılması yolunda kendisine bağlı, işgören ve araçların çalıştırılmalarını sağlayan uygulamalı bir faaliyettir. Liderlik bir yöneltilme aracıdır. Liderlik, çalışanları belirlenmiş amaçlara ulaşma yolunda isteyerek çaba göstermeleri için ikna etme yeteneğidir.
- Eşgüdümleme (Koordinasyon): Örgütsel amaçlara ulaşmada farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme adı verilmektedir. Yönetimde eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortaklaşa amaç veya amaçlara ulaşmak için, yürütülen faaliyetlerin birbirlerini izlemelerini, bütünleşmelerini sağlamaktadır.
- Kontrol: Kontrol yöneticiye işletmenin genel gidişi ve büyüme aşamaları hakkında kendisini kontrol etme ve yeniden düşünme fırsatını veren bir işlevdir. Kontrol işlevinin en önemli özelliği, işletmelerin planlara uygun olarak işleyip işlemediklerinin belirlenmesini ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını sağlamasıdır.

Yönetim sadece insansal (beşeri) bir süreç olarak görülmemelidir. Yönetim insanları olduğu kadar, kullanıma hazır olan tüm kaynakları da etkili ve verimli bir şekilde amaçlar doğrultusunda kullanmalıdır. Diğer bir deyişle, yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim sürecinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir⁴⁰⁷:

- Yönetim bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
- Yönetim belli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılmaktadır.

⁴⁰⁶ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1985, s.153

⁴⁰⁷ Erol Eren (b), **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.4.

- Yönetimin olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekmektedir, bu özelliği ile yönetim sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirmektedir.
- Yönetim, yöneticinin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılmaktadır.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve iletişimi gerektirmektedir. Bu durum amaca birlikte ulaşmanın temel koşuludur.
- Yönetim grup ekonomisinde en fazla düzeyde yararlanmayı gerekli kılmaktadır. İşbölümü çerçevesinde, belirli işler kişilerin yetenek, tecrübe ve bilgileri doğrultusunda uzmanlaşmalarını sağlamaktadır.
- Yönetim, faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde temel unsur olan zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir.
- Yönetim rasyonel bir süreçtir. Eldeki kaynakları, imkanı ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak durumundadır.
- Yönetim, herhangi bir amaca ulaşmak üzere kurulmuş ekonomik nitelikli örgütler için kârlı olmalıdır. Rantabilite çoğu yönetim sürecinin temel özelliğidir.

Yönetim sürecinin başarıyla işleyebilmesinde, bunu işleten yöneticilerin katkısı büyüktür. Yönetici kısaca, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür⁴⁰⁸. Ancak, yönetici tanımına sadece belirli bir insan kaynağını yönetilen kişi olarak görmek yeterli olmamaktadır. Çünkü yönetici insan kaynağı kadar maddi kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir. Buradan hareketle, yöneticiyi, “belirli bir zaman dilimi içinde, bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş v.b. üretim araçlarını bir araya getirerek uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kişidir” şeklinde tanımlanabilir⁴⁰⁹.

Yönetici kavramı ile ilgili olarak son yıllarda farklı terim ve yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Yönetim kavramının değişmesine ve dinamikliğine paralel olarak

⁴⁰⁸ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern,-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s.16.

⁴⁰⁹ Erol Eren (b), **a.g.e.**, s. 6.

ortaya çıkan bu terimlerden koçluk (coaching), gözlemleyici, yorumcu ve geri bildirimde bulunan kimse; koruyucu (mentor), eğitime, geliştirme, yetiştirme, uyumlaştırma, önünü açma, destekleme ve yolunu açma görevlerini yerine getiren kişi; mümkün kılıcı (enabler), daha üstün bir performansa ulaşmak ve sahip oldukları yetenekleri ortaya koyabilmek için gerekli ortamın yaratılmasını sağlayan kişi; destekleyici (sponsor), diğer yöneticilerin daha fazla sorumluluk, yetki devri, terfi ve güç kazanmaları için desteklenmesini sağlayan kişi olarak kullanılmaktadır. Bu yeni terim ve kavramlar, bir bakıma önderliğin bir boyutu olarak da düşünülebilmektedir⁴¹⁰.

Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için temel bazı niteliklere ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Yeterli düzeyde mesleki bilgiye sahip olma, güçlü iletişim kurabilme özelliği, sorumluluklarının bilincinde olma, öncelikleri belirleyebilme, karar verme yeteneği, işletmeyi temsil yeteneği, değişikliklere ayak uydurma ve vizyon yaratabilme, sorun çözebilme bu özelliklerden bazılarıdır⁴¹¹.

Yarının yöneticisi, geleceğin bilinmeyenleriyle mücadele edebilmek için değişime ayak uydurabilme yeteneğine sahip, vizyon yaratabilen ve bu vizyonu değişim sürecinde en iyi şekilde ifade edebilen ve uygulamaya sokan, etkin bir lider olacaktır ve liderlik kavramı sürekli olarak değişime açık olacaktır⁴¹².

Turizm endüstrisi oluşturan en önemli kollardan birisi konumunda konaklama işletmeciliği, gelişen konaklama endüstrisi anlamına paralel olarak, yalın ihtiyaçların yanı sıra, tüketicilerin iste ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, teknoloji, sanat ve yaratıcılığı birleştirerek sürekli olarak gelişmektedir.

Konaklama işletmesi; yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir

⁴¹⁰ Tamer Koçel, **a.g.e.**, s.21.

⁴¹¹ James R. Keiser, **a.g.e.**, s.38.

⁴¹² Michael D. Olsen, Eliza Ching-Yicktse, Joseph J. West, **Strategic Management in the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons, USA, 1998, s. 309.

ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir⁴¹³.

Önemli bir işlev olarak yönetim, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak tanımlanmakta ve süreç olarak bir uygulama, bilim olarak sistemli ve bilimsel bilgi topluluğu olarak ifade edilmektedir⁴¹⁴. Bu nedenle otel işletmelerinde yönetim, sahip oldukları yetki ve sorumlulukları bilen ve bu yetki ve sorumlulukları, bir ürün ortaya koyma yolunda işletmenin diğer araçları ile birlikte kullanan insanlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Konaklama işletmelerinde bu ürün hizmettir⁴¹⁵.

Konaklama işletmeleri yönetiminin özelliklerine geçmeden önce, konaklama işletmelerinin genel ve yapısal özelliklerine yer vermek yerinde olacaktır çünkü bu özellikler, konaklama işletmelerini diğer işletmelere göre özel kılan ve farklı bir takım uygulamaları gerektiren örgütler haline getirmektedir.

Buna göre, konaklama işletmelerinin genel ve yapısal özellikleri şunlardır:

- Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler, üretildikleri yerde tüketilirler. Bu mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır. Stoklanmaları, bekletilmeleri veya gelecek dönemlere aktarılmaları mümkün değildir⁴¹⁶.
- Konaklama işletmeciliği insan gücüne dayanır ve büyük işgücüne ihtiyaç vardır. Sınırlı olarak otomasyona yer verilse de, kişisel hizmetin gerekliliği kaçınılmazdır. Bu özelliğinden dolayı konaklama işletmelerinde bir takım sosyal sorunların varlığı gözlemlenmektedir⁴¹⁷.
- Konaklama işletmeleri yatırımlarının inşasında ve faaliyetlerin sürdürülmesinde büyük sermayeye gereksinim duyulur.
- Konaklama işletmeleri sürekli hizmet vermekte, günün 24 saati, yılın 365 gününde faaliyet göstermektedirler. İşgörenlerin çalışma zamanını belirleme olanakları genelde yoktur.

⁴¹³ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993, s. 25.

⁴¹⁴ İsmet Mucuk, **a.g.e.**, s.142.

⁴¹⁵ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **a.g.e.**, s.184.

⁴¹⁶ Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s. 14.

⁴¹⁷ Ertuğrul Çetiner, **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Güney Grafik, Ankara, 1989, s. 7.

- Turizme yönelik talep rasyonel olduğu kadar irrasyonel özellikler de taşıdığından, konaklama işletmeleri bu yapıdan kaynaklanan yüksek riski yüklenmek zorundadırlar⁴¹⁸.
- Konaklama işletmelerinde işgörenlerin büyük bir kısmı müşteri ile yüz yüzedir. Buna bağlı olarak, personelin görünümü, fiziksel durumu, mal ve hizmetlerin sunumunda tamamlayıcı özellik taşır.
- Konaklama işletmelerinde, personel arasında tam bir uyumun olması, hizmetlerin süratli ve eksiksiz yerine getirilmesi, müşteri tatmininde büyük rol oynamaktadır. Sunulan mal ve hizmetlerde dünya standartlarına uygunluk aranmakta, bu nedenle otel işletmelerinde toplam kalite üretim yöntemi önem kazanmakta ve benimsenmektedir⁴¹⁹.
- Konaklama işletmelerinde sermayenin yaklaşık %85-90'ı sabit sermayedir⁴²⁰. Sermayenin büyük bir kısmının sabit değerlere bağlanması, işletmelerde amortisman giderlerini artırır.
- Konaklama işletmelerinde kaliteli hizmet sunumu beraberinde nitelikli işgücünün gerekliliğini zorunlu kılar. Bu nedenle kalifiye eleman gereksinimi konaklama işletmelerinde üst düzeydedir⁴²¹.
- Konaklama işletmeleri yönetiminde de çok üstün nitelikler gerektirmektedir. Yöneticinin sadece kuramsal bilgiyle değil aynı zamanda, beşeri ilişkiler becerisi ve uygulamaya dayanan teknik becerisi de olması gerekmektedir⁴²².
- Nitelikli eleman gereksinimi yüksek olan konaklama işletmelerinde, işgören devir hızı oldukça yüksektir.

Konaklama işletmelerinin örgütsel yapıları, ölçeklerine göre farklılıklar gösterebilmektedir. Büyük ölçekler konaklama işletmelerde birim sayısı artış gösterirken, işletme küçüldükçe, birim sayıları da azalmaktadır. Bu durum, bir birimin bir den fazla işlevi üstlenmesi ile gerçekleşmektedir. Ölçeğin büyümesi, diğer bir ifade ile çalışan sayısı ve işletmenin yatak kapasitesine bağlı olarak birim sayısının artması, her birimin kendi arasında örgütlenmesi, konaklama işletmelerinin karmaşık

⁴¹⁸ Adnan Türksoy, **Otel Yönetim Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s. 3.

⁴¹⁹ Metin Kozak, **Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması**, Verimlilik Dergisi, Sayı 1995/3, Ankara, 1995, s. 113.

⁴²⁰ A. Metin Dereli, **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş., Milli eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989, s. 7-8.

⁴²¹ Osman Avşar Kurgun, "Otel İşletmelerinde Değişken Maliyetleme Sisteminin İşletme Kararlarına Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994, s.7.

⁴²² Alparslan Usal ve Osman Avşar Kurgun, **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.8.

bir örgüt yapısına sahip olduğunun göstergesidir. Bu nedenle yöneticinin ana fonksiyonu, bir taraftan hizmet üretimini gerçekleştiren makine ve çalışanlar arasında, diğer taraftan işletmenin tümü ile onun ilişki içinde olduğu çevre ve diğer çalışma ortamları arasında uyum sağlamak olmalıdır⁴²³.

Bir konaklama işletmecisi yöneticisinin aşağıda yer alan otel yönetim sürecinin özelliklerini bilmesi gerekmektedir⁴²⁴:

- *Amaca Yönelme:* Konaklama İşletmeleri Yönetiminde amaçlara ulaşabilmek için, planlama ve karar verme yetenekleri öne çıkmaktadır. Öncelikle, başarılı sonuçlar elde edebilmek için gerçekçi ve ölçülebilir hedefler koymak gerekmektedir. Diğer bir deyişle, yöneticiler kalite, hizmet ve kâr açısından ne istediklerini bilmek zorundadırlar. Daha sonra kontrol fonksiyonu ile işletmenin hedeflerin neresinde bulunduğunu, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek gerekmektedir.
- *Sorumluluk:* İşletme yöneticilerinin hedeflere ulaşmanın yanı sıra, görevlerini de eksiksiz olarak yerine getirmeleri gerekmektedir. Yönetici hem kendi hedeflerinden hem de astlarının hedeflerinden sorumlu olmaktadır. Elindeki kaynakları etkin şekilde kullanarak hedeflere ulaşmalıdır.
- *İnsan Odaklılık:* Başarı, çoğu işletme için işgörenlerin tatmini ile ölçülmektedir. Bu nedenle, iş tatmininde yöneticilerin tutumları, işgörenleri nasıl yönlendirdikleri ve güdüledikleri önem kazanmaktadır. İletişim kurmada başarılı olan yöneticiler için başarı kaçınılmazdır çünkü yönetim insanlar ile birlikte ve insan faktörü ile gerçekleşmektedir.
- *İşbirliği:* İşletmenin başarısı, tek bir kişinin değil, işletmede çalışan tüm işgörenlerin sorumluluğudur. Bütünlük ve güdülemenin olmaması başarı önündeki en büyük engel olmaktadır. Yönetici, bu birlik ve bütünlüğü sağlamada en etkin kişidir ve yöneticinin koordinasyonu, tutumu, adaleti, ödüllendirmesi gibi unsurlar sinerji yaratılmasında etkin olmaktadır.
- *Dinamizm:* Sürekli değişim içerisinde olan işletmenin çevresi ve kaynaklarına işletmenin uyum gösterebilmesi, değişen koşullara işletmenin uyum sağlama yeteneği ile ilgili olmaktadır. Sorumlulukların paylaşılması,

⁴²³ Bahattin Küçük, "Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, 1995, s.18.

⁴²⁴ James Keiser v.d., **a.g.e.**, s.3.

işbölümü ve koordinasyon ile, yönetici izlenmesi gereken konulara daha fazla dikkat verebilecektir.

Yönetim işlevleri açısından ele alındığında konaklama işletmeleri yönetim işlevleri şunlardır:

a) Planlama

Yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan işlev planlamadır. Planlama, gelecek bir dönemde ulaşılabilecek amacın saptanması, bu amaca ulaşmak için hangi araçları kullanılacağını, hangi işlerin hangi sıraya göre, ne zaman, ne kadar sürede, kimler tarafından yapılacağını, bu işlerin maliyetinin, kapital ihtiyacının hangi kaynaklardan sağlanacağını belirlemesidir⁴²⁵. Otel işletmelerinde de planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin kararlaştırılması ile ilgili faaliyetler topluluğudur⁴²⁶.

Gelişmekte olan ülkelerde konaklama işletmeleri yöneticilerinin iyi bir planlamaya ihtiyaçları bulunmaktadır çünkü turizmin mevsimsel özelliği, talebin esnekliği gibi nedenlerden kaynaklanan dalgalanmalar sonucunda, belirli dönemlerde işgören sayısını azaltmak veya ek işgören istihdam etmek gerekmektedir⁴²⁷. Buna bağlı olarak, İstikrarsız ekonomik durum, ülke turizm politikalarındaki değişimler ve turizm talebindeki dalgalanmalar, yöneticileri iyi planlamaya ve planlama yaparken doğru kararlar almaya zorlamaktadır⁴²⁸.

b) Örgütlenme

Konaklama işletmesi yöneticisinin görevi, belirlenen amaçlara nasıl ulaşılabileceğini saptamak, bunun için gerekli insan gücünü, araçları ve imkânları uygun miktar ve niteliklerde bir araya getirmektedir. İyi örgütlenmiş işletmelerde, yöneticiler bütçeleme ve maliyetleri denetleme şansına sahip olup, kârlarını artırabilmektedir. Bu durum, diğer bölüm yöneticileri için de geçerli olmaktadır.

⁴²⁵ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **a.g.e.**, s. 241.

⁴²⁶ Fermani Maviş, **Otel yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Eskişehir, 1985, s. 54.

⁴²⁷ Orhan İçöz ve Metin Kozak, **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitabevi, 1998, Ankara, s.98.

⁴²⁸ Fermani Maviş, **a.g.e.**, s.56.

Buna göre iyi bir örgütlenme, yönetimi kolaylaştıran, büyümeyi ve değişik işler yapmayı sağlayan, teknolojik gelişimin uygulanmasına ve izlenmesine olanak veren, işletmedeki sosyal ilişkilerin düzenlenmesi ve iletişimin oluşturulmasına olanak veren, özgür ve yaratıcı düşünmeyi destekleyen ve çalışanlara inisiyatif veren bir işlevdir. Konaklama işletmeleri için en uygun ve verimli örgüt biçimini tercih edebilmek için demografik durum, çevrenin etkisi, iş akımı ve teknoloji konularının ele alınarak incelenmesi ve en önemlisi her işletmenin kendi özelliklerini de dikkate alarak düzenlenmesi gerekmektedir⁴²⁹.

c) Eşgüdümleme

Eşgüdümleme (koordinasyon), farklı birimlerden oluşan konaklama işletmeleri için önemli işlevlerden biridir. Örgüt yapısında, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişimin ve uyumun olması işletmenin genel hizmet kalitesini etkileyecektir. Bu nedenle, işletmeyi oluşturan tüm öğelerin uyum ve ahenk içinde çalışması, aralarında düzensizlik, çelişki bulunmaması gerekmektedir.

Küçük ölçekli konaklama işletmelerinde işlerin basitliği, işgören sayısının azlığı eşgüdüm sorunlarını alt düzeyde tutarken, büyük ölçekli işletmelerde eşgüdümleme önemli bir yönetim işlemi olarak karşımıza çıkmaktadır⁴³⁰.

Konaklama işletmelerinde başarılı bir eşgüdümlemenin gerçekleşmesi için planlamayı içine alan amaçların net olarak belirlenmesi, güdülen politikanın açıkça tanımlanması, örgüt şemasının ana hatlarının çizilmesi, tatmin edici bir iş analizinin yapılması ve yetki devrinin açıkça tanımlanması gerekmektedir⁴³¹.

d) Kadrolama

Kadrolama, örgütlenme sonucunda ortaya çıkan kadro ve pozisyonlara eleman bulmak ve bu elemanların işgal ettikleri kadroların gerektirdiği sorumlulukları en etkin şekilde yerine getirebilmelerini sağlamak olarak tanımlanmaktadır⁴³².

⁴²⁹ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **a.g.e.**, s.299.

⁴³⁰ Nazmi Kozak ve Dünder Denizer, **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995, s.25.

⁴³¹ Burhan Şener, **a.g.e.**, s. 73.

⁴³² Fermani Maviş, **a.g.e.**, s.58.

Konaklama işletmelerinde yapılan hizmetin kişisel hizmete dayanması işletmenin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle doğru işe doğru işgörenin yerleştirilmesi, işletmenin başarısı açısından önemlidir. Kadrolama işlevi, bir insan kaynakları yönetimi işlevi olarak, ilgili ölçümde ele alınacaktır.

e) Yönelme

Kurulan sistemin harekete geçirilmesi yönelme işlevi ile gerçekleşmektedir. Temelinde, kaynakların idare, gözetim, düzen kurma, ölçme ve değerlendirilmesi gibi işlev ve faaliyetlerin aynı anda yürütülmesi çok karmaşık bir görev yapısını ifade ettiğinden, yönetici bu faaliyet ve görevleri sistematize ederek ve gruplandırarak yerine getirmek zorundadır⁴³³.

Yöneticiler, işgörenlerin duygu ve moralleri ile yakından ilgili olmalıdırlar. Bu durum konaklama işletmeleri yöneticileri için, işin yapısından dolayı daha da önem kazanmaktadır. İlgisi ve güdülenmesi düşük bir çalışan, müşteri ile olan ilişkisinde bunu ister istemez yansıtabilir. Bu nedenle, yöneticinin işgörenleri motive ederek onların verimli ve işletme amaçlarına katkısı olan kişiler olabilecekleri çalışma koşullarını yaratması gerekmektedir. Ayrıca, iyi bir yönelmenin diğer bir koşulu etkin iletişim ve haberleşme sisteminin işlerlik kazanmasıdır⁴³⁴.

f) Denetim ve Değerlendirme

Yönetici, başlangıçta belirlenmiş olan planların ne kadarının gerçekleştiği, gerçekleşen durum ile planlar arasındaki farklılıkların tespiti ve bu farklılıkların nedenlerini ortaya çıkarmak durumundadır. Bu da kontrol işlevi ile mümkün olabilir.

Etkili bir kontrol sistemi, işletmenin stratejisi ile uyumlu olmalı, doğru bilgi ve verilere dayanmalı, öznel ve nesnel veriler arasında denge sağlanmalı, hoşgör ve istisnalardan kaçınılmalı, esnek olmalı, ekonomik olmalı ve sorumlulukları ortaya çıkarıcı bir nitelik taşımalıdır⁴³⁵. Konaklama işletmeleri kontrol aşamasında,

⁴³³ İlter Akat v.d., **a.g.e.**, s. 198.

⁴³⁴ Burhan Şener, **a.g.e.**, s.77.

⁴³⁵ Erol Eren (b), **a.g.e.**, s. 247.

bölümlerin faaliyet raporlarından, gözlemlerden, yönetim raporlarından, yararlanabilmektedir⁴³⁶.

Değerlendirme aşamasında, işletmenin kat ettiği yolun belirlenmesi, işgören başarımlarını değerlendirme, eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi gibi işlemler yer almaktadır. Bu çalışmaların belirli aralıklarla yapılması, işletmenin başarı durumunu ortaya koyacaktır.

Konaklama işletmeciliği yönetimi üstün nitelikler gerektiren bir yönetim şeklidir. Bu nitelikler yalnızca kuramsal bilgiyle sınırlı olmamakta, aynı zamanda ve aynı ölçüde deneyim de gerektirmektedir. Yukarıda yer verilmiş yönetim işlevlerinden oluşan yönetim bilgisini gerekli nicelik ve nitelikli işgörenler üzerinde uygulamak ve bu işleri yürütmek için yalnızca kavramsal beceri ve beşeri ilişkiler becerisi yeterli sayılmamaktadır. Bu nedenle, her kademede yöneticinin aynı zamanda ve aynı oranda uygulamaya dayanan teknik becerisinin de olması beklenmektedir⁴³⁷.

1.1. 2. Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısıdır. Günümüzde, gerek işletmelerde, gerekse akademik çalışmalarda personel yönetimi kavramı yerine insan kaynakları kavramının kullanıldığını gözlemlenmektedir. Bunun nedeni, işletme içerisinde insana verilen önemin artması ve bir değer olarak görülmeye başlanması ve insan kaynakları yönetiminin yalnızca personel teknikleri dizisi olmadığına anlaşılmıştır.

Personel yönetimi, esas olarak işletmenin sadece işgörenlerine yöneltilen bir yönetim kavramıdır. İşgöreni işe alma ve eğitme, onlara yapılacak olan ödemeleri düzenleme, yönetimin beklentilerini açıklama, işgörenleri işle ilgili ihtiyaçlarını karşılama, onların sorunlarını ele alma gibi konulara önem verilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi ise, esas olarak işe alınıp yerleştirilecek insan kaynakları açısından yönetim ihtiyaçlarına yönelmektedir. Yönetim ve işgören arasındaki

⁴³⁶ Fermani Maviş, **a.g.e.**, s. 65.

⁴³⁷ Alparslan Usal ve O. Avşar Kurgun, **a.g.e.**, s.8.

sorunları çözmeden çok, bu iki taraf arasında köprü görevi görerek, iş ve insan kaynağının bütünleşmesine önem vermektedir⁴³⁸.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmenin anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme, ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilir⁴³⁹.

Ayrıca insan kaynakları yönetimi, bağlılık, esneklik, yüksek performans ve kalite içeren çalışma koşullarını oluşturmaya uğraşan stratejik düşünce yapısına sahip personel yöneticileri tarafından kullanılan yaklaşımları ifade eden bir personel yönetimi kavramıdır. Bu bağlamda, insan kaynakları yaklaşımının gelişmeye ve yeniden yapılanmaya açık olduğunu söylemek mümkündür. İnsan kaynakları yönetiminin, işletmenin gelişmesine katkıda bulunabilmesi için işlevlerini en iyi şekilde yerine getirmesi gerekmektedir⁴⁴⁰.

İnsan kaynakları yönetimi işletme stratejisinin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi⁴⁴¹ gibi konularda işlevde bulunmasına karşılık personel yönetimi, sadece bireye ait bir takım işlemlerin yapıldığı bir birim olmaktan ileri gidememiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda insan faktörünün işletmelerde özellikle verimlilik konusunda öneminin anlaşılması ve bu konunun gelişmesi personel yönetimi disiplini insan kaynağı disiplinine dönüştürmüştür⁴⁴².

İnsan kaynakları olgusunun gelişimini incelediğimizde, Amerika'da büyük buhran sonrasında artan sendikalaşma ve toplu pazarlık hareketi insan kaynakları yönetimine olan ilgiyi daha da artırdığı görülmektedir. Büyük buhran öncesi personel yönetimi fonksiyonları üzerinde yoğunlaşan insan kaynakları yönetimi, 1945 sonrasında endüstri ilişkileri fonksiyonları üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1970'lere kadar devam eden bu dönemde, Amerikan ekonomisinin istikrarlı bir ekonomik büyüme göstermesi, ciddi bir uluslararası rekabet ile karşılaşmaması ve organizasyonların işçi-işveren ilişkilerini toplu pazarlık çerçevesinde sürdürmeleri

⁴³⁸ Michael Armstrong, **A Hand Book of Personnel Management Practice**, 4.Ed., Cassell Academic, London, 1993, s.33-34.

⁴³⁹ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.3.

⁴⁴⁰ Hasan Tutar, **İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi**, Başak Yayınları, Ankara, 1999, s. 98.

⁴⁴¹ William B. Werther and Keith Davis, **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill International Editions, 4th Ed., USA, 1993, s. 27.

⁴⁴² Recep Seymen, **Personel Yönetimi'nden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne**, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, Tühis Yayını, Ankara, 1998, s.593.

insan kaynakları yönetiminin endüstri ilişkileri üzerinde odaklaşmasına yol açmıştır⁴⁴³.

İş gücü maliyetindeki değişmeler, verimliliğin önem kazanması, yönetim ve üretimdeki hızlı gelişmeler, yabancılaşma, tatminsizlik gibi olguların verimliliğe olan olumsuz etkilerinin giderilmeye çalışılması, insan kaynağının daha fazla değer olarak kabul edilmesine yol açmış, dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalar doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, örgüt yönetiminin stratejik bir ögesi durumuna gelmiştir.

İnsan kaynakları biriminin örgüt içindeki sorumlulukları ele alındığında, örgütün tüm birimleri ile ilgili ve ilişkili olduğu görülmektedir. Çünkü tüm birimler ve birim yöneticileri, çalışan bireyin başarısından sorumludur. Dolayısıyla, bir insan kaynakları biriminin faaliyetleri tüm yöneticiler tarafından desteklenmekte ve gerektiğinde paylaşılmaktadır⁴⁴⁴.

Klasik personel yönetimi anlayışı, yerini insan kaynakları yönetimi kavramına bırakmıştır. Özellikle rekabette üstünlüğü sağlamada, günümüzde, insan kaynaklarına çok fazla önem verilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin başarısı şüphesiz, amaçlarına ulaşp ulaşmadığına bağlıdır. Amaçlar, bir anlamda, fiili durumun değerlendirilmesinde kullanılan standartlardır. Genellikle amaçlar dikkatlice ortaya konup ve yazılı olarak belirtilmektedir⁴⁴⁵. Çoğunlukla, bu amaçlar, biçimsel olarak ortaya konmazlar. Her iki durumda da, amaçlar, uygulamada insan kaynakları işlevine yol göstermektedir. Bunu başarmak için, amaçlar, toplum, örgüt, insan kaynakları işlevi ve etkilenen insanlarca ortaya konmuş isteklere cevap vermeli ve bunlar arasında denge sağlanmalıdır.

Bu istekleri ifade etmekteki başarısızlık, işletmenin başarısına, kârına ve hatta varlığına zarar verebilmektedir. Bu istekler, insan kaynakları yönetimi için evrensel olan dört amaçla aynı doğrultudadır.

⁴⁴³ S. Taştan, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://geocities.com/seciltastan/makale010.html>, (24.08.2006).

⁴⁴⁴ G. Dessler (a), **Human Resource Management**, 8th Ed., Prentice Hall, Inc., USA, 2000, s. 3.

⁴⁴⁵ W. B. Werther, K. Davis, **a.g.e.**, s.15.

Tablo 1.1.'de Yönetim Amaçları başlığı altında yer alan amaçlar aşağıda belirtilmiştir.

- *Toplumsal Amaç:* Toplumdan gelen istek ve baskıların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmayı;
- *Örgütsel Amaç:* İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul etmek. İnsan kaynakları sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte hizmet edecek bir araçtır.
- *İşlevsel Amaç:* İnsan kaynakları biriminin, örgütün ihtiyaçlarına uygun düzeyde katkısını sürdürmek. Kaynak israfının önlenmesi bakımından birimin hizmet düzeyi, örgüte uydurulmalıdır.
- *Kişisel Amaç:* Kişisel amaçlarını gerçekleştirmede işgörene yardım etmek. İşgörenlerin istihdamları sürdürülmek isteniyorsa, onların kişisel amaçları mutlaka karşılanmaya çalışılmalıdır. Aksi halde, işgören başarısı, ve tatmini azalabilir ve işgören kaybı yaşanabilir.

Tablo 1.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Amaçların Etkinliklerle İlişkisi

YÖNETİM AMAÇLARI	DESTEKLEYİCİ ETKİNLİKLER
Toplumsal Amaç	Yasalara uygunluk
	Çıkarlar, Faydalar
	Sendika-Yönetim ilişkileri
Örgütsel Amaç	İnsan Kaynakları Planlaması
	İşgören İlişkileri
	İşgören Seçimi
	Eğitim ve Geliştirme
	Takdir Etme
	Yerine Koyma, Yer Değiştirme
	Değerlendirme
İşlevsel Amaç	Takdir Etme
	Yerine Koyma, Yer Değiştirme
	Değerlendirme
Kişisel Amaç	Eğitim ve Gelişme
	Takdir Etme
	Yerine Koyma, Yer Değiştirme
	Tazminat, Telafi
	Değerlendirme

Kaynak: William Werther and Keith Davis, a.g.e., s. 15.

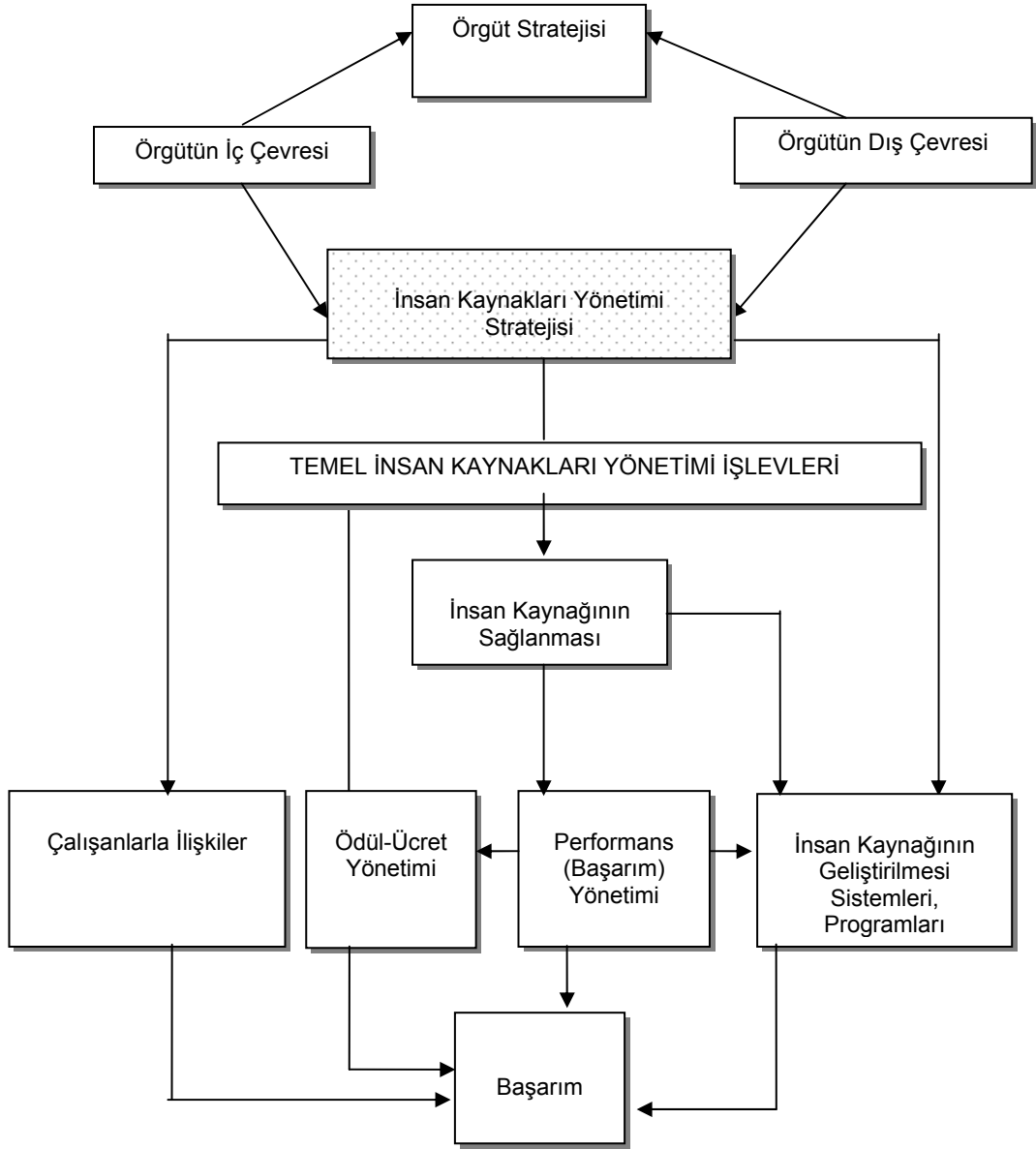
İnsan Kaynakları Yönetimi, yönetim amaçlarına işlevleri doğrultusunda destek olmaktadır. Bu etkinliklerin hangilerinin yönetim amaçlarına hizmet ettiği bu tabloda açıklanmaya çalışılmıştır. Örneğin, işletmenin toplumsal amaçlarını ele aldığımızda, insan kaynakları uygulamalarından, kanunların belirlediği kriterleri ve zorunlulukları yerine getirmek, gerekli kayıt ve dokümanların tutulması, sosyal yardımlar gibi çalışanlara sağlanan bazı faydalar ve sendika-yönetim ilişkilerinde köprü görevinde bulunması gibi işlevlerin yer aldığı görülmektedir İnsan kaynakları yönetiminin işlevleri konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin işlevleri kapsamında detaylı olarak ele alınmaktadır.

Bu amaçlar, işletme kararlarını kontrol etmeye ve dengelemeye hizmet ederler. İnsan kaynakları bölümünün çalışmalarıyla ne kadar karşılanabilirse,

işletmenin başarısı ve işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması o denli istenen düzeyde olacaktır.

İnsan kaynakları yönetiminin temel etkinlikleriyle, strateji oluşturma'nın temel süreci arasındaki ilişki ve bu ilişkinin insan kaynakları yönetimi işlevleri ile bağı Şekil 1.2' de gösterilmektedir⁴⁴⁶.

Şekil 1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



Kaynak: A. Doğan Canman, a.g.e., s.60.

⁴⁴⁶ A. Doğan Canman, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995, s.60.

Şekilde, örgüt stratejisi, gerekli becerileri ve yeterliliği olan personelin sağlanması için geliştirilen insan kaynakları stratejileri ile işgörenlerle ilişkiler, insan kaynaklarının geliştirilmesi sistemleri ve programlarına kaynaklık etmektedir. Örgüt ve insan kaynakları yönetimi stratejileri, örgütün iç ve dış çevre koşullarından etkilenmektedir.

İnsan kaynağının sağlanması, bu kaynağın yönetilmesi ile ilgili stratejinin bir uzantısıdır. Bu nedenle performans (başarım) yönetimi ve insan kaynağının geliştirilmesi sistemleri ve programlarına da kaynaklık etmektedir. Başarım yönetimi, sadece bireyin doğrudan geliştirilmesi ve dolayısıyla işletmenin performansı için değil, aynı zamanda işgörenin ortaya koyduğu farklı sonuçlara göre, ödüllendirilmesi ve geliştirilmesi için de bir temel hazırlamaktadır. İşgörenin başarımının bir sonucu olacak olan işletmenin başarımı, başarım yönetimi programları ve stratejileriyle desteklenmektedir.

İnsan kaynağının sağlanması, başarım yönetimi, ödül-ücret yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi ve işgörenlerle ilişkiler bütün olarak işlemlerin başarım düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır⁴⁴⁷.

Genel olarak ana hedefin müşteri memnuniyetine yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulması olan konaklama işletmeciliğinde, otomasyon ve mekanizasyona geçiş imkânları sınırlı olduğundan, bir turizm işletmesinde çalıştırılan işgörenlerin sayısı benzer büyüklükteki bir endüstri veya hizmet işletmesinden genellikle daha fazla olmaktadır. Aynı zamanda, bu işgörenlerde hizmet sektörünün yapısına uygun özelliklere sahip işgörene ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin yönetimi, bir turizm işletmesinin en önemli sorunlarının başında gelmekte, işletmenin başarısını ve verimliliğini belirleyen temel bir faktör olmaktadır.

İnsan kaynakları birimi, işgörenin bulunması, seçilmesi ve işe yerleştirilmesi, işgörenin eğitimi, maaş ve ücret ödeme şekillerinin saptanması, işgörenin değerlendirilmesi ve terfi, işgören sağlığı ve güvencesi, sendika-işletme

⁴⁴⁷ D. Tarlan, "Konaklama işletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, DEU SBE, 2001, s.12.

ilişkilerinin düzenlenmesi gibi görevleri üstlenmektedir⁴⁴⁸. Bu görevler, işletmenin insan kaynakları birimlerine yüklenebilecek belli başlı uğraş alanlarını işaret etmektedir. Ancak bu görevlerin çok çeşitli ve boyutlu hale dönüşmesi, insan kaynağıyla yoğun biçimde yapılanmış konaklama işletmeleri için kaçınılmaz bir sonuçtur.

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları biriminin işlevleri şu şekilde ele alınabilir:

a) İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan gücü ya da insan kaynakları planlaması, işletmenin her kesimi için gelecekte nicelik ve nitelik olarak gerekli işgören gereksinmesinin önceden saptanması, bu kaynağın nereden, ne zaman ve nasıl karşılanacağını belirlenmesi olarak tanımlanabilir. İnsan gücü planlamasının bir diğer amacı ise, işletmede çalışmakta olan işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerinin en uygun ölçüde kullanılmasının sağlanmasına yöneliktir. Başka bir deyişle amaç, örgütün insan kaynağını en yararlı ve etkili bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır⁴⁴⁹.

Konaklama işletmelerinde, turizmin mevsimsel özelliği, talebin esnekliği gibi sebeplerden kaynaklanan dalgalanmalar sonucunda, belirli dönemlerde işgören sayısını azaltmak veya ek işgören istihdam etmek gerekmektedir⁴⁵⁰. Bu durum bir yandan insan kaynakları biriminin önemini ve özellikle de iş gücü planlamasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İşgören planlaması, konaklama işletmelerinin faaliyet sürelerine ve büyüklüklerine göre kısa veya uzun dönemde ele alınabilmektedir. Kısa dönemde istifa, iş kazası gibi durumlarda hangi kaynaklardan işgören sağlanacağı belirlenmelidir. Uzun dönemlerde ise, işletmede yeni yatırımlar ve değişimler doğrultusunda gereksinim duyulan işgören sayısı, işgörenin eğitim ve yetenek

⁴⁴⁸ Linda A. Jerris, **Human Resources Management for Hospitality**, Prentice Hall Inc., USA, 1999, s. 5.

⁴⁴⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu (a), **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 1997, s.51.

⁴⁵⁰ Orhan İçöz ve Metin Kozak, **a.g.e.**, s. 98.

durumu ile ekonomik ve sosyal durumları göz önüne alınarak saptanmaya çalışılmaktadır⁴⁵¹.

İşgören planlaması öngörümleme, programlama ve değerlendirme aşamalarından oluşmaktadır⁴⁵². Öngörümleme, gelecek dönemlerde işletmenin ne kadar işgörene gereksinim duyacağı, bu dönemde işletmenin ne kadar işgören temin edebileceği ve bu talep ve arz arasındaki farkın tahmin edilmesi anlamına gelmektedir. Programlama, yapılması gereken işleri kimin, nerede, ne zaman, nasıl, hangi yöntemlerle ve hangi malzeme ile yapacağını ele alan bir süreçtir. Değerleme, plan ve programların nasıl yürütüldüğüne, beklenen ve elde edilen sonuçlar arasındaki farklılıkların ortaya konulması ile yapılmaktadır.

Konaklama işletmelerinde, işgören devriminin (turnover) oldukça yüksek⁴⁵³ olması nedeniyle, verilerin değerlendirilmesi ve geçerli sonuçlara ulaşılması, işletmenin gelişimi açısından önem taşımaktadır. Sektörün yapısal özelliğinden kaynaklanan bu durum karşısında işletmeler, planlama süreci ile kısa ve uzun vadede işletmenin en az zarar görebileceği şekilde hazırlıklı olmalıdırlar.

b) İş analizi

İş analizi, işlerin doğru, etkin ve sağlıklı biçimde değerlendirilmesi amacıyla örgütte yer alan her işin ayrı ayrı niteliği, niceliği, gerekleri, sorumlulukları ve çalışma koşullarının bilimsel yöntemlerle inceleyen ve bilgi toplayan bir tekniktir⁴⁵⁴.

İşler hakkındaki bilgiler üç ana kaynaktan elde edilebilmektedir. Bunlar, işgörenler, işleri bilen gözlemciler ve bağımsız gözlemcilerdir. Bu kaynaklarla bağlantı kurabilmek için birkaç bilgi toplama yöntemi kullanılır. En yaygın olanları aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁵⁵:

- İş performansı: Bu yöntemle, analiz yapan kişi işi bizzat kendisi yaparak ilk elden iş ile ilgili bilgileri kaydeder.

⁴⁵¹ Nazmi Kozak ve Dündar Denizer, **a.g.e.**, s.205.

⁴⁵² Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1993, s.42-48.

⁴⁵³ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **a.g.e.**, s. 10.

⁴⁵⁴ Linda A. Jerris, **a.g.e.**, s. 80.

⁴⁵⁵ W. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw Hill Int. Ed., USA, 1992, s. 111.

- Gözlem yöntemi: İş analizcisinin işgörenleri normal bir iş gününde işlerini ifa ederken gözlemlemesini ve bu gözlemlerin sistemli olarak kayda geçirilmesini gerektiren bir yöntemdir.
- Görüşme yöntemi: İşgörenin yaptığı işi özetlediği, birebir görüşmeye dayalı analiz yöntemidir.
- Soru formu yöntemi: İşgörenin işlerinin özelliklerini ve aşamalarını tanımak amacıyla dağıtılan ve işgören tarafından doldurulan formların kullanıldığı yöntemdir.
- Kritik olaylar yöntemi: Etkin ya da etkin olmayan işgören tutumlarını içeren kısa raporlardır. Belirli bir surumu ve olayı ve işgörenin bu olay karşısındaki tutumunu içermektedir.

İş analizi envanterlerini iş odaklı ve çalışan odaklı yöntemler olmak üzere iki şekilde ele almak mümkündür. İş odaklı yöntemler, işin gerektirdiği işlemler ve aktiviteler detaylandırılarak görevlere bölünür ve görev analizi olarak adlandırılır. Çalışan odaklı yöntemlerde ise, çalışanın kişisel özellikleri ve yeteneklerinin o işi yapmak için uygunluğu analiz edilir. İş odaklı yöntemler gerçekleştirilen yöntemler doğrultusunda iş başarısını ölçerken, çalışan odaklı yöntemler kişisel özellikler doğrultusunda iş başarısı ölçmektedir. Konaklama işletmelerinde yapılacak iş analizlerinde, sadece insan kaynakları biriminin değil, işletme bölümleri yöneticilerinin de sorumluluk ve yetkileri bulunmaktadır. Analizler öncelikle birim yöneticileri tarafından yapılmalı daha sonra insan kaynakları birimi ile eşgüdüm sağlanmalıdır⁴⁵⁶.

Konaklama sektöründe genellikle iş tanımları ve özellikleri işin gerektirdiği gerçekleri tam olarak yansıtmamaktadır. Bir çalışanın bir işletmede yapacağı işler, işletmeden işletmeye değişiklik göstereceği gibi, çeşitli özel durumlarda da farklılık gösterebilmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının sınırsız olduğu ve müşteri tatminine yönelik çalışmaların sürekli gelişme gösterdiği düşünülürse, esneklik, iş analizi ve raporlarında gözden kaçırılmaması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁴⁵⁶ Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Gücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002, s. 18.

c) İşgören Seçimi

İşgören bulma ve seçme teknikleri bir işletmenin insan kaynakları yönetiminin en zor konularından birisini oluşturmaktadır. Bir işletmenin başarısına yön veren en önemli unsurun, insan gücü olduğu düşünülürse, özellikle emek yoğun özellik gösteren turizm işletmelerinde, işgören seçiminin önemi bir kat daha arttığı görülmektedir.

İşgörenin doğru seçilmesi, doğru işe yerleştirilmesi kadar önem taşımaktadır. Bu süreçte zamanlamanın da önemi büyüktür. İşgören seçiminde ve yerleştirilmesinde oluşan gecikmeler de maliyetin yükselmesine neden olabilmektedir⁴⁵⁷. Özellikle konaklama işletmelerinde işgören eksiğinin bulunması hizmet kalitesinde doğrudan bir azalma oluşturacaktır çünkü insan gücü yerine mekanizasyona gidilebilmesi ihtimali yok denecek kadar azdır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi konaklama işletmelerinde de işgören yönetiminin başarısı, büyük ölçüde işgörenlerin seçimine, işe alma ve yerleştirme süreçlerinin etkinliğine ve yetiştirmenin başarısına bağlı olmaktadır. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin sürekli olarak müşterilerle yüz yüze ilişki içinde olmaları nedeniyle bazı yetenek ve özelliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu özelliklerden bazıları şöyle sıralanabilir⁴⁵⁸:

- Uygun bir fiziksel yapıya sahip, genç ve enerjik olması,
- Görünümüne özen göstermesi,
- Uygu bir mesleki eğitim veya tecrübeye sahip olması,
- En az bir yabancı dili bilmesi,
- Ciddi, ağırbaşlı ve soğukkanlı olması, görev ve sorumluluk bilincine sahip olması,
- Dürüst ve güvenilir bir kişi olması,
- Temizliğe ve düzenliliğe önem vermesi,
- İnsanlarla güçlü iletişim kurabilmesi,
- İşini sevmesi ve istekle yapması,
- Nezaket ve görgü kurallarını bilmesi ve

⁴⁵⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu (b), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.72.

⁴⁵⁸ İsmet S. Barutçugil, **Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984, s.134.

- Farklı davranış ve düşünceleri anlayış ve hoşgörü ile karşılaması gibi özelliklerin bulunması gerekir.

Konaklama işletmelerinde birtakım nedenlerden dolayı boşalan görev yerlerine, terfi veya transfer veya yatay geçiş yöntemleri ile atamalar yapılabilir. Başka bir deyişle, yeni işgören iç kaynaklardan sağlanmış olacaktır. İç kaynak kullanımı gerek örgüt kültürüne alışmak üzere geçecek olan zaman, gerekse, işin çevresel koşullarına uyumu bakımından daha az maliyetli olmaktadır.

İç kaynaklardan karşılanamayacak olan işgören ihtiyacı işletmenin dış kaynaklarından sağlanmaktadır. Bu dış kaynaklar şu şekilde sıralanabilir⁴⁵⁹:

- Gazete, dergi, radyo ve televizyon ilanları,
- Doğrudan Başvuru,
- İş ve İşçi Bulma Kurumu,
- Özel Danışmanlık Büroları,
- Eğitim Kuruluşları,
- Sakat ve Eski Hükümlüler,
- İşgören Kiralama(Leasing),
- İnternet,
- Diğer Kaynaklar

İşgören seçimi, işletmede ihtiyaç duyulan görevlere iç veya dış kaynaklardan başvuran adaylar arasından işin gereklerine uygun kişi ya da kişileri seçmektir⁴⁶⁰.

İş gören seçiminde en önemli aşamalardan birisi “test yöntemi” dir. İşgören seçiminde psikoteknik yöntemin kullanılmasının temel amacı bireyleri iş ve işyerine uyarlamak aynı zamanda işgörenlere yapabilecekleri işler arasından en uygun olanlarını yaptırmaktır. Uygulanan en önemli testler arasında; adayın anlayış, kavrama gibi düşünsel yeteneklerini saptamaya çalışan zekâ testleri; yetenek testleri; işgörenin sahip olması gereken bilgi düzeyini ölçen bilgi testleri; işletmenin

⁴⁵⁹ Zeyyat Sabuncuoğlu (b), a.g.e., s.83.

⁴⁶⁰ Stephen P. Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall, USA, 2003, s.171.

tercihlerine uygun kişilik tipini ayırtıran kişilik testleri, hafıza, algı testleri, dikkat testleri ve ilgi testleri bulunmaktadır⁴⁶¹.

Adayın niteliklerinin işin gereklerine uygunluğunu araştırmak, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermek amacı ile “ikinci görüşme” yapılmaktadır. İkinci görüşmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi, adayın niteliklerinin işin niteliklerine uygunluğunu araştırmak; ikincisi, adaya işletme ve iş hakkında bilgi vermektir⁴⁶². Konaklama işletmelerinde sık uygulanmamakla birlikte, bazı işletmeler grup görüşmesi yapabilirler.

“Seçim kararı” , çeşitli aşamalardan geçen adayın işletme için uygun olduğu anlamına gelmektedir. Bu kararın alınmasında en önemli rol, insan kaynakları yöneticisi ve işgörenin bağlı olacağı birim sorumlusunda olmaktadır. Konaklama işletmelerinde çalışmak üzere çeşitli kaynaklardan başvuruda bulunan adayların değerlendirilmesinde olabildiğince tarafsız davranılması ve işe uygun adayın seçilmesi ilkesinin benimsenmesi ve uygulanması gerekmektedir⁴⁶³.

Seçim kararı verilen adaylar, deneme süresi içinde mutlaka sağlık denetiminden geçirilmektedir. Konaklama işletmelerinde, müşteri ile yüz yüze çalışacak olan işgörenin gerek fiziksel gerekse psikolojik ve düşünsel açıdan sağlıklı olup olmadığını anlamak için ciddi bir denetimden geçirilmeleri gerekmektedir.

İşletme için uygun olduğuna karar verilen ve sağlık raporu alan bir adayın son aşamada işletme ilgilileri tarafından karşılanır, gerekirse belirli bir süre denenir ve işe yerleştirilir. Günümüzde özellikle beş yıldızlı zincir konaklama işletmelerinde işe uyumlaştırma (oryantasyon) eğitimi verilerek adayın işletmenin geçmişi, geleceğe bakışı ve görevi, politikaları aktarılmaktadır. Bu eğitimle aday, işletmeye uyum sağlama aşamasını kolaylıkla aşabilmektedir.

d) İşgören Eğitimi

İşletmelerin yoğun rekabet koşulları içerisinde başarılı olmaları veya varlıklarını koruyabilmeleri, eğitime verdikleri önemle mümkün olmaktadır. Dinamik

⁴⁶¹ Rocco Angelo and Adrew Vladimir, **An Introduction to Hospitality Today**, 2. Ed., AH&MA, Michigan, 1994, s.295.

⁴⁶² Zeyyat Sabuncuoğlu (b), **a.g.e.**, s.95.

⁴⁶³ İsmet S. Barutçugil, **a.g.e.**, s.137.

bir süreç içinde bulunan işletmeler, işletme hacminin veya teknolojinin gelişmelerine ayak uydurmak zorunda olduğundan, işgörenini eğitmesi kaçınılmaz bir görevdir.

Bu derecede önemli bir role sahip olan eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi becerilerinin artırılmasını sağlayan sistemli bir süreçtir ve işgören eğitiminin yararları şu şekilde sıralanabilir⁴⁶⁴:

- Eğitim öğrenme süresini kısaltmaktadır.
- İş verimliliğinde artış sağlamaktadır.
- İşgörenlerde işletmeye karşı olumlu tutum yaratmaktadır.
- Gözetimin azaltılmasını sağlamaktadır.
- Eğitim, işten ayrılmaların ve işe devamsızlıkların, iş kazalarının uyuşmazlıkların en aza indirgenmesine önemli rol oynamaktadır.
- Örgüte süreklilik ve esneklik sağlamaktadır. Ayrılan işgörenin yerine getirilecek olan işgöreni önceden eğitmek, zaman ve kaynak kaybını önlemektedir.
- İşgörene yarar sağlamaktadır. İşgörene, işgücü piyasasındaki değerlerini ve kazanma güçlerini artıran yeni bilgi ve becerileri eğitim sayesinde kazanmaktadırlar.

Konaklama işletmelerinde düzenlenen eğitim faaliyetleri işletmeye ve işgörene yarar sağlamakla birlikte, hizmet kalitesini olumlu yönde etkilediğinden, müşteri doyumunu da artırmaktadır. Kullanılan eğitim yöntemleri “İş Başında Eğitim Yöntemleri” ve “İş Dışında Eğitim Yöntemleri” olarak ele alınabilir⁴⁶⁵.

İş başında eğitim yöntemiyle işgören, gerçek çalışma ortamında, tecrübeli bir işgörenele çalışmakta, izleyerek, konuşarak, yardım ederek işi öğrenmektedir. Bu yöntem konaklama işletmelerinde de en sık kullanılan yöntemlerden biridir ve iyi planlanmadığında ve yürütülmediğinde etkinliğini yitirmektedir⁴⁶⁶. Belli başlı iş başında eğitim yöntemleri şunlardır:

⁴⁶⁴ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.191.

⁴⁶⁵ Linda A. Jerris, **a.g.e.**, s.328.

⁴⁶⁶ Raphael R. Kavanaugh and Jack D. Ninemeier, **Hospitality Supervision**, Educational Institute of the AH&MA, USA, 1995, s.92.

- *Dört Safha Yöntemi:* İşgören işini amir gözetiminde yaparak öğrenmektedir. Yöntem, personeli hazırlamak (işgören halihazırda neler biliyor, ilgisi ve arzusu neye yönelik, amaçlar neler), işi göstermek (amirin işi yaparken göstermesi ve açıklaması, işgören işi yaparken izlemesi), işi yaptırmak (işgören işi yaparken bir yandan da öğrendiklerini amirine anlatması, amirin sorular sorması, hatalarını düzeltmesi), kontrol ve takip (İzlemek, sık sık kontrol etmek, gözlemlemek) gibi aşamalardan oluşmaktadır.
- *İş Değiştirme (Cross training):* Bir işgörene kendi işinden başka bir görevde ya da birimde işin öğretilmesi amacıyla, yeterli bilgi, tecrübe ve yetenek kazandırmak için geçici bir süre çalıştırılmasıdır. İşgören devir hızının oldukça yüksek olduğu konaklama işletmelerinde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Terfi ya da işten ayrılma nedeni ile boşalan pozisyonlar kolaylıkla doldurulmaktadır.
- *Çıraklık Eğitimi ve Stajyerlik:* Endüstriye yeni katılmış veya katılacak olan genç işgörenlere hem işbaşında hem de iş dışında verilen eğitim sistemidir.

Genellikle sınıf ortamında yapılan iş dışında eğitim, öğrenmeyi hedef alan kısa kus biçiminde olabileceği gibi birkaç ay süren yoğun öğretim biçiminde de uygulanmaktadır⁴⁶⁷:

- *Sınıf Eğitimi:* Az sayıda eğitici, ile çok sayıda kişinin eğitilmesini sağlamaktadır. Eğitim derslerin yanında görsel ekipmanlarla da desteklenebilir. Sınıf küçük ise, rol oynama, duyarlılık eğitimi ve örnek olay gibi eğitim yöntemlerine de başvurulabilir.
- *Simülasyon Eğitimi:* Gerçek iş ortamının suni olarak yaratılması ile kişilerin bu ortamda eğitim alması sağlanmaktadır. Gerçeğe çok yakın örnek olaylar, rol oynama teknikleri ve deneysel çalışmalarla kişiler hazırlanmaktadır. Bazı durumlarda, bilgisayar tabanlı eğitim ve görsel eğitim olanakları kullanılmaktadır.
- *Programlanmış Öğretim:* Programlanmış öğretim yönteminde etki görevini üstlenen belirli kelime veya cümleler kullanılarak eğitilenlerin

⁴⁶⁷ Linda A. Jerris, **a.g.e.**, s.330.

davranışlarında fark edilebilir değişikliklerin meydana gelmesi amaçlanmaktadır.

İnsan Kaynakları biriminin eğitim işlevi sadece işgörenin işe hazırlanması aşamasında değil, kariyer basamaklarının hemen her aşamasında var olan dinamik bir işlevdir. İnsan kaynakları yöneticisi, eğitim ihtiyacının belirlenmesi amacı ile birim yöneticileri ile işbirliği halinde hareket etmekte ve işgörenin eğitim ihtiyacı, işgören, birim yöneticisi ve insan kaynakları yöneticisinin ortak olarak oluşturdukları plan sayesinde işlemektedir. Uygulanan eğitimlerin işletme açısından ve işgören açısından yararlı olup olmadığı, eğitimlerin değerlendirilmesi yöntemi ile gerçekleştirilmektedir.

Eğitim maliyetli bir işlevdir, bu nedenle eğitim planlaması sürecinde sağlanacak eğitimin fayda-maliyet analizlerinin de sağlıklı biçimde yapılması gerekmektedir. Eğitim sonucu yapılan bir tür fayda-maliyet analizi eğitime yapılan yatırımın geri dönüşünün hesaplanmasını kolaylaştırmakta ve eğitimin etkinliğinin ölçülmesini kolaylaştırmaktadır⁴⁶⁸.

e) Başarım (Performans) Değerlemesi

Başarım değerlendirme, örgütlerin yaşamsal öneme sahip bir kaynağı olan işgörenlerinin kullanımı ve geliştirilmesi bakımından anahtar role sahip bir fonksiyondur. İşgörenin örgütteki davranışlarının değerlendirilmesi süreci olan başarım değerlendirme, kişinin işini belirli bir zamanda ne kadar iyi yaptığıyla da ilgilidir⁴⁶⁹.

Örgütlerde başarım değerlendirme sisteminin kullanılmasının amaçları aşağıdaki şeklide sıralanabilir:

- İşgören bulma, seçim ve yerleştirilmesi işlemlerinin geçerliliğini belirlemek⁴⁷⁰,

⁴⁶⁸ Zeyyat Sabuncuoğlu (b), a.g.e., s.147.

⁴⁶⁹ Michael Carnell, Frank Kunmits, Norbert Elbert, **Personnel/Human Resource Management**, Maxwell McMillan Int. Ed., New York, 1992, s. 232.

⁴⁷⁰ Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990, s.228.

- Ücretlendirme, prim ve kâra katılma konularında nesnel ölçütler saptamak⁴⁷¹,
- İşgörenlerin kendi değerlerini ve başarılarını ölçmelerini sağlamak,
- İşgörenler arasında eğitim ihtiyacı olanları belirlemek ve eğitim gerektiren alanları saptamak,
- İşgörenler arasında terfi edecek olanları belirlemek⁴⁷²,
- Yönetici ile işgörenin, işgörenin kariyeri konusunda karşılıklı fikir alışverişini gerçekleştirmek, işgörenin yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmesi ya da geliştirilmesi gereken konuları tespit etmek⁴⁷³,
- Eşitlikçi bir yönetim anlayışı sağlayarak güven yaratmak ve işgören moraline olumlu katkıda bulunmak,
- Örgütün başarısı ya da başarısızlığı, insan kaynakları biriminin de başarısını belirleyecektir.
- Yöneticilerin tutarlı kararlar vermelerinde nesnel ölçütlerden faydalanmalarını sağlamak.

Başarım değerlemenin sonuçlarının işgörene bildirimi dikkat edilmesi gereken bir konudur. Geribildirim, başarım değerlemenin etkinliğini artıran, işgörenin başarım değerlemeye olan yaklaşımını belirleyen en önemli işlevlerden biridir. Olumsuz yorumlar, yöneticilerin insanın kaynağına değil, sadece yapılan işe odaklı olduğu imajını yaratabilmektedir⁴⁷⁴.

Konaklama sektörünün yoğun yapısı nedeniyle, yöneticiler bir başarım değerlemenin yürütülmesiyle ilgili yeterli eğitimi almamış olabilirler. Başarılı bir değerlendirme için yöneticilerin eğitilmesi gerekmektedir. Ayrıca, başarım değerlemenin belirlenmiş aralıklarla yapılması gerekmektedir, böylece, işgörenler belirli aralıklarla aldıkları geribildirim sayesinde başarımlarını geliştirebilme şansına sahip olabilmektedirler. Başarım değerlemenin bazı konaklama işletmelerinde tam olarak kullanılmaması, sadece formların doldurulması ve işgörenin bu süreç içerisinde aktif olarak rol almamaları, başarıyı olumsuz etkilemektedir. Yöneticilerin, başarım

⁴⁷¹ Michael Carnell, v.d., **a.g.e.**, s.233.

⁴⁷² Michael Riley, **Managing People: A Guide For Managers In The Hotel and Catering Industry**, Butterworth Heinemann, USA, 1996, s. 111.

⁴⁷³ Valerie Stewart, **Practical Performance Appraisal**, Biddles Limited, Great Britain, 1980, s.7.

⁴⁷⁴ William Werther and Keith Davis, **a.g.e.**, s.364.

değerleme yoluyla tespit ettikleri eksiklikleri takip etmeleri, işgörenin başarımlarını potansiyelini de artıracaktır⁴⁷⁵.

f) **Kariyer Planlaması**

Kariyer, insanın iş hayatı boyunca yer aldığı basamaklı konumlar ve yaptığı işleri, bulunduğu konumla ilgili tutum ve davranışları içeren bir süreçtir⁴⁷⁶. Kariyer planlaması, kişisel yeteneklerin gelecekte kullanılması sürecidir. Kariyer planlamasının en temel amaçlarından biri, bireylerin edindikleri bilgi birikimi ile, geleceklerini kontrol edebilme yeteneklerinin gelişmesidir. Kariyer planlaması, bireyin kişisel ihtiyaçlarını ve bu ihtiyaçlarını kariyer yaşam planı içerisinde nasıl karşılayabileceğini göstermektedir⁴⁷⁷.

Günümüzde modern yönetim yaklaşımlarının başarıyla uygulanabilmesi büyük ölçüde işletmelerde uygulanacak olan kariyer programlarına bağlıdır. Konaklama işletmeleri, değişen çevre koşullarının yaratmış olduğu yeni durumlara uyum sağlayabilmek, rekabet avantajlarını artırmak amacıyla, değişimi yönetmek durumundadırlar. Bu değişim, konaklama sektörü gibi dinamik bir çalışma alanında daha hissedilir boyutlardadır. Ayrıca sektörün mevsimlik olma özelliği de bu dinamizmi hızlandırmakta, kişilerin kariyer yaşamları oldukça kısa sürmekte, dolayısıyla işletmelerin kariyer yönetimi ile ilgili ihtiyaca cevap verme süreleri de kısalmaktadır. Bu nedenle konaklama işletmeleri yöneticileri kariyer yönetimi sistemini kurmakta zorlanmakta ya da başarılı olamamaktadırlar⁴⁷⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin işgöreni yalnızca işe alırken bilgi ve yeteneğe göre seçim yapmasının yeterli olmadığı, aynı zamanda bu yetenekli kişileri örgütte tutabilmesi de gerekmektedir. Bu nedenle kişiye uygun çalışma ve yükselme olanakları da sağlanmalıdır. Kariyer konusunda bazı kararlar kişi tarafından, bazıları örgüt tarafından, bir kısmı da kişi ve örgüt tarafından birlikte alınmaktadır.

⁴⁷⁵ Raphael R. Kavanaugh and Jack Ninemeier, **a.g.e.**, s.137.

⁴⁷⁶ Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997, s.20.

⁴⁷⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu (b), **a.g.e.**, s. 149.

⁴⁷⁸ A.C.Çakıcı, M. Akoğlan Kozak, M. Azaltun, A. Sökmen, M. Sarıışık, **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara 2002, s.275.

Kariyer planı yürütmek, kariyer gelişmesini gerektirmektedir. Kariyer gelişmesi, işgörenin kariyer planına ulaşması içim kişisel gelişmelerinin bütünüdür. Bu gelişmeler ya insan kaynakları yönetimi tarafından ya da işgörenin kendisi tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bir işgörenin örgütteki kariyeri çeşitli geçişleri içermektedir. Geçiş noktaları, yatay veya dikey hareketlerle belirlenebilir. Zaman zaman, kişinin üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıf olduğu durumlar olabilmektedir. Bu durum, kariyer duraklamaları (plato) olarak adlandırılmaktadır⁴⁷⁹.

g) İş Değerlemesi ve Ücret Yönetimi

Konaklama işletmelerinde iş değerlemesi, işletmede bir işin tanım ve ayrıntıları yapılarak diğer işlerle karşılaştırılıp aralarındaki farklılıkların, önem derecesine, niteliklerine, zorluk ve kolaylık derecesine göre belirlenmesidir⁴⁸⁰. İş değerlemesi, iş analizleri ile başlamakta ve genellikle ücret çalışması ile son bulmaktadır. İş değerlendirme süreci şu aşamalardan oluşmaktadır⁴⁸¹:

- İş analizleri
- İş Değerlemesi
- Piyasa Ücret Araştırmaları
- Ücretleme

Ücret, işletmede üretimi ve üretimin verimliliğini artıran önemli bir araç olduğu gibi, personeli işletmeye en fazla bağlayan bir ekonomik özendirme aracıdır. Nitelikli işgöreni işletmeye çekebilmek, bu işgörenleri işletmede tutabilmek ve işgöreni güdüleyebilmek ve işletme performansının yükseltilmesi iyi bir ücretleme sisteminin temel amaçlarıdır⁴⁸².

⁴⁷⁹ Ceyhan Aldemir ve diğerleri, **a.g.e.**, s. 172.

⁴⁸⁰ Özkan Tütüncü ve Mahmut Demir, **a.g.e.**, s. 28.

⁴⁸¹ William Werther and Kaith Davis, **a.g.e.**, s. 417.

⁴⁸² Geri Dessler (b), **a.g.e.**, s. 415.

Bir turizm işletmesinde ücret genellikle şu unsurlardan oluşmaktadır⁴⁸³:

- *Ana ücret:* Kişisel iş sözleşmesinde veya toplu sözleşmede taraflar arasında üzerinde anlaşmaya varılan ve en azından kişinin temel ihtiyaçlarını karşılayacak an az geçim düzeyinde olan ücrettir.
- *Fazla Çalışma Ücreti:* Konaklama işletmelerinde çoğunlukla işin niteliği, günün 24 saatinde sürekli olarak hizmet sunulmasını gerekli kılmaktadır. Normal çalışma saatinin üzerinde çalışan her işgören için daha yüksek düzeyde çalışma ücreti ödenmektedir.
- *Primler:* İş görenin başarısı, verimliliğin artması gibi nedenlerle işgörene ücretinin yanısıra belirlenen oranlarda yapılan ilavelerdir. Esas amaç, verimliliğin ödüllendirilmesidir.
- *Hafta Tatili ve Genel Tatil Ücreti:* İş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde işgörenlerin hafta tatillerinde ya da genel tatil günlerinde çalışmaları karşılığında verilen ücrettir.
- *Yıllık İzin Ücretleri:* İş kanunu kapsamına giren iş yerlerinde işgörenlerin yıllık izin kullanmamaları durumunda kendilerine ödenen ücrettir.
- *Sosyal Güvenlik Ödentileri:* İş kazası, hastalık, ölüm, yaşlılık sigortaları gibi amaçlarla işgörenin adına ve işletmenin üstlendiği ödemelerin de ücret kapsamı içinde düşünülmesi gerekmektedir.
- *Aynı Haklar:* İşgörene işletme tarafından verilen giyecekler, ücretsiz yeme-içme hakkı, yatacak yer sağlanması gibi aynı haklar da ücret kapsamı içinde düşünülebilir. Bunlar özellikle konaklama işletmeleri içerisinde oldukça önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Konaklama işletmelerinde uygulanan ücret sistemi genellikle sabit ücret sistemi ve yüzde yöntemine göre ücret sistemi olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır. Sabit ücret sistemi, konaklama işletmesinde müşteri ile karşılaşmayan işgören için kullanılan ücrettir. Yüzde yöntemine göre ücret ise, işletme yönetimi asgari ücret ödemesi yapmakta, ayrıca müşterilerden servis ücreti olarak elde edilen gelir, çeşitli ölçütlere göre işgörenlerin ücretlerine yansıtılmaktadır⁴⁸⁴.

⁴⁸³ İsmet Barutçugil, **a.g.e.**, s.136.

⁴⁸⁴ A.Celil Çakıcı v.d., **a.g.e.**, s. 264.

1.2. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi

Turizm işletmeleri, bir hizmet sektörü olmalarına özgü nitelikleri nedeniyle diğer sektörlerden daha fazla dış ve iç çevredeki değişimlerin baskısı ve etkisi altındadırlar⁴⁸⁵. İnsan Kaynakları açısından bakıldığında, turizm işletmelerinin nitelikli eleman ve bu elemanları elde tutuma konusunda stratejiler geliştirmekte, kaliteli hizmet beklentisinde olan müşterilerini kaybetmemek adına, çalışma ortamını sürekli olarak iyileştirmek ve değişime uyum sağlamak durumundadır. Bu nedenle, özellikle konaklama işletmelerinde insan kaynakları biriminin işgörenlerin istek ve ihtiyaçları ile örgütün gereksinimleri arasında denge yaratma gibi bir sorumluluğu da bulunmaktadır. Turizm sektöründe ve konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi çalışmaları her geçen gün önem kazanmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesi kavramına, kuramsal yaklaşımlara, sebep ve sonuçlarına yer verilecektir.

1.2.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

2000'li yılların başlangıcından itibaren, işverenler çalışma hayatında bir takım yeni oluşumlarla ve sorunlarla yüz yüze gelmeye başlamışlardır. Özellikle kaliteli işgücünde yaşanan sıkıntılar, işe alımlarda yaşanan kaygılar, eğitilmiş ve nitelikli işgücünü elde tutma gibi zorunluluklar işverenlerin üzerinde durmaları gereken konuların başında gelmektedir. Gerek işgücündeki değişimler, gerekse çalışanların sürekli artan istek ve ihtiyaçları, örgütlerin çalışanlarıyla olumlu ve doğrudan ilişki kurarak, verimliliklerini artırmaya yöneltilmektedir⁴⁸⁶.

Örgütler, yoğun rekabet koşullarında daha güçlü konuma geçmek için, daha etkin çalışma koşulları yaratma çabasına girmişlerdir. Geliştirilen iletişim yöntemleri, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilme gibi yaklaşımlar çalışma yaşamının kalitesini artıran çalışmaların temel unsurlarıdır. Örgütler, belirli bir tecrübeye ve yeterliliğe sahip olan çalışanlarını kaybetmemek ve onlardan en iyi şekilde yararlanmak adına, çalışanlarının yaşam boyutlarını da izlemeye başlamışlardır. Örneğin, özellikle genç kadroya sahip olan işletmeler, genç ailelerin olası ihtiyaçlarını öngörmeli ve gelecek yıllar için çeşitli önlemler almalıdır.

⁴⁸⁵ Hasan Olalı ve Meral Korzay, **a.g.e.**, s. 185.

⁴⁸⁶ L. Duxbury and C. Higgins (a), **Work-Life Balance in Canada in the New Millennium: A Status Report**, Healthy Communities Division, Canada, 2003, ss. 1-130.

Yaşlı kadroya sahip olan işletmeler ise, yine bir takım öngörülerle gelecekte bu tecrübeli çalışanlardan bilgi transferini ne şekilde yapacağını planlamalıdır⁴⁸⁷.

Son yıllarda, insan kaynakları uygulamaları, rekabet avantajı sağlayan en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁸⁸. Özellikle son yıllarda yapılan pek çok çalışma; çalışanların gelişimi için fırsatlar yaratılması, çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesi ve performans (başarı) bağlı ödüllendirme gibi örgütsel bağlılığı artırıcı insan kaynakları uygulamalarını konu edinmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında yapılan bu yatırımların karşılığı, işletmelere bağlı ve güdülenmiş nitelikli işgücü olarak geri dönmektedir^{489,490}. Uzmanlar, iş-yaşam programlarının, işletmelerin insan değeri üzerine yaptıkları yatırımları korumada ve en üst düzeyde fayda elde etmelerinde yardımcı olabileceğini öne sürmektedirler⁴⁹¹. İş-yaşam programları, örgütler tarafından, işgörenleri ücret karşılığı çalışma ile -aile yaşamlarını da içeren- diğer önemli yaşam aktiviteleri arasındaki düzenlemelere yardımcı olmak için kullanılan programlardır⁴⁹².

En yalın tanımıyla iş-yaşam dengesi, bir kişinin işiyle ilgili talepleri ve kişisel yaşam taleplerinin dengede olması durumudur⁴⁹³. Yaşam dengesi kavramı, hem akademik hem de profesyonel yaşamda kullanılmasına rağmen, belirgin bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, denge yaklaşımı, iş ve aile yaşamının (ya da özel yaşamın) çatışma halinden uzak olması olarak tanımlanmaktadır⁴⁹⁴.

⁴⁸⁷ Daniel Vloeberghs, "An Original and Data Based Approach to the Work-Life Balance", **Equal Opportunities International**, Vol. 21, No. 2, 2002, ss.25-56.

⁴⁸⁸ R. W. Coff, "Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource Based Theory", **Academy of Management Review**, Vol. 22,1997, ss. 374-403.

⁴⁸⁹ M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38, 1995, ss. 635-673.

⁴⁹⁰ Alison M. Konrad and Robert Mangel, "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", **Strategic Management Journal**, Vol. 22, 2000, ss. 1225-1237.

⁴⁹¹ P. Osterman, "Work-Family Programs and the Employment Relationship", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, 1995, ss. 681-702.

⁴⁹² S. A. Loebel, "Impacts of Diversity and Work-Life Initiatives in Organizations", **Handbook of Gender and Work**, G. N. Powell (Ed.), Sage, Thousand Oaks, 1999, s. 453

⁴⁹³ N. R. Lockwood, "Work/Life Balance:Challenges and Solutions", **HR Magazine**, June, 2003, s.2. http://www.findarticles. Com/cf_dls/m3495/6_48102946878/print.jhtml (30.12.2003).

⁴⁹⁴ O. Friedmann, P. Christensen ve J. Degroot, "İş ve Yaşam", **Harvard Business Review: İş ve Yaşam Dengesi**, Mess Yayınları, İstanbul, 2001, s.14.

İşgören açısından iş yaşam dengesi, işle ilgili ve özel yaşam ile ilgili sorumluluklar arasında bir denge oluşturmaktır⁴⁹⁵. Bu nedenle iş yaşam dengesi, yönetimler, araştırmacılar, örgütler ve medya tarafından ilgi gören önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından, işgöreni örgütte tutma stratejilerinin önemli unsurlarından birisidir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin, işgörenlerin değişen ihtiyaçlarının farkında olmaları gerektiğine ve işgörenlerini kazanmak adına esnek iş-yaşam dengesi stratejileri geliştirmelerine dikkat çekmektedir⁴⁹⁶. Nitekim işgörenlerinin moralini, bağlılığını ve iş doyumunu gözetken, işyerindeki sorunları ve stres yaratan faktörleri azaltan örgütler, yetenekli ve değerli işgörenleri işe alma ve onları kaybetmeme konusundaki becerilerini geliştireceklerdir⁴⁹⁷.

İş-yaşam dengesi programlarının başlangıcı, kavram ilk kez 1986'da ortaya çıkmasına rağmen, 1930'lara dayanmaktadır. II. Dünya Savaşından önce, W. K. Kellogg adında bir şirket ilke kez üç adet sekiz saatlik vardiya yerine dört adet 6 saatlik vardiya oluşturarak, işgörenlerin moralini ve verimliliğini artırmayı başarmıştır. R. M. Kanter'in 1977 yılında basılan "Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy" adlı kitabı, iş-yaşam dengesi konusunu örgütlerin ve araştırmacıların ilgisine sunmuştur. 1980'ler ve 1990'larda, örgütler iş-yaşam programları geliştirmeye başlamışlardır. Başlangıçta, bu programlar çocuklu çalışan kadınları ele almakta iken, günümüz iş-yaşam programları daha az cinsiyet ayrımı içeren, sadece aileye değil, farklı alanları da kapsayan programlar olarak karşımıza çıkmaktadır⁴⁹⁸.

Her ne kadar iş-yaşam dengesi, temelde daha az çalışma yaklaşımından ortaya çıkmış olsa da, son yıllarda, çok boyutlu bir kavram haline gelmiştir. Glynn v.d., iş yaşam dengesinin aşağıdaki boyutlarına dikkati çekmektedir⁴⁹⁹:

- İşgörenlerin kaç saat çalıştıkları (çalışma saatlerindeki esneklik);

⁴⁹⁵ H. De Cieri, B. Holmes, J. Abbot and T. Pettit, "Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations", **International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.1, 2005, s.90-103.

⁴⁹⁶ C.S. Bruck, T. D. Allen and P. E. Spector, " The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 60, ss. 336-353.

⁴⁹⁷ P. Capelli, "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", **Harvard Business Review**, Vol. 78, No.1, 2000, ss. 103-111,

⁴⁹⁸ R. M. Kanter, **Work and Family in the U. S.: A Critical Review and Agenda for Research and Policy**, **Russel Sage Foundation**, New York, 197'den aktaran N. R. Lockwood, a.g.e., s.2.

⁴⁹⁹ C. Glynn, I. Steinberg and C. McCartney, **Work-Life Balance: The Role of the Manager**, Roffey Park Institute, <http://taylorandfrancis.metapress.com/media/0366grhwhterb7:pdf.>, (03.05.2005).

- İşgörenlerin ne zaman çalıştıkları (çalışma saatlerinin düzenlenmesindeki esneklik);
- İşgörenlerin nerede çalıştıkları (çalışma yerindeki esneklik)
- İşgörenleri iş-yaşam konusunda eğitimlerle geliştirme;
- Destek programları ve
- Molaların düzenlenmesi.

Yukarıdaki boyutlarda, iş-yaşam dengesi yaklaşımlarına ve örgütlerdeki düzenlemelerle ilgili çalışma biçimleri ve çeşitli yaklaşımlar, çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacaktır.

İş-yaşam dengesi kavramıyla ilgili literatürde çeşitli çalışma tanımları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda belirtilmektedir⁵⁰⁰:

- İş/Aile: Geçmişte sıklıkla kullanılan bir ifadedir. Günümüzde genellikle iş-yaşam kavramı kullanılmaktadır. Böylelikle kavramın sınırları genişletilmiştir. İş-yaşam kavramıyla birlikte, yaşam kalitesi, esnek çalışma koşulları, yaşam dengesi gibi kavramları ele alınmaktadır.
- İş/Aile Çatışması: İş sorumlulukları ve aile sorumlulukları arasındaki değişen ağırlığı ifade etmektedir.
- Çalışan Açısından İş-Yaşam Dengesi: İşin gereklilikleri ile kişisel/aile yaşamı arasındaki ikilemi ifade etmektedir.
- İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi: Çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacak olan, destekleyici bir örgüt kültürü yaratma çabalarını ifade etmektedir.
- Aile-Destek Fırsatları: Çalışanların işlerini ihmal etmeden, kişisel ve ailevi sorumluluklarında kolaylık sağlamaya yönelik işletme tarafından sunulan fırsatlardır.
- İş-yaşam Programları: İşveren tarafından, genellikle parasal ve/ya da zamansal düzenlemelerle oluşturulan, çalışanın iş ve kişisel sorumluluklarını destekleyici programlardır.
- İş-Yaşam Girişimleri: Örgüt tarafından oluşturulan, çalışanların kişisel ya da ailesel işleri ile birlikte işlerini de yapmalarını sağlayan esnekliğe dayalı kural ve işleyişlerdir.

⁵⁰⁰ N. R. Lockwood, **a.g.e.**, s. 3.

- İş/Aile Kültürü: Örgüt kültürünün, işgörenlerin ailesel sorumluluklarına saygı göstererek onayladığı ve desteklediği ve yönetimle işbirliği içinde kişisel ve işle ilgili ihtiyaçları düzenleme boyutudur.

1900'lerin başında altmış saatlik çalışma süresi, günümüzde kırk saate kadar düşmüştür, bu durum görünürde bireylerin yaşamlarında rahatlamaya yol açtığı -bireyin kendisine daha fazla zaman ayırma fırsatı tanıdığı- şeklinde yorumlansa da, özellikle yoğun çalışan bir kitle için çalışma, eskisine oranla daha fazla zaman dilimini kapsamaktadır. İşgören için çalışma saati kavramı neredeyse yaşamın tamamını kapsamakta ve çalışma alanına hapsolmaktadır. Çalışma saatlerinin yaşamını bu denli kapsaması nedeniyle işgören, çalışma dışı yaşamında yapması gereken faaliyetleri gerçekleştirmekte zorluk çekmektedir. Bu durumda, işgörenin iş ve özel yaşamının dengeden uzak olması durumu, diğer bir ifade ile iş-yaşam çatışması yaşanmaktadır. Her ne kadar bu çalışma denge unsuruna odaklanan bir çalışma olsa da, iş-yaşam çatışmasının ve bunun sonuçlarının birey üzerindeki etkilerine değinmek gerekmektedir. Özellikle ailesi ve yakınlarına zaman ayıramaması, kendisine ait serbest zamanını dilediği gibi kullanamaması, bireyi olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum birey üzerinde stres ve sıkıntı gibi olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir.

İş-yaşam çatışması, bireyin iki yaşam alanının (iş ve özel yaşam) birbirleri üzerinde yarattıkları baskıdan kaynaklanan bir roller-arası çatışma biçimi olarak tanımlanabilir⁵⁰¹. İş-yaşam dengesi kavramı genellikle yazında iş-yaşam çatışması olarak ele alınmıştır. Denge kavramından önce çatışma kavramı incelenmiştir. Duxbury ve Higgins'e (2001) göre, iş yaşam çatışması işin veya özel yaşamının gerekliliklerinin katlanarak çoğalması ve baş edilemeyecek duruma gelerek bireyin bu alanlardaki rollerine uyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkmaktadır⁵⁰². İş-yaşam çatışmasıyla ilgili olarak son yıllarda iş-yaşam dengesi kavramı ortaya çıkmıştır ki bu kavram, hem iş/aile çatışması hem de iş-yaşam çatışmasından daha kapsamlı bir kavramdır⁵⁰³.

⁵⁰¹ Jane R. Williams, "Job Satisfaction and Organizational Commitment", **A Sloan Work and Family Encyclopedi Entry**, Purdue University, http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpJSOCent.html, (20.05.2005).

⁵⁰² L. Duxbury and C. Higgins (b), "Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need To Go?", **CPRN Discussion Paper**, W/12, 2001, ss. 1-80.

⁵⁰³ J. Hyman, "Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol. 13, No.1,2005, ss. 85-91.

İş-yaşam dengesiyle ilgili kuramsal yaklaşımlar incelendiğinde, bu yaklaşımların iş-yaşam ya da iş/aile çatışması kavramlarından ortaya çıktığı görülmüştür. Kuramsal çerçeve bu kapsamda incelenecektir.

1.2.2. İş-Yaşam Etkileşimine İlişkin Kuramsal Yaklaşımlar

İş-yaşam dengesi kavramı oluşmadan önce, klasik örgüt kuramcıları, iş ve yaşam arasındaki ilişkiyi ve bunların bireyin yaşamındaki diğer alanlara etkilerini fark etmişlerdi. Örneğin, Hawthorne Çalışmaları iş ortamında, daha önceleri iş dışındaki yaşam küresine ait olduğu düşünülen, sosyal ve duygusal gereksinimlerin varlığını belirlemiştir. İşyerindeki fiziksel koşulların uygunlaştırılmasının yanısıra, sosyal doyumun sonucunda verimliliğin arttığı görülmüştür. Daha sonra Herzberg, insan ihtiyaçları, iş doyumunu, iş zenginleştirme gibi konuları ele alarak işgörenlerin zihinsel sağlığını geliştirmeye yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalar aynı zamanda genel yaşam kalitesini geliştirmeye yönelik çalışmalardır⁵⁰⁴. Herzberg bu çalışmalarla işin, bireylerin zihinsel sağlığı üzerinde ve dolaylı olarak iş dışındaki yaşamları üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bir başka paradigma yaratıcısı McGregor'a göre, bireylerin dinlenmesi ve eğlenmesi çalışmaları kadar doğal bir olaydır⁵⁰⁵. Diğer bir ifade ile herhangi bir alanda ya da eylemde gerçekleşen olaylar, karşılıklı etkileşim yaratabilmektedir. Argyris de, bireylerin sürekli artan istek ve gereksinimleri ile örgütlerin gereksinimleri arasındaki çatışmaya dikkat çekmiştir⁵⁰⁶. Margaret Rioch (1970)'a göre Bion'un çalışmaları ise, ayrı alanların (dünyaların) etkileşiminden bahsetmektedir. Bion'a göre, tüm davranışlar grup davranışdır ve burada grup, fiziksel bir olgudan çok bir zihin durumudur. Birer grup olarak aile ve iş ortamında olduğunu hissetmek için birey, fiziksel olarak o grubun içinde yer almasına gerek olmaksızın, ait olduğu gruba ilişkin talepleri ve grup dinamiklerini hissedebilir⁵⁰⁷.

İş, işyeri, işgören, meslek ve toplum olarak yaşanan pek çok değişiklik, iş yaşam etkileşimine olan ilgiyi artırmıştır. Geçen yirmi yıl içinde konu disiplinler arası

⁵⁰⁴ Frederic Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The Motivation to Work**, Wiley, New York, 1959, s. 3.

⁵⁰⁵ Louis Bone and Donald D. Bowen, **The Great Writings in Management and Organizational Behavior**, Irwin McGraw Hill, Boston, 1987, s. 107.

⁵⁰⁶ Chris Argyris, **Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual**, Harper, New York, 1957, s.77.

⁵⁰⁷ Margaret J. Rioch, "The Work of Wilfred Bion on Groups", **Psychiatry**, Vol. 33, No. 1, 1970, ss. 56-66.

yaklaşım ile ele alınmıştır. İş-yaşam çalışmaları daha çok sosyologların, sosyal psikologların, aile terapistlerinin, endüstri ve örgüt psikologlarının, insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarıyla ilgilenen akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. İnsan Kaynakları ve Örgütsel Davranış açısından, konuya iki farklı açıdan yaklaşım yapmak mümkündür. Birinci yaklaşım, kurama dayanmayan, daha çok pratiğe yönelik bir yaklaşımdır. Burada, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık, işe devamsızlık, işten ayrılma eğilimi ve performans gibi verimlilik çıktıları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Diğer bir yaklaşım ise, kurama dayalı olan akademik yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, iş-yaşam yapılarının birbiriyle ilişkili mekanizmalara bağlı olduğu, daha çok rol kuramı çatısı altında olan diğer bağlantılı yapılar incelenmektedir⁵⁰⁸. Bu mekanizmalar, yayılma, yerine koyma, bölünme, iş-aile, iş-yaşam çatışması gibi mekanizmalardır ve çalışmanın ilerleyen kısımlarında ele alınmaktadır.

İş-yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmalar, çatışmaya yönelik olarak yapılan çalışmaların ardından gelmektedir. İş ve aile arasındaki etkileşim, kadınların iş gücüne olan katılımı, çift gelirli ailelerin sayısındaki artış gibi konular, iş/aile ve ya da iş-yaşam dengesine yönelik çalışmalarda bir artışa neden olmuştur. Bu etkileşim çeşitli kuramlar etrafında incelenmiştir.

1.2.2.1. Rol Kuramı

İş-yaşam çatışması ile ilgili çalışmalar, 1970'lerin sonunda, bu çalışmaların belirgin bir yönünü temsil eden iş/aile çalışmalarını anlamaya yönelik olarak uygulanan rol kuramı ile başlamıştır⁵⁰⁹. Kuram ilk olarak 1950'lerde Parsons (1951) ve Merton (1957) adlı iki sosyolog tarafından ortaya konmuştur. Daha sonra özellikle sistem kuramcısı Parsons'un rol yorumları, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanına Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından başarıyla aktarılmıştır⁵¹⁰. Örgütleri rol sistemleri olarak tanımlayan ve rol kavramını çalışmalarına konu alan Katz ve Kahn (1977) ise, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış alanında bugün hala

⁵⁰⁸ Jeffrey R. Edwards, and Nancy P. Rothbard, "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs", **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, 2000. ss. 178-199.

⁵⁰⁹ R. E. Kopelman, J. H. Greenhaus, and T. F. Connolly, "A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 32, 1983, ss.198-215.

⁵¹⁰ R. L. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoe, and R. Rosenthal, **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity**, Wiley, New York, 1964., s. 242.

en çok kullanılan rol modelini oluşturmuşlardır⁵¹¹. Katz ve Kahn (1977)'a göre bir örgütün biçimsel yapısını, standartlaşmış rol davranışları ağı oluşturmaktadır. Rol başarmanın formüle edilmesi veya standartlaştırılması bir derece sorundur; fakat örgüt içinde birey, başka toplumsal ortamlardan olduğundan daha az derecede rolünü kişiliğini ortaya koyacak biçimde yerine getirme özgürlüğüne sahiptir. Yine Katz ve Kahn (1977)'a göre, "Toplumsal olarak karşılıklı ilişkiler kalıbını tanımlayan en genel kavram rol sistemidir"⁵¹².

Davis (1988)'e göre rol kavramı ise, bireyin diğer bireylerle ilgili davranışlarından beklenen hareket kalıplarını anlatmaktadır⁵¹³. Rol; haklar, yükümlülükler, sorumluluklar ve erkle ilgili olup, kişilerin konumlarının sosyal sistemdeki görünüşü sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, insanların birbiriyle ilişkiye girip etkileşebilmeleri ancak başkalarının davranışını şu ya da bu biçimde önceden tahmin etmeleriyle mümkündür. Yine Davis (1988)'e göre, aynı kişi pek çok örgütsel ve toplumsal role sahip olabilmektedir. Birey mesleği ile ilgili bir rolde işçi aile içindeki rolde anne-baba, sosyal rolde vakıf başkanı, amatör bir spor takımında iyi bir oyuncu ve birçok başka şey olabilir. Bu çeşit rollerde kişi farklı davranışlarda bulunma durumundadır. Hem alıcı, hem satıcı; hem üst, hem ast konumunda olabilir⁵¹⁴.

Katz ve Kahn (1977) tarafından geliştirilen Şekil 1.3' deki örgütsel rol süreci modeli; hem örgüt üyesinin rolünü nasıl gerçekleştirdiğini, hem de rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin nasıl meydana geldiğini kavramaya yarayan bir modeldir. Şekil 2.1'de görüldüğü gibi bir örgütteki rol süreci devresel bir faaliyettir. Bu model, çalışanların rolleri hakkında nasıl bilgi aldıklarını ve buna göre davranışlarını nasıl ayarladıklarını göstermektedir⁵¹⁵.

Şekilde, *gönderilen rol*, örgütün her üyesine statüsü (işçi, ustabaşı, yönetici gibi) ile ilgili, yapması ya da yapmaması gerekenlerin iletildiği araçtır. Gönderilen rol, kişinin işteki davranışının kısmi belirleyicisidir. Pek çok durumda kişiler gönderilen

⁵¹¹ Daniel Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organizations**, Wiley, New York 1977, s.56.

⁵¹² Daniel Katz and Robert Kahn, **a.g.e.**, s. 57.

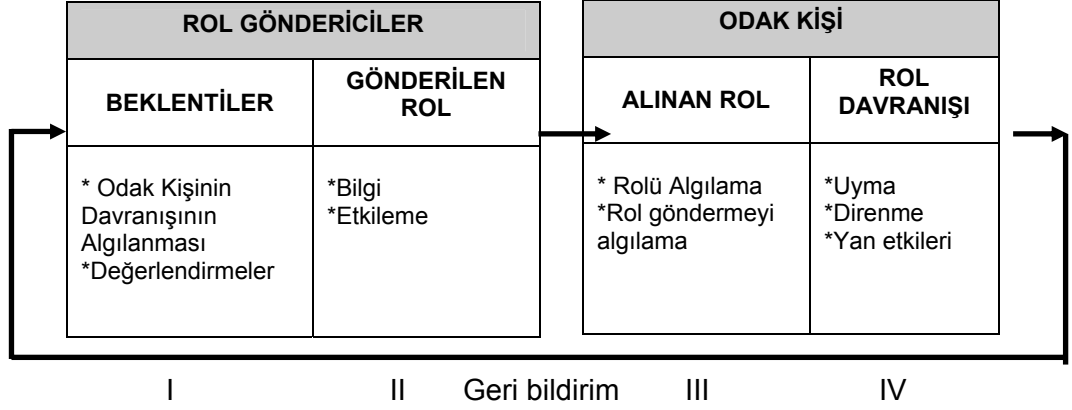
⁵¹³ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. Kemal Tosun); İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988.

⁵¹⁴ Mehmet Erkenekli, **Rol Kavramı ve Örgütsel Rol Modeli**, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilim-dergisi/doc/2001-1/bilder-4.doc.>, (12.08.2005).

⁵¹⁵ Mehmet Erkenekli, **a.g.e.**, s.3.

rolün aksine davranabilir. Örneğin üretimin artırılmasına ilişkin baskılar iş yavaşlatmalarıyla sonuçlanabilir.

Şekil 1.3. Rol Gönderme Süreci.



Kaynak: Mehmet Erkenekli, a.g.e.,'den Katz ve Kahn (1977)'den uyarlanmıştır.

Alınan rol, odak kişinin gerçekleştireceği rolü ve gönderilen rolü birleştirmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kişinin davranışı üzerinde yakından etkili olan, rol davranışının yakın güdü kaynağı alınan roldür. Bu açıdan algılanan rol bir bireyin kendi statüsü ile ilgili olarak inandığı ya da gerçekleştirmeyi düşündüğü eylemler ışığında gönderilen rolü değerlendirmesiyle ortaya çıkmaktadır. *Odak kişi* (focal person), örgüt içinde belli bir pozisyonda (satıcı, yönetici, ustabaşı, işçi gibi) bulunan ve o pozisyona ait işin tüm rollerini yerine getirmesi beklenen kişidir. Rol davranışı, gerçekleşen davranıştır. Rol ile rol davranışı arasındaki farklılık beklenen davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Odak kişi (işgören) rolünü algılamakta ve rol davranışında bulunmaktadır. Bu davranış rol gönderici tarafından tekrar değerlendirilmekte ve örgütsel rol süreci devresel olarak devam etmektedir ⁵¹⁶. Ancak Davis (1988)'e göre, uzun yıllar aynı işte çalışanların rol algılamaları ve rol beklentileri arasında bile büyük farklılıklar görülmektedir. Bu durumda meydana gelecek rol çatışması ve rol belirsizliği gibi sorunları azaltmak için, örgütün/yönetimin, işgörenin yetenekleri ve psikolojik boyutu

⁵¹⁶ R. L. Kahn v.d., a.g.e., s.25.

ile örgütsel rolleri arasında uyumu sağlayacak tedbirleri alması ve örgütsel rol sürecini etkileyen faktörleri çok iyi analiz etmesi gerekmektedir⁵¹⁷.

Rol kavramı ve tanımıyla ilgili açıklamaları çoğaltmak mümkündür. Rol, örgütlerdeki insan eylem ve davranışı ile örgütsel tasarımı (yapı) kavramaya yarayan, böylelikle örgütlerde var olan bireysel-grup düzeyi arasındaki etkileşim ile yapı arasındaki ilişkiyi anlamayı kolaylaştıran en temel dildir⁵¹⁸. Bu bağlamda örgütsel rol, örgütsel yapı içerisinde ilişkileri anlaşılır kılan, örgüt üyelerinin mal ve hizmet üretimi için işbirliğini sağlayan ve insanların rolleri vasıtasıyla birbirlerinin önceden ne yapıp yapmayacaklarına imkân veren, bireysel ve toplumsal algılamalardan etkilenen ve bu yüzden sürekli değişebilen, ancak standart olması beklenen davranıştır.

Rol kuramı, yukarıda ele alınan yaklaşımlar doğrultusunda, bireyin yaşamı, işinde ve iş yaşamı dışında olmak üzere çeşitli rollerin varlığına dayanmaktadır. Rol çatışması ise, bireyin bir alanda sahip olduğu rollerden herhangi birisinin diğer alan üzerinde yarattığı baskı sonucu ortaya çıkmaktadır⁵¹⁹. Ayrıca, bireyin sahip olduğu rol sayısının artması, roller arası çatışmanın şiddetini artırmaktadır ve eğer herhangi bir rolün gereklilikleri tam olarak yerine getirilmezse, bireyde psikolojik çatışmalara yol açabilmektedir⁵²⁰.

Rol çatışması, örgütsel stres çalışmalarında sıklıkla ele alınan rol kaynaklı stresin bir türü olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, bireyin iş yerindeki rolü ile iş dışındaki rolü arasındaki çatışmayı temel aldığından, iş-yaşam çatışması ile ilgilidir. Ancak, iş-aile çatışması araştırmalarında, rol kuramının ele alınması bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir⁵²¹. Bu eleştirilerin nedenlerinden birisi, Kahn ve diğerleri (1964)'nin rol kuramının iş- aile ilişkisinden çok iş çevresini konu almasıdır. İkinci neden ise; kuramın, iş ve aile yaşamı arasındaki stres faktörlerinin ya da değişkenlerinin belirlenmesinde yetersiz kalmasıdır⁵²².

⁵¹⁷ Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. Kemal Tosun),: İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988.

⁵¹⁸ D. C. Wilson, and R. H. Rosenfeld, **Managing Organizations Text Readings and Cases**. Mc Graw-Hill Book Comp. London, 1990, s. 126.

⁵¹⁹ R. L. Kahn, **a.g.e.**, s. 207.

⁵²⁰ R. L. Kahn, **a.g.e.**, s. 207.

⁵²¹ A. A. Grandey and R. Cropanzo, "The Conservation of Resources Model Applied to Work- Family Conflict and Strain", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.54, ss. 350-370.

⁵²² G. G. Fisher, "Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study", **Unpublished Doctoral Thesis**, Bowling Green State University, Bowling Green, OH., 2001.

1.2.2.2. Bölünme Kuramı

1950'lerde ve 1960'larda ortaya atılan, iş ve aile etkileşimini konu alan ilk kuramlardan biridir. Bölünme kuramı, iş ve iş dışındaki yaşamın birbirlerinden farklı ve bağımsız olduğunu ve birbirlerinden hiçbir şekilde etkilenmediklerini savunmaktadır. Diğer bir ifade ile bu model, işgörenlerin iş ve iş-dışı faaliyetleri, zaman, mekân ve işlev bakımından ayırabileceklerini göstermektedir⁵²³. Bireyler tutumlarını ve davranışlarını o anda bulundukları konuma göre ayarlamaktadırlar. Herhangi bir alanda yaşadıkları duygu, düşünce ve davranışları diğer alana geçtiklerinde bastırmaktadırlar. Bu yaklaşım, bir modelden çok, ampirik çalışmalarla desteklenen kuramsal bir olasılık olarak ele alınmaktadır⁵²⁴.

Bölünmeyi, iş ve ailenin etkin ayrımı, bir alandan gelecek stresin diğer alanı olumsuz etkilemesini engellemek ya da stresle başa çıkmada bir yöntem olarak da kabul eden görüşler de bulunmaktadır⁵²⁵.

1.2.2.3. Yayılma Modeli

Çalışanların iş ve iş-dışındaki yaşam ile ilgili, rol kuramına ek olarak daha farklı yaklaşımlar da ortaya konulmuştur. Zedeck ve Mosier (1990) ve O'Driscoll (1996)'ya göre, yayılma modeli, iş ve iş-dışındaki yaşam ilişkisini açıklamaya yönelik modellerden bir tanesidir⁵²⁶.

Yayılma yaklaşımı, bireyin yaşam alanları arasındaki ilişkiyi, geçirgen sınırlardan oluşan iş ve iş dışı rollerine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, bölünme modelinin aksine, alan sınırlarının geçirgen olduğunu, iş ve ailede üstlenilen hiçbir rolün diğerinden izole edilmiş durağan deneyimler olmadığını, bir alandaki deneyimlerin diğer alandaki tutumları ve davranışları etkileyebileceğini

⁵²³ S. Zedeck, "Introduction: Exploring the Domain of Work and Family Concerns", S. Zedeck (Ed.), **Work, Families and Organizations**, Lossey-Bass, San Francisco, 1992, s. 120.

⁵²⁴ David E. Guest, "Perspectives on the Study of Work-Life Balance", **A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium**, Paris, March 29-31., <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>, (06.12.2005).

⁵²⁵ J. R. Edwards and N. P. Rothbard, "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs", **Journal of Management Review**, Vol. 25, No.1, 2000, s. 181.

⁵²⁶ David E. Guest, **a.g.e.**, s. 258

savunmaktadır⁵²⁷. Yayılma iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. Bireyin iş yaşamları ev yaşamlarına; aile yaşamları da iş yaşamlarına doğru yayılmaktadır. Yayılma her bir alandan diğerine olumlu ya da olumsuz şekilde olabilmektedir⁵²⁸.

Olumsuz (negatif) yayılma, iki alandan birinde yaşanan olumsuz deneyimlerin diğer alanı da olumsuz yönde etkilemesidir. Özellikle iş alanından ev alanına olumsuz yayılımın farklı boyutta ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki harcanan zaman miktarıdır. Bireyin işinde harcadığı sürenin artması, iş dışında ya da evinde harcayacağı sürenin azalması anlamına gelmektedir. İkinci bir boyut olarak, bireyin psikolojik zihin meşguliyetinin iş dışında da sürmesidir. Diğer bir boyut ise, bireyin işinin psikolojik ve fiziksel olarak bireyi etkilemesi ve böylece bireyin iş dışındaki rollerini yeterince yerine getirememesine neden olmasıdır⁵²⁹. Evden ya da iş dışındaki yaşamdan da iş yaşamına doğru bir olumsuz yayılma da görülebilir. Ailedeki bazı sorunlar, özellikle kadın çalışanlar için ev rollerinin yüklediği sorumluluklar iş rollerini aksatmalarına neden olabilmektedir⁵³⁰.

Olumlu (pozitif) yayılma, bir alandan diğer alana olumlu deneyimlerin taşınması anlamına gelmektedir. İşinde doyuma ulaşan ya da rolünün gerekliliklerini eksiksiz yerine getirmiş olmanın verdiği huzur, bireyin işi dışındaki yaşamına da olumlu yansımaktır. Olumlu etkileşimler, duygusal ya da araçsal olumlu yayılma olarak iki şekilde oluşmaktadır. Duygusal olumlu yayılma, bir rolün getirdiği duygular ve tutumların diğer rolle bütünleşmesiyle gerçekleşebilmektedir. İş dışında bir aktivitenin bireye kazandırdığı bir duygunun iş yaşamındaki rolüne olumlu yansıması buna örnek olarak verilebilir. Araçsal pozitif yayılma ise, iş ve aile rolüne katılımı ilgili yararlı kaynaklar ve bağlantıların diğer role katılımı kolaylaştırmasıdır. Ayrıca, bir rol ile elde edilen itibar ve kazanımlar, diğer roldeki statü ve gücü artırmaktadır⁵³¹.

⁵²⁷ Ellen E. Kossek, and Cynthia Ozeki, "Work-Family Conflict, Policies and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior- Human Resources Research", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83, No. 2, 1998, ss. 139-149.

⁵²⁸ David E. Guest, **a.g.e.** s. 258.

⁵²⁹ Strephen Small and Dave Riley, "Toward a Multidimensional Assessment of Work Spillover into Family Life", **Journal of Marriage and the Family Life**, Vol. 52, 1990, ss.51-52.

⁵³⁰ Serap Kapız, "Sosyal Değişim Sürecinde İş-Aile Yaşamı Etkileşimi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.41.

⁵³¹ Katherine C. Ryan, "Linking Community Service to Effective Work Outcomes", www.journals.uchicago.edu/cgi-bin/resolve?JBv72p171PDF, (03.03.2006).

1.2.2.4. Uygunluk Kuramı

Uygunluk kuramı Morf (1989) tarafından öne sürülmüştür ve iş ve iş-dışı yaşamdaki rollerin olumlu etkileşiminden dolayı da yayılma kuramına oldukça yakındır. Ancak bir noktada yayılma kuramından farklılık göstermektedir. Yayılma kuramında iki alandan söz edilirken, uygunluk modeli ilişkiyi üçüncü bir değişkene bağlamaktadır. Diğer bir ifade ile, bu modelde, iki alan arasındaki olumlu ilişki, bu alanların altında bulunan, kişilik özellikleri, genetik unsurlar ya da sosyal ve kültürel unsurlar gibi, herhangi bir değişkene bağlı olmaktadır⁵³².

Uygunluk kuramıyla ilgili olabilecek belirli bir değişken de olumsuz duygu durumu örneğidir. Olumsuz duygu durumu, bireyin olayları ya da sürekli olarak olumsuz yönden algıladığı bir yaradılış (mizaç) özelliğidir. Örneğin, güçlü bir olumsuz duygu durumu içinde olan birey, hem işinde, hem de işi dışındaki özel yaşamında hoşnutsuzluk hali içinde olabilecektir.

1.2.2.5. Telafi Kuramı

Bireyin iş ve iş-dışındaki yaşam ilişkisini anlamaya yönelik olarak ortaya konulan modellerden bir tanesi de telafi kuramıdır. Telafi, bireyin bir alanda karşılayamadığı ihtiyaçlarını ya da doyumu diğer alanda karşılamasıdır. Bir yaşam alanında beklentiler düşük düzeyde gerçekleşerek düşük doyuma neden oluyorsa, birey bu olumsuzluğu diğer yaşam alanındaki beklentileri gerçekleştirme çabasına yönelerek dengelemekte ve diğer yaşam alanında etkin olmayı tercih etmektedir⁵³³. Örneğin, sıkıcı ve durağan bir işe sahip olan birey, iş dışındaki zamanında daha heyecan verici aktivitelerde bulunabilir.

Telafi kuramı iki boyutta ele alınmaktadır. Birincisi, doyumsuzluğun olduğu yaşam alanında bireyin bağlılığının azalması ve potansiyel olarak doyum alınan alanda bağlılığın artmasıdır. İş yaşamında düşük doyum alan birey, aile yaşamlarındaki doyumu yükseltme yoluna gidebilirler. İkinci boyut ise, herhangi bir

⁵³² M. Morf, **The Work/Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs**, Quorum books, Westport, CT, USA, 1989, s.78.

⁵³³ G. L. Staines, "Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Non-Work", **Human Relations**, Vol. 33, No.1,1980, ss.111-129.

yaşam alanından elde edilen ödüllerin yetersiz olduğunu düşünmesi durumundan, diğer yaşam alanında bu ödülleri aramaya yönelmesi durumudur⁵³⁴.

1.2.2.6. Araçsalılık Kuramı

Araçsalılık kuramına göre, herhangi bir alandaki faaliyetler, diğer alanda belirli amaçlara ulaşmak için kullanılmaktadır⁵³⁵. Araçsalılık, bireyin iş dışındaki yaşamında doyuma ulaşmasını sağlamak amacıyla iş yaşamındaki etkinliklerini geliştirmek için karar alması olarak tanımlanabilir. Birey için bir yaşam alanı öncelik taşıdığı zaman bunun anlamı, diğer yaşam alanında ihtiyaç duyulan unsurları elde etmek olmaktadır. Bireylerin yaşam ilgileri hangi alanda yoğunlaşmışsa, o alandaki rollerinin önem kazandığı ve merkezi konuma geldiği ifade edilmektedir⁵³⁶.

Kurama göre, bireyin bir alandaki rol bağlılığı diğer alandaki amaçlarına ulaşmak için kaynak sunabilmektedir. Örneğin, araçsal bir çalışan, ev ya da ailesel ihtiyaçlarını karşılamak için kazancını artırma gereksinimiyle, rutin bir işte ya da daha uzun saatler çalışmayı göze alabilmektedir⁵³⁷. Bu yaklaşım, öncelikle maddi kaynaklar üzerinde durmasına rağmen, aile üyelerinden ya da işte amirden alınan duygusal destek gibi manevi kaynakların da önemine dikkat çekmektedir.

1.2.2.7. Kaynakları Koruma Kuramı

1988'de Hobfoll, kaynakları konuma kuramını, stres ile ilgili yeni bir kuram olarak önermiştir⁵³⁸. Bu kuram, bireylerin kaynaklarını niceliksel ve niteliksel olarak korumaya yönelik, doğuştan ya da sonradan kazanılmış arzuları olduğu kavramına dayanmaktadır. Birey, kaynaklarını korumanın yanı sıra, bu kaynakları tehdit edebilecek her türlü tehlikeyi de en aza indirmeye çalışmaktadır.

Kurama göre, potansiyel bir kaynak kaybı tehdidi, kaynağın gerçek anlamda kaybının deneyimlenmesi ya da beklenen kaynağa ulaşamama gibi çevresel durumlar karşısında stres tepki olarak ortaya çıkabilmektedir. Burada kaynak, bireye destek olabilecek, nesneler, kişisel özellikler (duygu, düşünce, kişilik

⁵³⁴ J. R. Edwards and N. P. Rothbard, **a.g.e.**, s.181.

⁵³⁵ David. E. Guest, **a.g.e.**, s. 258.

⁵³⁶ Serap Ö. Kapız, **a.g.e.**, s.43.

⁵³⁷ David E. Guest, **a.g.e.**, s.43.

⁵³⁸ S.E. Hobfoll, **The Ecology of Stress**, Hemisphere, New York, 1988, s. 25.

özelliği, davranış), durumlar (bireyin ihtiyaç duyabileceği durumlar, örneğin sosyal destek gibi) ve enerjiler (zaman, bilgi ve fiziksel enerji) olarak ele alınmaktadır⁵³⁹.

Kaynakları koruma kuramına göre, stres bir süreçtir. Kaynağın tehlike altında olması ya da herhangi bir şekilde kaynak kaybının yaşanması stres sürecinin başlamasına neden olmaktadır⁵⁴⁰.

Kaynakları koruma kuramı, bireyin iş ve iş dışındaki yaşamını dengeleme sürecinde ortaya çıkan stres düzeyinin incelenmesinde uygulanabilir. Grandey ve Cropanzano(1999)'nun belirttiği gibi, kaynakları koruma kuralı, roller-arası stresin sonuçlarını açıklamaya yönelik olarak kullanılabilir⁵⁴¹. Kurama göre, bireyin iş ve iş dışında yaşadığı roller-arası çatışma gerginliğe yol açabilecektir çünkü birey iş ve özel yaşamında başarılı olmak uğruna kaynaklarını yitirebilmektedir. Bu, kaynakların gerçek ya da olası kaybı, Hobfoll(1989)'un tatminsizlik, depresyon, endişe, ya da psikolojik gerginliklerin içeren "olumsuz olma durumu"na (negative state of being) yol açabilmektedir⁵⁴².

1.2.2.8. Sınır Kuramı

İş ve iş dışındaki yaşam sınırı ile ilgili olarak yapılan çalışmalar daha zengin çerçevelerde ele alınmaya başlanmıştır. Kavramı açıklamaya yönelik olarak daha yakın zamanda yapılan bu çalışmalardan bir tanesi de sınır kuramıdır⁵⁴³. Kurama göre, iş ve aile sistemleri arasındaki başlıca ilişki duygusal değil, insanidir. Bireyler iki alan arasında (iş ve aile) günlük geçişler yapan sınır geçicilerdir. Bireyler içinde yaşadıkları alanları, bu alanlar arasındaki sınırları biçimlendirerek, sınır geçicinin o alan ve o alanın üyeleri ile ilişkilerini belirleyerek şekillendirmektedirler. Bireyler kendi çevrelerin şekillendirirken, aynı zamanda o çevre tarafından da etkilenmektedirler. Bu kuram, bireylerin dengeye ulaşmak için, iş ve aile alanları

⁵³⁹ G. G. Fisher, **a.g.e.**, s. 12.

⁵⁴⁰ S. M. Jex and T. A. Beehr, "Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work Related Stress", G. R. Ferris and K.M. Rowland (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, JAI Press, Greenwich, CT., Vol. 9, 1991, ss.311 - 365

⁵⁴¹ A. A. Grandey and R. Cropanzo, **a.g.e.**, ss. 350-370.

⁵⁴² S. E. Hobfoll, "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, Vol. 44, 1989, ss. 513-524.

⁵⁴³ S. C. Clark, "Work- Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance", **Human Relations**, Vol.53, No.6, 2000, ss. 747-770.

arasındaki sınırları ne şekilde yönettiklerini açıklamaktadır ve aynı zamanda yayılma ve telafi kuramları tarafından da desteklenmektedir⁵⁴⁴.

Sanayi devriminden sonra işyeri ve evin fiziksel olarak birbirinden ayrılması, evin ve işin amaçlarını ve kültürlerini de farklılaştırmıştır. Clark (2000), zıtlaşan amaçlar ve kültürler olduğunda iş ve aile yaşam alanlarını, dilde veya sözcük kullanımında, kabul edilen davranışların oluşturulmasında farklılıklar olan iki farklı ülkeye benzetmektedir. Bazı bireyler için bu iki bu iki ülke arasındaki geçişler önemsizken, bazıları için, iki alan arasındaki geçiş oldukça şiddetli olmaktadır. Sınır geçiciler olan bireyler, ilgi alanlarını, amaçlarını, kişisel tarzlarını geçtikleri her alana uyumlaştırmak için her geçişte yeniden şekillendirmektedirler. Bireyler, dengeyi sağlamak için, iş ve aile alanlarının yapısını, aralarındaki sınırları ve köprüleri bir dereceye kadar şekillendirebilirler. Sınır kuramında denge, en az rol çatışmasıyla işte ve evde doyum ve iyi fonksiyonlaşma olarak tanımlanmaktadır.

Sınır kuramında vurgulanan, iş ve ailenin her birinin farklı gereksinimleri doyuran farklı alanlar olduğu ve bireylerin farklı alanlarda üstlendikleri rollerin ve gerçekleştirdikleri faaliyetlerin enerjilerini artırdığıdır. Çalışan bireylerin iş ve aile alanları etkileşimin farkında olmaları ve bulundukları alanlardan sosyal destek almaları dengeye ulaşmalarını sağlayabilir.

1.2.2.9. Sistem Kuramları

Çeşitli iş-yaşam modellerini daha geniş kapsamda ele alabilmek adına, aile Sistemleri Kuramı ve Çevresel Sistemler Kuramı kullanılmıştır⁵⁴⁵.

Aile sistemleri kuramı, bir aile bireyinin yaşamış olduğu deneyimlerle diğer aile bireylerini ne şekilde etkilediği üzerine kurulmuştur⁵⁴⁶. Bu etkileşim, eşin, iş-yaşam dengesiyle ilgili kazandığı deneyimlerin aslında, işiyle ve özel yaşamıyla ilgili ipuçları verdiği işareti etmektedir.

⁵⁴⁴ Serap Kapız, **a.g.e.**, s.164.

⁵⁴⁵ J. G. Grzywacz and N. F. Marks, "Reconceptualizing the Work-family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.5, 2000, ss. 111-126.

⁵⁴⁶ L. C. Hayden, M. Schiller, S. Dickstein, R. Seifer, A. Samernoff, I. Miller, G. Keitner, and S. Rasmussen, "Levels of Family Assessment: Family, Marital and Parent-Child Interaction", **Journal of Family Psychology**, Vol.12, 1998, ss. 7-22.

Çevresel sistemler kuramı ise, iş ve kişisel yaşam bağlantısının bazı etkilerin sonucu olarak ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Bu etkiler, süreç, birey, içerik ve zaman özellikleridir. Her bir özelliğin bireyin iş ve yaşam deneyimi üzerinde, birbirini etkileyen ve katkısız etkisi bulunmaktadır⁵⁴⁷. İş, aile ve toplum alt sistemlerinin bir araya gelmesi, her bir alandan elde edilen sonuçları etkileyen üst sistemler oluşturmaktadır. Bu üst sistemler, iki alt sistem arasında olumlu, olumsuz, tekyönlü, karşılıklı ilişkileri kapsayabilmektedir. Voydanoff (2001) aile yaşamının iş yaşamı üzerindeki etkilerini ve iş-aile etkileşiminin katkısız ve ılımlaştırıcı etkilerini konu alan çalışmaları incelemiştir. Vaydanoff (2001, 2002) iş, aile ve toplum özellikleri ile ilgili altı kategori geliştirmiştir. Bunlar, yapı, sosyal örgüt, kural ve beklentiler, yönelimler ve kalite olarak her bir alanın (iş, aile ve toplum) bileşenleridir^{548,549}.

Çevresel sistemler kuramı, iş ve kişisel yaşam alanları ile ilgili olarak daha geniş kapsamlı ilişkilerin oluşturulmasına ve alan belirliliğiyle ilgili tutarsızlık ve zıtlıkların açıklanmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, iş-yaşam ilişkisine sadece iş ve aile rolleriyle değil, daha geniş açıdan bir yaklaşımın oluşmasına olanak tanımıştır.

1.2.3. İş-Yaşam Dengesi Belirleyicileri, Nedenleri ve Sonuçları

İş-yaşam dengesi belirleyicileri olarak çevresel sistem kuramı ele alınabilmektedir. Belirleyiciler, zaman içinde oluşan süreç, birey ve içerik değişkenleridir. Bronfenbrenner'e göre (1999), süreçler belirli bir zaman içinde, bireyin yakın dışsal çevresindeki kişiler, nesneler ve sembollerle olan yakınsal karşılıklı etkileşimini içermektedir⁵⁵⁰.

- *Süreç değişkenleri*, iş yeri ve bireyin kişisel yaşamı arasındaki etkileşimi içermektedir. İş-yaşam çatışması, iş doyumu ve sağlık açısından önemli bulunan en önemli süreç değişkenlerinden birisi iş arkadaşları ve amirlerden gelen sosyal destektir. Genel olarak üç çeşit sosyal destek

⁵⁴⁷ J. G. Grzywacz and N. F. Marks, **a.g.e.**,

⁵⁴⁸ P. Vaydanoff (a), "Incorporating Community into Work and Family Research: A Review of Basic Relationships", **Human Relations**, Vol. 54, 2001, ss. 1609-1637.

⁵⁴⁹ P. Vaydanoff (b), "Linkages between Work and Family: An Integrative Model", **Journal of Family Issues**, Vol. 23, 2002, ss. 138-168.

⁵⁵⁰ U. Bronfenbrenner, "Environments in Developmental Perspective: Theoretical and Operational Models", S. L. Friedman and T. D. Wachs (Eds.), **Measuring Environment across the Life Span: Emerging Methods and Concepts**, APA, Washington DC, 1999, ss. 3-28.

bulunmaktadır. Bunlar: duygusal, bilgiye dayalı ve araçsal desteklerdir. Duygusal destek, dinleme, rahatlatma, empati kurma, önemseme gibi unsurları kapsamaktadır. Bilgiye dayalı destek, yönetme ve yönlendirme için bilgi transferinin gerçekleşmesi demektir. Araçsal destek ise, para, ev işleri diğer küçük işlerle ilgili olarak mal ve hizmet sağlamayı içermektedir. Her bir tür sosyal destek, iş-yaşam dengesi belirleyicidir ve bireyin stres faktörleriyle başa çıkmasını kolaylaştırmaktadır.

- *Birey değişkenleri*, kişilik değişkenleri olarak iş-yaşam algısını etkileyen değişkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin bireyin strese karşı dayanıklı olması, iş-yaşam çatışmasının negatif yayılımına neden olabilmektedir. Bireyin olumsuz duyarlılık içinde bulunması, öznel bir sıkıntı hali ya da keyifsiz bir duygusal durum içinde olması durumudur. Bu olumsuz duyarlılık, iş stresi ve iş yaşam çatışması arasında bir süreç değişkeni olarak oluşabilmektedir. Olumsuz duyarlılık içinde bulunan bireyin, iş-yaşam dengesi açısından da daha düşük denge algısı içinde olması beklenmektedir.
- *İçerik değişkeni*, çevresel sistem yaklaşımına göre, bir örgütün iş-yaşam kültürüdür. Bir örgütün iş yaşam kültürü ise, o örgütün çalışanlarının iş ve aile yaşam bütünleşmelerini ne derece desteklediği ve değer verdiğiyle ilgili olan paylaşılan varsayımları, inançları ve değerleridir. Bu nedenle, örgütün yaklaşımı, iş ve kişisel yaşam dengesinde belirleyici faktör olarak ele alınmaktadır. Genel olarak, örgütün olumlu tutum içinde olması, iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilemektedir.

Duxburry ve Higgins (2001)'e göre, işgörenin iş ve iş-dışı yaşamını dengeleyebilmesi bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörlerden bazıları, cinsiyet, işin türü, ebeveyn ya da yaşlı bakımı gibi sorumluluklardır⁵⁵¹:

- *Cinsiyet*, bireyin iş ve iş-dışı yaşamını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Yapılan çalışmalar, çalışan kadınların iş-yaşam çatışmasıyla, erkeklere oranlara çok daha fazla yüz yüze geldiğini ortaya koymaktadır^{552,553,554}. Kadınlar, iş sorumluluklarının dışında da, çocuk ve

⁵⁵¹ L. Duxbury and C. Higgins (b), **a.g.e.**

⁵⁵² J. H. Greenhaus and N.J. Beutell, "Sources of Conflict between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, Vol. 10, 1986, ss. 76-88.

⁵⁵³ S. Parasuraman and C. A. Simmers, "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001, ss.551-568.

yaşlı bakımı konusunda erkeklerden daha fazla sorumluluk almaktadırlar. Bu nedenle, erkek çalışanlara oranla daha fazla strese yol açan faktörlerle karşılaşmaktadırlar. Ev işleri sorumluluğu, bakım gerektiren unsurlar nedeniyle, kadın çalışanlar, iş-yaşam dengesini destekleyen programlar ve çalışmalar konusunda daha fazla beklenti içinde olabilmektedirler. Başka bir deyişle, örgüt tarafından sağlanan iş-yaşam dengesi yaklaşımlarına karşı daha duyarlıdırlar. Ancak, aile, çocuk ve ev işleri konularında son yıllarda erkeklerin de daha fazla sorumluluk almaları, iş-yaşam dengesi çalışmalarına olan duyarlılıklarını artırmıştır. Türk toplumu açısından ise, her ne kadar sorumluluklar önceki yıllara göre daha eşitlikçi paylaşılsa da, yine de erkeklerin öncelikleri açısından iş-yaşamı ve ekmek parası kazanma zorunluluğu, ilk sırada gelmektedir. Toplumsal normlar ve sosyal oluşum ve rol dağılımı, iş ve yaşam dengesi bakımından belirleyici bir unsur olmaktadır.

- *İşin Türü*, Duxbury ve Higgins (2001) tarafından profesyonel ve profesyonel olmayan işler olarak iki gruba ayrılmıştır. Profesyonel işler, mühendislik, insan kaynakları müdürlüğü, muhasebecilik gibi esnek çalışma koşullarına daha kolay uyum sağlayabilecek ve işin yapılmasında daha fazla kişisel kontrol sağlayan işlerdir. Profesyonel olmayan işler ise, resepsiyonistlik, üretim memuru ya da yönetici asistanı gibi, daha az esneklik ve kontrol içeren işlerdir. İşle ilgili esneklik ve kontrol ne kadar fazlaysa iş dışındaki sorumluluklarla başa çıkabilme yeteneği o kadar fazla olmaktadır. Profesyonel ve profesyonel olmayan iş türlerinde çalışanlar, iş-yaşam dengesizliğinden farklı şekilde etkilenmektedirler. Her ne kadar kontrol ve esneklik açısından profesyonellik gerektiren işler daha avantajlı görünse de, kariyer beklentileri, alınan sorumluluk ve sosyal konum gibi unsurlar bireyin iş-yaşam dengesi algılarını ve beklentilerini etkilemektedir. Ayrıca, tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışma da elde edilen gelir ve zaman açısından farklı algılar oluşturabilmektedir.
- *Çocuk/yaşlı Bakımı*, iş-dışı yaşam alanında en çok zaman gerektiren konulardan birisidir, bu nedenle bireyin iş-yaşam dengesine ulama çabalarını da etkilemektedir. Çocuk ve yaşlı bakımı konusunda en fazla sorumluluğu kadın çalışanlar almaktadır. Burada çocuğu yaşı, iş-yaşam çatışmasını azaltmada önemli rol oynamaktadır. Yaşlı bakımında ise,

⁵⁵⁴ C. Higgins, L. Duxbury, and K. L. Johnson, "Part-time Work for Women: Does It Really Help Balance Work and Family?", **Human Resource Management**, Vol. 39, No. 1, 2000, ss.17-32.

yaşlının kendine yetebilme derecesi ya da sürekli bir gözetime ihtiyaç duyup duymadığı belirleyici bir unsurdur. Çocuk ve/ya da yaşlı bakımı sorumluluğu olan birey yeterli zamana sahip değilse, endişe, stres ve iş-yaşam çatışması yaşamaktadır.

- *Destek*, kontrol kavramı ile bağlantılı bir unsurdur. Kontrol, bireyin iş ya da iş dışındaki çevresi üzerinde doğrudan ya da dolaylı olarak bir etki yaratabilmesi düşüncesidir. Olaylar üzerinde kontrol kazanabilme ve olaylarla ilgili rolleri gerçekleştirebilme, iş-yaşam çatışmasını azaltmaktadır. Birey, ne kadar çok destek alırsa, iş-yaşam çatışması o kadar azalacaktır. Destek, sosyo-duygusal ya da kaynak-tabanlı olabilmektedir. Sosyo-duygusal destek, bireyin iş-yaşam dengesizliği ile duygusal olarak başa çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Kaynak tabanlı destek ise bireyin desteği diğer kaynaklardan almasıdır. Çalışma arkadaşları, arkadaşlar, eşler, aile vs. çeşitli kaynaklardır. Örgütler de, işgörenleri için destekleyici iş ortamı yaratmaktadır. Özellikle iş-yaşam dengesi çalışmaları kapsamında destekleyici faaliyetler ve bunların işgörenler tarafından algılanması, iş-yaşam dengesi ve çalışanların başarısı açısından önemlidir.

İş-yaşam ilişkisiyle ilgili yapılan önceki çalışmaların pek çoğu çok atışlı çalışmalardan çok, kesitsel çalışmalardır. Bu nedenle, iş ve kişisel yaşam arasındaki nedensellik çıkarımsal olarak geniş yelpazede destek bulamamıştır. Aslında, çevresel sistemler yaklaşımına göre, bireyin iş ve kişisel yaşamındaki tecrübeleri, sonuç anlamında, her bir alanda kendini göstermektedir. Rol kuramına göre ise, bireyin iş ve kişisel yaşam etkileşimi sonuçları, bireyin sağlık ve refahını içermektedir. İş ve kişisel yaşam çatışması ile bireyin sağlık ve refahı, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki deneysel olarak kanıtlanmıştır^{555,556,557}.

⁵⁵⁵ Ellen E. Kossek, and Cynthia Ozeki, **a.g.e.**, s.141.

⁵⁵⁶ A. A. Grandey and R. Cropanzo, **a.g.e.**

⁵⁵⁷ C.S. Bruck, T. D. Allen and P. E. Spector., **a.g.e.**

Tablo 1.2. İş-Yaşam Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları

Belirleyiciler	Dengenin Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
Çevresel • İş Talepleri • İş Kültürü • Ev Talepleri • Ev Kültürü Bireysel Faktörler • İş Oryantasyonu • Kişilik • Kişisel Kontrol ve Başa Çıkma • Cinsiyet • Yaş, Yaşam Ve Kariyer Evresi	Öznel • Denge-Eşit Dağılım • Denge-Ev Merkezli • Denge-İş Merkezli • İşin eve yayılması • Evin işe yayılması Nesnel • Çalışma Saatleri • Boş Zaman • Aile Roller	İş Doyumu • Yaşam Doyumu • Ruhsal Sağlık/Mutluluk • Stres/Hastalık • İşte Davranış/Başarı • Evde Davranış/Başarı • İşteki Diğerleri üzerine Etkisi • Evdeki Diğerleri Üzerine Etkisi

Kaynak: David. E. Guest, a.g.e., p. 265.

İş-yaşam dengesi yapısının anlaşılabilmesi için dengeyi etkileyen belirleyicilerin yanısıra neden ve sonuçları üzerinde durmak gerekmektedir. Tablo 1.2.'de iş-yaşam dengesinin yapısı ve etkileri yer almaktadır. Dengenin belirlenmesinde etkili olan çevresel faktörler, iş talepleri, iş kültürü, evin talepleri ve ev kültürüdür. İş kültüründen kasıt, bireyin iş-aile dengesini destekleyici bir örgütsel kültür ve bu yöndeki uygulama ve politikalardır. Örneğin, esnek çalışma saatleri ya da çocuk bakımı düzenlemeleri gibi ya da işin uzun ve düzensiz çalışma saatleri talep ediyor olmasıdır. Ev talepleri, iş dışındaki sorumlulukları ve bağlılıkları ifade etmektedir. Çalışan bireyin evli ya da bekâr olması ya da çocuk sahibi olması durumunda talepler farklı olabilmektedir. Ev kültürü, bireyin ev çevresindeki bağlılıkları ve sorumluluklarıdır. İş-yaşam dengesinin algılanmasında etkili olabilen bireysel faktörler işe yönelme, özellikle de işin (ya da evin) merkezi yaşam ilgisi olması ya da işe yönelimli olma yönleridir. Kişisel kontrol, kontrol odağı ve rekabet eden taleplerin baskılarıyla başa çıkma kapasitesidir. Cinsiyet, özellikle kadınları

yüksek ev talepleri dolayısıyla etkilemekte, yaşam ve kariyer evreleri ise evde ve işteki belli talepleri karşılamada etkili olmaktadır⁵⁵⁸.

Özetle, iş-yaşam dengesinin birey, örgüt ve toplum açısından faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Yaşam kalitesi ve ruh sağlığına olumlu etki,
- Bireyin toplum huzuruna olumlu katkısı,
- Sağlık giderleri ve strese bağlı rahatsızlıklarda azalma⁵⁵⁹,
- İşe devamsızlığın azalması⁵⁶⁰,
- Örgütlerin insan kaynağını elde tutması ve kaliteli işgücünü kaybetmemesi⁵⁶¹,
- İşgücü devrinin azalması ve örgüt verimliliğinin artması⁵⁶²,
- Aile huzurunun artması,
- Çalışma yaşamı kalitesinin iyileşmesi.

Sosyal değişim sürecinde iş ve yaşam etkileşimi gelişmiş toplumlar modeli dikkate alınarak incelenmiş olsa da, endüstri öncesi, endüstri ve endüstri sonra toplum özelliklerinin aynı anda iç içe yaşadığı gelişmekte olan toplumlarda da bu değişim süreci örnek alınabilir⁵⁶³. Böylelikle, iş-yaşam dengesi her toplum için önemini korumaya devam etmektedir.

1.2.4. İş-Yaşam Çatışması Çalışmaları

İş ve aile etkileşimi ile ilgili olarak pek çok ampirik (deneye dayalı) çalışma bulunmaktadır^{564,565,566}. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak iş ve yaşam doyumu ile ilgili

⁵⁵⁸ S. Kapız, **a.g.e.**, s.157.

⁵⁵⁹ N. R. Lockwood, **a.g.e.**, s. 7.

⁵⁶⁰ G. Blau, "The Relationship of Extrinsic, Intrinsic, and Demographic Predictors to Various Types of Withdrawal Behaviours". **Journal of Applied Psychology**, Vol..70, 1985, ss. 442–450.

⁵⁶¹ P. Osterman, **a.g.e.**, ss. 681-702.

⁵⁶² A. M. Konrad and R. Mangel, "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", **Strategic Management Journal**, Vol. 21, 2000, ss. 1227-1237.

⁵⁶³ S. Kapız, **a.g.e.**, s.159.

⁵⁶⁴ J. H. Greehaus and N.J. Beutell, **a.g.e.**, ss. 76-88.

⁵⁶⁵ K. A. Loscocco, "Work-family Linkages among Self Employed Women and Men", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 50, 1997, ss. 204-226.

⁵⁶⁶ J. R. Edwards, and N. P. Rothbard, **a.g.e.**, ss. 178-199.

olan iş ve aile alanları ile ilgili olmalarına rağmen, iş-yaşam çatışması ile ilgili olanlar, stres ile ilgili çalışmalardan uyarlanmıştır⁵⁶⁷.

İş-yaşam dengesinin genel olarak refahı artırdığı düşünülmektedir. Kofomidos'a (1993) göre, dengesizlik durumu özellikle iş dengesizliği, yüksek düzeyde stres, yaşam kalitesinden uzaklaşma ve sonuç olarak bireyin iş yerindeki etkinliğini azaltma olarak sonuçlanmaktadır⁵⁶⁸.

İş-yaşam çatışması, bireyin iki yaşam alanının (iş ve özel yaşam) birbirleri üzerinde yarattıkları baskıdan kaynaklanan bir roller-arası çatışma biçimi olarak tanımlanabilir⁵⁶⁹. İş-yaşam dengesi kavramı genellikle literatürde iş-yaşam çatışması olarak ele alınmıştır. Denge kavramından önce çatışma kavramı incelenmiştir. Duxbury ve Higgins'e (2001) göre, iş yaşam çatışması işin veya özel yaşamının gerekliliklerinin katlanarak çoğalması ve baş edilemeyecek duruma gelerek bireyin bu alanlardaki rollerine uyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkmaktadır⁵⁷⁰.

İş-aile çatışmasını sistematik olarak ilk inceleyen Kopelman v.d.(1983)'dir⁵⁷¹. Üç farklı rol çatışması değişkeni belirlemişlerdir. Bunlar, "iş çatışması", aile çatışması" ve "roller-arası çatışma" dır. İş çatışması, bireyin iş ortamında başa çıkamadığı rol baskılarından oluşmaktadır. Benzer şekilde, aile çatışması da aile ortamında yaşanan rol çatışmasıdır. Roller-arası çatışma ise, bireyin bir rolün baskısıyla diğer rolünde yaşadığı uyumsuzluktur. Kopelman ve arkadaşlarını çalışmaları bu üç çatışma şekli için yapısal geçerlilik oluşturmuştur. Ancak, elde edilen çıktılar, sadece işdoymu, aile doymu ve yaşam doyumudur. Özellikle çalışmalarında kullandıkları yol analizinde(path analyses), iş çatışması ile iş doymu arasında ve aile çatışması ve aile doymu arasında olumsuz (negatif) ilişki oluşmuştur.

⁵⁶⁷ P. Karofsky, R. Millen, M. Yilmaz, K. X. Smyrnios, G. Tanewski, C. Romano, "Work-family Conflict and Emotional Wellbeing in American Family Business", **Family Business Review**, Vol. 14, No. 4, 2001, ss. 313-324.

⁵⁶⁸ J. R. Kofomidos, **Balancing Act**, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, s.125.

⁵⁶⁹ Jane R. Williams, **a.g.e.**

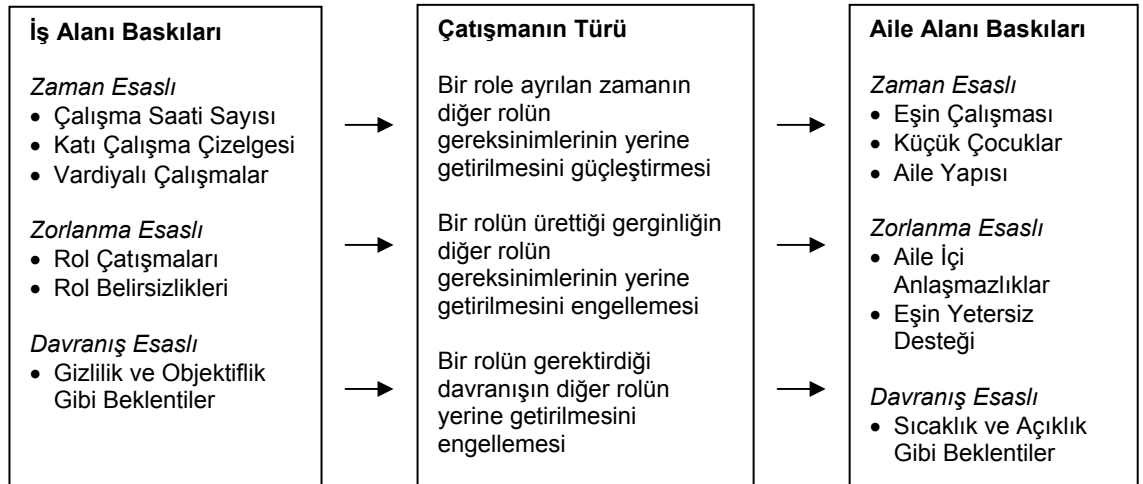
⁵⁷⁰ L. Duxbury and C. Higgins (b), **a.g.e.**,ss.1-80.

⁵⁷¹ R. E. Kopelman, J. H. Greenhaus, and T. F. Connolly, **a.g.e.**, ss.198-215.

Kopelman v.d.(1983)'nin çalışmalarını temel alan farklı çalışmalar da yapılmıştır. Greenhaus ve Beutel (1985), iş-ailesi çatışma ile ilgili üç potansiyel kaynak açıklamıştır⁵⁷²:

- Zaman Esaslı (time based) Çatışma, bir rolde harcanan zamanın, diğer rolün gereklerini yerine getirmede oluşturduğu çatışmadır.
- Zorlanma (gerginlik) Esaslı (strain based) Çatışma, bir rolün gerçekleştirilmesi sırasında oluşan gerginlik, endişe ve korkunun diğer rolü etkilemesidir.
- Davranış Esaslı (behavior based) Çatışma ise, bir roldeki oluşan davranışın (örneğin beklentiler), diğer rolün gereklerini karşılamada zorluklar oluşturmaktadır.

Şekil 1.4. İş-Aile Çatışması Türleri



Kaynak: İlker Çarıkçı (2001)'den Greenhaus ve Beutell, a.g.e., s. 78 'den uyarlanmıştır⁵⁷³.

Greenhaus ve Beutel (1985), roller arası çatışmayı sadece aile açısından ele almış, diğer iş-dışı rolleri göz ardı etmişlerdir⁵⁷⁴. Şekil 1.4'de görüldüğü gibi zaman esaslı çatışma, iş ve aile rollerinden birisinin yerine getirilmesi için ayrılması gereken zamanın diğer rolün yerine getirilmesini zorlaştırması hatta olanaksız hale getirmesi ile ortaya çıkan çatışma türüdür. Bu çatışma türünde belirleyici olan faktör son derece kısıtlı bir kaynak olan zamandır. Zorlanma esaslı çatışmada ise, iş veya

⁵⁷² J. H. Greenhaus and N.J. Beutell, a.g.e., ss. 76-88.

⁵⁷³ İlker Çarıkçı, "İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler-Türkiye'deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama", IX. Yönetim Organizasyon Kongresi, Mayıs 2001, İstanbul.

⁵⁷⁴ J. H. Greenhaus and N.J. Beutell, a.g.e., s.81.

aile rolünün neden olduğu olumsuz psikolojik sonuçlar diğer rolün sağlıklı bir biçimde yerine getirilmesini engellemektedir. Davranış temelli çatışma ise kişinin iş veya aile rolünün gerektirdiği davranış biçimlerinin diğer rolle uyumsuz olması sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Forne v.d. (1992), iş-aile çatışmasını daha geniş kapsamda ele almıştır⁵⁷⁵. Forne ve arkadaşlarının çalışmalarına göre, iş-aile etkileşimi çift yönlü bir etkileşimdir. Buna göre, iş aileyi etkilemekte ve aile işi etkilemektedir. İş ortamında strese yol açan faktörler (iş baskısı, otonomi eksikliği, rol belirsizliği gibi) iş-aile çatışmasına yol açarken, aile ortamında strese yol açan faktörler (ebeveyn sorunları, evlilik sorunları gibi) aile-iş çatışmasına yol açmaktadır.

Gradney ve Cropanzo (1999), zaman kısıtlı yaklaşımla oluşturdukları araştırma tasarımı geliştirmişler ve Kaynakları Koruma Kuramına dayalı bir model denemişlerdir. Modelde, çalışanların iş ve ev durumlarının iş ve aile rollerinde oluşturduğu stres, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasına etkisi ele alınmıştır. Çalışmalarında, yaş ve çalışılan sürenin, medeni durumun ve çocuk sayısının da stres oluşumunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

İş-aile çatışmasının belirleyicilerine yönelik olarak deneye dayalı pek çok araştırma yapılırken, bu çatışma türünün sonuçlarına yönelik de pek çok çalışma yapılmıştır. Öncelikle, Kossek ve Ozeki (1998) en fazla çalışılan iki çıktı üzerine bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Bunlar iş doyumu ve yaşam doyumdur. Çalışmalarında, yüksek düzeyde iş-aile çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirlemiştir⁵⁷⁶. Ayrıca, Allen v.d. (2000) iş-aile çatışması sonuçlarını işle ilgili, işle ilgili olmayan ve stresle ilgili olmak üzere üç grupta ele almıştır. İşle ilgili çıktılar açısından, yüksek düzeyde iş-aile çatışmasının iş doyumunu, kariyer doyumunu, örgütsel bağlılığı ve iş başarısını azalttığını; bununla birlikte, işe devamsızlık ve işgören devrini artırdığını ortaya koymuşlardır⁵⁷⁷.

⁵⁷⁵ M. R. Frone, M. Russel and M. L. Cooper, "Antecedents and Outcomes of Work-Family: Testing a Model of the Work-Family Interface", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, 1992, ss. 65-78.

⁵⁷⁶ Ellen E. Kossek, and Cynthia Ozeki, **a.g.e.**, s.141.

⁵⁷⁷ T. D. Allen, D. E. L. Herst, C. S. Bruck and M. Sutton, "Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 5, 2000, ss. 278-308.

Duxbury ve Higgins (1991) iş-aile çatışmasında cinsiyetin rolü üzerinde durmuşlardır. İş-aile çatışmasının belirleyicileri ve sonuçları açısından cinsiyete göre farklılıklarını analiz etmişlerdir. Kadın ve erkeklerin iş dahil edilme, iş çatışması, aile çatışması iş ve aile beklentileri vb. farklılıkları araştırılmıştır. Hepsinde olmasa da bazı hipotezlerinde anlamlı farklılıklar oluşmuştur. Sonuçlarda cinsiyetler arası beklenti ve davranış kalıplarının da etkili olduğu görülmüştür⁵⁷⁸. Çalışmalarında, yeni bir çalışma ile cinsiyet rollerinde sosyal beklentilerin ve davranış kalıplarının beklenen kadar değişmediğini ortaya koysalar da, esnek çalışma, bakım programları gibi eğilimler yeni bir araştırmaya ihtiyaç duyulabileceğine işaret etmektedir. Her ne kadar iş aile etkileşiminin cinsiyet farklılıkları açısından ele alınan çalışmalar az sayıda olsa da, iş-aile algılarının cinsiyetle ilişkisi olduğu söylenebilir. Bu nedenle konuyla ilgili çalışmalarda cinsiyet önemli bir değişken olarak kullanılabilir⁵⁷⁹.

2.1.5. İş-Yaşam Dengesi Çalışmaları

Son yıllarda, iş ve iş-dışı yaşam çatışması kavramı, yerini iş-yaşam dengesi kavramına bırakmıştır. Böylelikle çalışma alanı, iş-aile çatışmasından daha geniş bir yelpazede ele alınmaktadır.

Casner-Lotto ve Hickey (1999), çalışanların değişen değer yargılarına dikkat çekmektedirler⁵⁸⁰. Örneğin, çalışanlar, daha iyi yaşam kalitesine sahip olma arzusu içindedirler. Özellikle, son yıllarda, çalışanlar, gönüllü işler, hobiler ve boş zaman aktiviteleri için de zamana ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Buna ek olarak, araştırmacılar, çalışanların ailelerine ayırmak üzere daha çok zamana gereksinim duyduklarını ve artık daha az çalışanın kariyeri için aile ya da kişisel zamanını feda etmek istediklerini belirtmektedirler.

Hill v.d. (1998) iş-yaşam dengesiyle ilgili çalışmaları bilimsel dergide yayınlanan araştırmacılarıdır. Hill ve arkadaşları gerçek çalışma çevresinin (uzaktan çalışma ve evden çalışma gibi) iş ve iş-yaşam dengesi açısından değerlendirmiştir. Her ne kadar iş-yaşam çatışması yerine iş-yaşam dengesi

⁵⁷⁸ L. E. Duxbury and C. A. Higgins (c), "Gender Differences in Work-family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, 1991, ss. 60-74.

⁵⁷⁹ G. G. Fisher, **a.g.e.**, s. 20.

⁵⁸⁰ J. Casner-Lotto and J. V. Hickey, "Having a Job, Having a Life-Making Them Both Possible", **Employment Relations Today**, Vol. 25, 1999, ss.37-47.

kavramına yoğunlaşmış olsalar da iş-yaşam dengesi için yapısal geçerlilikle ilgili bir kanıt bulunamamıştır.

Pek çok çalışma, bireyin iş-dışı yaşamını aile olarak ele almıştır. İş-aile çatışması araştırmalarında katılımcıların çoğu evli ve çocuk sahibidir ve genellikle bekâr ve çocuk sahibi olmayanlar kapsam dışında tutulmuştur. Bu nedenle, son yıllarda daha geniş kapsamla ele alınan iş-yaşam dengesi kavramını açıklamaya yönelik teorik ve deneye dayalı çalışmalar önem kazanmaktadır.

Fisher (2001), literatürde, iş-yaşam dengesi ile ilgili kavramsal ve yapısal boşluğu dolduracak bir çalışma yapmıştır ve iş-yaşam dengesi kavramını, iş-aile çatışmasından daha kapsamlı bir şekilde ele almıştır⁵⁸¹. Fisher (2001) öncelikle çalışmasında açık uçlu sorularla, çalışanların iş-yaşam dengesi kavramını tanımlamalarını istemiştir. Elde ettiği sonuçlarla ve önceki çalışmalarda çatışma kaynakları olarak belirlenmiş olan zaman esaslı, zorlanma esaslı ve davranış esaslı çatışma türleri arasında benzerlikler bulmuştur. Bu nedenle elde edilen verilerle zaman, zorlanma ve davranış esaslı yaklaşıma ek olarak kaynakları koruma kuramında önerilen enerji kavramını eklemiştir. Böylelikle, zaman, davranış, zorlanma ve enerji ile ilgili olarak 31 ifadeden oluşan bir ölçek oluşturmuştur. Bu unsurlar kaynakları koruma kuramı⁵⁸² ile uyumludur.

Fisher'in modelinde, bireyin kaynaklarını kaybetme korkusunu yaşadığı ya da gerçekten kaybettiği ya da beklenen kaynaklara ulaşamadığı durumlarda ortaya stres faktörünün çıktığını öne sürülmektedir. Kaynakları koruma kuramından yola çıkarak, zaman ve enerji önemli ve sınırlı kaynaklara örnek teşkil etmekte, zorlanma bu zaman ve enerjinin kaybının kaynakların kaybına yol açma sonucu olarak ele alınmaktadır. Modele göre, iş-yaşam dengesinin oluşmaması durumunda stres algısı ortaya çıkmaktadır.

Fisher, ölçek geçerliliğini artırmak için 7 ifadeyi çıkartarak 24 ifadeye ulaşmıştır. Böylelikle, 24 ifadeden oluşan ölçek iş-yaşam dengesinin kavramsal yapısına, iş-yaşam çatışması ölçeğine ve keşfe dayalı yöneltilen açık uçlu sorular temel alınarak oluşturulmuştur. Keşfe dayalı faktör analizi sonucunda, ifadelerden bazıları çıkarılmış ve ölçek 21 soruya indirgenmiştir. Fisher, daha sonra bu soruları

⁵⁸¹ G. G. Fisher, **a.g.e.**, s. 8.

⁵⁸² S. E. Hobfoll, **a.g.e.**, s. 25.

3 başlık altında toplamıştır. Bunlar, 'işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi', 'kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi' ve 'iş-yaşam gelişimidir'. Bu üç değişkenin güvenirlik katsayıları (α) .80'nin üzerindedir. Bu çalışmada iş-yaşam dengesi ölçeği olarak Fisher'in geçerliliği ve güvenirliği kanıtlanmış ve pek çok bilimsel çalışmada kullanılmış olan bu ölçeği kullanılmıştır^{583,584}.

1.2.6. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesizliği Sonuçları

İş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizliğin birey açısından ve örgüt açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesizliğinden en çok kadın çalışanların etkilendiğini göstermektedir. Bu dengesizliğin en önemli nedeni kadın çalışanların üstendiği birden fazla rol ve aile sorumluluklarıdır.

Günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolünün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken, bir ikilemde kalmakta ve bu ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine rol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, kadın çalışma yaşamı ile aile yaşamının gerektirdiği rollerini yerine getirebilmek için yoğun bir uğraşı vermektedir. Erkek çalışanlar için iş yaşamı birinci öncelik taşırken, kadın çalışanlar için çalışma yaşamı, mesleki başarısı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır⁵⁸⁵.

Ağırlama sektöründe çalışan kadınların yaşadığı çatışma ve dengesizlik, sektörün beraberinde getirdiği özellikler nedeniyle daha güçlü olabilmektedir. Aşırı rol yüklenmesinin yanı sıra, sektörün aralıksız hizmet vermesi ve vardiyalı çalışma koşulları, bu çatışmayı güçlendirebilir. Bu nedenle sektör yöneticilerinin, nitelikli işgücünü elde tutma çabaları ve ayrılma eğilimini ortadan kaldırmak adına alacağı önlemlerden en önemlisi iş-yaşam dengesine ilişkin çalışmalar olmalıdır.

İş-yaşam dengesizli sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki grupta ele alınacaktır.

⁵⁸³ J. Hayman, **a.g.e.**, ss. 85-91.

⁵⁸⁴ M. B. Lazarova, "The Role of Organizational Career Development Programs, Work/Life Balance Programs, and Commitment to Career and Personal Life for Retention of Professional Employees", **Unpublished Doctoral Thesis**, The State University of New Jersey, New Jersey, 2004.

⁵⁸⁵ S. Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", **Türkiye'de Kadın İşgücü ve Seminerleri I-II**, TİSK Yayınları, No. 192, 1999, s. 144.

2.1.6.1. Bireysel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliği sonucu oluşan gerginliğin sonuçları üç açıdan ele alınabilmektedir. Gözlenebilen (davranışsal) sonuçlar, örneğin yeme düzeninde değişiklik, sigara ve alkol kullanımında değişiklikler; psikolojik sonuçlar, örneğin depresyon ve tükenmişlik hissi ve fiziksel sonuçlar, örneğin kalp ve mide rahatsızlıklarının oluşması gibi.

a) Davranışsal Sonuçlar:

İş-yaşam dengesizliği, iş ortamında oldukça geniş yelpazede davranış bozukluklarına ve değişikliklerine yol açabilmektedir. Bu davranışlardan en sık karşılaşılanlar; sigara ve alkol kullanımında artış, iş kazalarında artış, şiddet eğilimi ve yeme bozukluklarının oluşmasıdır. Davranışsal sonuçlarla ilgili oldukça az sayıda çalışma olmasında rağmen, Frone, Russel ve Cooper (1993), alkol kullanımıyla ilgili bağlantıya dikkat çekmişlerdir⁵⁸⁶.

Davranışsal sonuçlar çoğu zaman bireyin ötesine geçmekte, bireyin yakın çevresini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin, depresyonda olan bir işgören, öncelikle bunu ailesine yansıtmakta ve iş ortamında da istenmeyen etkilere yol açabilmektedir. Dolayısıyla, davranışsal sonuçların sağlık giderlerini artırdığı söylenebilir⁵⁸⁷.

b) Psikolojik Sonuçlar

Her ne kadar duygusal ve ruhsal sorunlar bireysel olarak görülse de, sağlık sektörü için ciddi bir yük oluşturmaktadır. İşyerinde yaşanan stres, psikoloji üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Stres ve depresyon sonucu ortaya çıkan etkiler arasında yaşam tatmininde azalma, stres algısında artış ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır⁵⁸⁸. Özellikle konaklama sektörü çalışanlarında çalışma saatleri ve

⁵⁸⁶ M. R. Frone, M. Russel and M. L. Cooper, **a.g.e.**, ss. 65-78.

⁵⁸⁷ J. Quick, D. Nelson, and J. Hurrell, **Preventive Stress Management in Organizations**, American Psychological Association, Washington D.C., 1997, s. 67.

⁵⁸⁸ L. Duxbury, C. Higgins and K. Johnson, **An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada**, http://wwwphac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/ duxbury_e.html, (20.09.2006)

koşullarının yarattığı baskılar, yüz yüze ilişkilerin yoğun ve güler yüzlü hizmetin gerekli olduğu göz önüne alınırsa, hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

- **Depresyon**

Depresyon, bireyin kendini bezginlik, çaresizlik ve umutsuzluk içinde hissettiği duygu durumudur⁵⁸⁹. Depresyonun genetik ve biyolojik faktörlerden kaynaklandığı bilinse de, çevresel faktörlerin de depresyonu tetiklediğine inanılmaktadır. Psikolojik kuramlar, depresyonun strese yol açan olaylar karşısındaki çaresizlik duygusundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Depresyon, iş stresi çalışmalarıyla bağlantılı olarak az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Çalışmalar daha çok depresyonun cinsiyet farklılıklarına göre ele alınmış, kadınların erkeklere oranla iki ila üç misli daha sıklıkla depresyona girdiğini ortaya koymuştur⁵⁹⁰.

İş ve aile rollerinin gerektirdiği zaman kavramında yaşanan sorunlar, iş-yaşam çatışmasının depresif ruh haline yol açmada önemli bir belirleyici olduğu söylenebilmektedir⁵⁹¹.

- **Yaşam Doyumu**

Sağlıkla ilgili diğer sonuçlar gibi, yaşam doyumu kavramı iş stresi ile ilgili olarak ele alınmamış ancak, iş-yaşam yazınında dikkat çekmiştir. İş ve aile alanları arasındaki birbirini etkileyen etkileşim sonucu, işe bağlı stresin en aza indirilebilmesi için iş ve aile gerekliliklerini bireyin daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşabilmesi adına birleştirilebilir. Azaltılmış çalışma saatleri, kolay ulaşılabilir işyeri gibi çalışma yaşamı kalitesindeki gelişmeler, işgörenin modern çalışma hayatının beraberinde getirdiği zorluklarla başa çıkabilmesinde yaşadığı gerginliği azaltmaktadır.⁵⁹²

⁵⁸⁹ L. Duxbury, and C. Higgins (d), **Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges**, Government of Saskatchewan, Saskatoon, 1998, s. 112.

⁵⁹⁰ L. Duxbury, C. Higgins and K. Johnson, **a.g.e.**

⁵⁹¹ M. R. Frone, M. Russel and M. L. Cooper, **a.g.e.**

⁵⁹² L. Duxbury, and C. Higgins (d), **a.g.e.**, s. 112.

- **Algılanan Stres**

Selye'nin çok yaygın olarak kullanılan ve benimsenen tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakmaksızın, her türlü isteme beynin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir.⁵⁹³

Günümüzde birey, iş- aile ve sosyal çevre üçgeni arasında yaşantısını sürdürmekte, zaman zaman iş hayatını iş dışındaki yaşamı etkilemekte ya da tam tersi durumla karşı karşıya kalmaktadır. Belirli sorumluluk kademesine gelen kişiler, iş ve aile yaşamlarını dengelemek, her iki yaşantıyı da bir sosyal ortamda yürütmek zorundadırlar. İş yaşamı ile aile yaşamının gerektirdikleri ve ortaya çıkan rol çatışması kişi üzerinde strese yol açmaktadır.

Mesleki stresin en önemli bileşenlerinden birisi ve hem işgörenler hem de işverenler açısından önemli olanı, iş aile yaşamı ilişkisidir.⁵⁹⁴. Her ne kadar, çalışmalar, iş yaşamındaki stresin aile üzerindeki etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koysa da, daha önce de belirtildiği gibi bu ilişki çift yönlüdür.^{595,596}. Kişisel yaşam ve iş ortamındaki birden fazla ve çatışma halindeki rollerin gereklilikleri potansiyel stres kaynaklarıdır.⁵⁹⁷.

Tüm meslek gruplarının kendilerine özgü stres kapasiteleri olabilir ancak, bazı meslek gruplarının daha fazla stres potansiyeli bulunmaktadır. Cranwell-Ward (1987) hizmet sektörüne ait bazı meslek gruplarının daha fazla stres potansiyeli içerdiğini belirlemiştir.⁵⁹⁸. Konaklama sektörü de, yüksek işgören devrinin, aralıksız hizmet sunmanın, mevsimlik işsizliğin yüksek olduğu bir çalışma alanı olduğunda bu gruba dâhil edilebilir.

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde

⁵⁹³ H. Selye, **The Stress of Life**, Mc Graw Hill, New York, 1956, s. 4.

⁵⁹⁴ A. Broadbridge, "Retail Managers: Stress and the Work-family Relationship", **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 27, No. 9, 1999, ss.374-382.

⁵⁹⁵ D. L. Wiley, "The Relationship between Work/Non-work Role Conflict and Job Related Outcomes: Some Unanticipated Outcomes", **Journal of Management**, Vol. 13, 1987, ss. 467-472.

⁵⁹⁶ M. R. Frone, M. Russel and M. L. Cooper, **a.g.e.**

⁵⁹⁷ R. C. Barnett, and G. K. Baruch, "Women's Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 49, No. 1, 1985, ss.135-145.

⁵⁹⁸ J. Cranwell- Ward, **Managing Stress**, Aldershot, Gower, 1987, s.224.

ortaya konan politikalar, fiziksel koşullar, denge çalışmaları, süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması ve önlenmesi sağlanabilmektedir. Destekleyici bir örgütsel hava yaratmak, işin zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların, mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık, iş-aile destek programları oluşturmak ve çalışma saatlerinde esneklik gibi önlemler ve stratejiler, örgütsel stresi azaltmada önemli rol oynamaktadır⁵⁹⁹.

- **Tükenmişlik**

Tükenmişlik, 1970'lerin sonunda ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk anlamına gelmektedir⁶⁰⁰. Diğer bir ifade ile tükenmişlik, stresli iş çevresinin biriken etkisinin, bireyin başa çıkamaz duruma gelerek içe yönelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu durumda birey, sadece fiziksel olarak değil, psikolojik ve sosyal açıdan da tükenme hissi duyabilmektedir⁶⁰¹.

Tükenmişlik, daha çok kişiler arası iletişimin yoğun olduğu mesleklerde daha sıklıkla görülmektedir. Özellikle, hizmet sektörü, kamu hizmeti ya da yönetsel konumlarda, müşterilerin sabit bir dikkat ve ilgi talebinde bulundukları mesleklerde karşılaşılmaktadır⁶⁰².

Maslach (1981, 1986)'a göre, tükenmişlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk durumundan kaynaklanan ve kişinin kendisine, mesleğine, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutum ve davranışlar; fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk sendromudur. Maslach, tükenmişlik sendromunu üç başlık altında incelemiştir:^{603,604}.

- *Duygusal Bitkinlik.* Duygusal kaynakları tükendiğinde, işgörenler kendilerini psikolojik düzeyde örgüte destek verecek konumda görememektedirler.

⁵⁹⁹ N. Güçlü, "Stres Yönetimi", **Gazi Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 21, Sayı.1, 2001, ss. 91-109

⁶⁰⁰ C. Maslach, "The Client Role in Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, Vol. 34, 1978, ss.111-123

⁶⁰¹ O. Çam, "The Burnout in Nursing Academicians in Turkey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 38, 2001, ss. 201-207.

⁶⁰² L. Duxbury, and C. Higgins (d), **a.g.e.**, s. 115.

⁶⁰³ C. Maslach, and S. E. Jackson (a), "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior**, Vol. 2,1981, ss. 99-113

⁶⁰⁴ C. Maslach, and S.E. Jackson (b), Manual Maslach Burnout Inventory, 2nd Ed., **Consulting Psychologists Press**, Palo Alto, CA., 1986, s.12.

- *Kimliksizleşme.* İşgörenin müşterilerine karşı duyarsız, negatif tutum geliştirmeleridir. Duygusal bitkinlikle benzerlik gösterdiğinden iki değişken arasında ilişki (korelasyon) bulunmaktadır.
- *Azalan Kişisel Başarı.* İşgörenin kendisini diğer işgörelere kıyaslayarak başarısız, yetersiz ve olumsuz değerlendirmesidir.

Maslach ve Jackson (1986), bu değişkenlerden yola çıkarak, bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni (Maslach Burnout Inventory) oluşturmuşlardır⁶⁰⁵. Tükenmişlik sendromu işgörel, müşteriler ve ilişkide oldukları tüm bireyler için ciddi bir konudur. İş ve kişisel yaşamını dengeleme uğraşında olan işgörelerin, iş-yaşam çatışması durumunda tükenmişlik sendromuna yakalanmaları şaşırtıcı olmamaktadır.

c) Fiziksel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliği oluşan gerginliğin davranışsal ve psikolojik etkilerinin yanısıra fiziksel sonuçları da bulunmaktadır. Bu fiziksel sonuçlar bireyin tıbbi anlamda sağlık sorunu yaşamasına yol açabilmektedir⁶⁰⁶.

Gerginliğin yol açtığı fiziksel rahatsızlıklardan en sık karşılaşılanları kalp rahatsızlıkları, mide rahatsızlıkları, romatizma, alerji, deri hastalıkları ve sırt ağrılarıdır. İş yaşamında yaşanan gerginliğin ya da iş-yaşam çatışmasından kaynaklanan stresin, işgörelin tıbbi destek ve tedavi gereksinimini artırdığı bilinmektedir⁶⁰⁷.

1.2.6.2. Örgütsel Sonuçlar

İş yaşamından kaynaklanan stres ya da iş-yaşam çatışması sadece işgörel değil, aynı zamanda işvereni de etkileyen bir konudur. Uygun düzeyde yaşanan stresin her iki taraf için faydaları bulunurken, yanlış yönetilen ya da kontrol edilemeyen stres düzeyi her iki taraf için de zarar verici olabilmektedir. Uygun

⁶⁰⁵ C. Maslach, and S. E. Jackson (b), **a.g.e.**, s.12.

⁶⁰⁶ J. Quick, D. Nelson, and J. Hurrell, **a.g.e.**, s. 72.

⁶⁰⁷ Canadian Policy Research Networks, http://www.jobquality.ca/indicator_e/enlarge/dem004gg.htm, (24.12.2004).

düzeyde yaşanan stresin verimliliği ve başarıyı artırdığı bilinmektedir. Ancak fazla ve yanlış yönetilen stres “örgütsel strese” yol açmaktadır.

Quick v.d. (1997), olası örgütsel sonuçları, “doğrudan maliyetler” ve “dolaylı maliyetler” olmak üzere iki grup altında toplamışlardır. Şekil 1.5'te bu maliyetler yer almaktadır.

Şekil 1.5. Örgütsel Stres Faktörleri Maliyetleri

Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler
Katılım ve Aidiyet • Devamsızlık • İşgören Devri • Grev/İş Yavaşlatma İş Başarısı • Nitelik ve Nicelik Olarak Çıktı • İş Kazaları	Enerji Kaybı • İş tatminsizliği • Düşük Bağlılık Düzeyi İlişkilerde Kalitesizlik • Güvensizlik • Nefret • Saldırganlık

Kaynak: Quick v.d., a.g.e., s. 73.

Şekil 1.5 'te örgütsel maliyetleri doğrudan ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. Katılım ve aidiyet ve iş başarısı, doğrudan maliyetler altında yer almaktadır ve bireyin kaybı ile ilgilidir. Enerji kaybı, ilişkilerde güvensizlik ise dolaylı maliyetler arasında yer almaktadır ve dolaylı maliyetlerin, soyut kavramlarla ilgili olduğu görülmektedir⁶⁰⁸.

a) Doğrudan Maliyetler

Doğrudan maliyetler kapsamında işe devamsızlık, işgören devri, iş yavaşlatma ve grev, başarı gibi faktörler ele alınacaktır.

• İşe Devamsızlık

Her ne kadar örgütsel stresin işe devamsızlık üzerindeki etkisi dolaylı gibi görünse de, örgütsel stresin fiziksel sağlıkla ilişkisi daha önce de belirtildiği gibi,

⁶⁰⁸ Quick v.d., a.g.e., s. 73.

ortaya konmuştu. Stresin neden olduğu fiziksel ve psikolojik sorunlar sağlık sorunlarına yol açmakta, sağlık sorunları da işe devamsızlığa neden olmaktadır⁶⁰⁹. Devamsızlığa yol açan diğer faktörler de bulunmaktadır ancak, iş-yaşam dengesizliği ile bağlantılı olarak sonuçlar belirtilen doğrudan ve dolaylı maliyetler kapsamında ele alınmıştır.

İşe devamsızlık, genellikle işgörenler tarafından sebebi ortaya konmayan bir durumdur. Bu nedenle işe devamsızlık nedenlerini belirlemek güç olmaktadır. Örneğin, bir işgören çocuk bakımı ile ilgili bir durumla karşılaştığında, fiziksel bir rahatsızlığını işe gelmeme nedeni olarak göstererek çocuğuyla ilgilenebilmektedir. Deneye dayalı çalışmalar genellikle işe devamsızlık ile iş-yaşam dengesizliği arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır⁶¹⁰.

- **İşgören Devir Hızı**

Örgütün yaşam gücü açısından belli bir oranda devir hızının olması gerekli görülmesine karşın, beraberinde getirdiği yüksek maliyetler nedeniyle örgütler devir oranını en az düzeyde tutma çabasındadırlar⁶¹¹. İşgören devrinin maliyeti sadece kaliteli işgücü kaybindan kaynaklanan verimlilik alması değil, aynı zamanda eleman bulma, kiralama ve eğitim maliyetleri gibi gizli maliyetleri de içermektedir. Yapılan çalışmalar örgütsel stres ve tükenmişliğin işgören devir hızı ile ilişkili olduğunu ve kadın çalışanların devir hızının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur^{612,613}.

- **Grev ve İş Yavaşlatma**

Grev ve iş yavaşlatma eylemleri yüksek düzeyde çalışma gerginlikleri ile ilişkilidir⁶¹⁴. Üretim ve personel kaybı gibi doğrudan maliyetlerin yanısıra, fırsat

⁶⁰⁹ R. Bhagat, S. McQuaid, H. Lindolm, and J. Segovis, "Total Life Stress: a Multi Method Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 70, No. 1, 1985, ss.202-214.

⁶¹⁰ L. Duxbury, and C. Higgins (d), **a.g.e.**, s. 115.

⁶¹¹ S. Robbins, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1993, s. 217.

⁶¹² C. Cooper, P. Liukkonen, and S. Cartwright, "Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organizations", **European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions**, Dublin., <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/intro.htm>, (12.08.2005).

⁶¹³ R. Karasek, and T. Theorell, **Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life**, Basic, New York, s. 59.

⁶¹⁴ Quick v.d., **a.g.e.**, s. 75.

kayıpları, tedarikçiler, müşteriler ve diğer taraflarla ilgili dolaylı kayıplara da neden olmaktadır. İş-yaşam dengesi ile çalışma eylemleri arasındaki ilişki ile ilgili bir kanıt bulunmamakla birlikte, bugüne kadar örgütlü çalışma iş-yaşam çalışmalarıyla bir şekilde ilişkili olmuştur. Bir taraftan, işgörenlerin yaşam kaliteleri ile ilgili örgütten bekledikleri değişiklikler sendika liderleriyle paralellik göstermiş, diğer taraftan, işgörenlerin iş-yaşam çatışması ile ilgili bekledikleri değişiklikler (yarı zamanlı çalışma, azaltılmış çalışma saatleri gibi), işgücünün elde etmeye ve korumaya çalıştığı “tam zamanlı çalışma” modeline ters düşmektedir. İş-yaşam çatışması doğrudan çalışma ya da işgücü kargaşasına yol açmasa bile, genel iş stresi ve tatminsizliği ile dolaylı ilişkisi nedeniyle, önemli bir potansiyel olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

- **İş Başarısı**

İş kazaları ve performans düşüklüğü, iş stresinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. İş-yaşam çatışması sonucu oluşan strese bağlı faktörler (iş ve aile gereksinimleri ile başa çıkabilmede yaşanan yorgunluk vs.) de benzer etkiler gösterebilmektedir.

İş-yaşam araştırmacıları, işgören başarısını oluşturulan bir ölçekle belirlemişlerdir⁶¹⁵. Bu ölçekte işgörelere, kişisel ve ailesel sorumluluklarının iş yaşamına ne derece etki ettiğı sorulmuştur. Kanada’da yapıla bir çalışmada, bakıma muhtaç bireyleri olan işgörelerin yarıdan fazlasının, fazladan iş projeleri, fazladan çalışma, seyahat, şehir değıştirme, iş dışı zamanlarda düzenlenen eğitimlere katılma konularında zorluk yaşadığını ortaya koymuştur⁶¹⁶. Aile sorumlulukları nedeniyle, yarıdan fazlası, işlerine yoğunlaşamadıklarını belirtmişlerdir. Kadın çalışanlar ise, tüm alanlarda yaşadıkları sorunları daha belirgin olarak rapor etmişlerdir.

b) Dolaylı Maliyetler

Dolaylı maliyetler arasında iş doyumu, örgütsel bağlılık, ilişkilerde kalitesizlik gibi değışkenler ele alınmaktadır.

⁶¹⁵ L. Duxbury, and C. Higgins (d), **a.g.e.**, s. 112.

⁶¹⁶ J. L. MacBridge-King, “Work and Family: Employment Challenge of the '90s”, **Conference Board of Canada**, Ottawa., 1990, <http://www.childcarecanada.org/pubs/op5/op5.pdf>, (10.05.2005).

- **İş Doyumu**

İş doyumu örgütsel maliyetler açısından önceki sonuçlara göre daha zor ölçülebilen bir maliyettir. İş doyumunun işveren açısından göstergeleri dolaylı olabilmektedir. Örneğin, iş doyumunun en önemli sonuçlarından biri artan devir hızı ve devamsızlıktır⁶¹⁷. Robbins (1993)' e göre, iş doyumunun gözden kaçan en önemli boyutu, işgören sağlığıdır. İşinden memnun olan işgörenlerin daha uzun yaşadıkları ve daha az baş ağrısı ve kalp sorunu yaşadıklarını gözlemlemiştir. Robbins (1993), iş tatminsizliğinin, iş stresinin en önemli etkenlerinden bir olduğuna dikkat çekmektedir⁶¹⁸.

İş doyumu, iş stresini azaltan bir faktör olması nedeniyle, iş-yaşam çatışmasıyla da negatif ilişki içindedir. İş-yaşam çatışması yaşayan işgörenler, buna paralel olarak işleriyle ilgili ciddi bir tatminsizlik yaşamaktadırlar^{619,620}.

Duxbury ve Higgins (1991), iş doyumunun düşük ve yüksek çatışma boyutlarında farklı algılandığını belirlemiştir. Düşük iş-yaşam çatışması deneyimleyen işgörenlerin yaklaşık %80'i işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Aynı işgören grubunun işe %27'si yüksek iş-yaşam çatışması içindedirler. Bu durumda, çalışmadan çalışanların sadece %60-70'i işlerinden memnun oldukları anlaşılmaktadır⁶²¹. İş-yaşam çatışmasının yüksek maliyetli davranışlara neden olabileceği, dolaylı olarak etkisinin görüldüğü iş doyumu örneği ile anlaşılabilir.

- **Örgütsel Bağlılık**

Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle olan ilişkisini açıklayan ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma kararını içeren psikolojik bir durumdur⁶²². Bağlılık, duygusal, devam ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, adından da anlaşılacağı gibi, işgörenin örgüte karşı duygusal olarak olumlu bir bağlılık içinde olması durumudur.

⁶¹⁷ S. Robbins, **a.g.e.**, s. 219.

⁶¹⁸ S. Robbins, **a.g.e.**, s. 219.

⁶¹⁹ R. Bhagat, v.d., **a.g.e.**, ss. 202-214.

⁶²⁰ R. Karasek, and T. Theorell, **a.g.e.** s. 59.

⁶²¹ L. E. Duxbury and C. A. Higgins (c), **a.g.e.**

⁶²² J. P., Meyer and N. J. Allen, **Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application**, Sage Pub, Thousand Oaks, CA, 1997, s.67.

Devam bağılılığı, işgörenin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyet algısına göre bağılılık durumudur. Zorunlu bağılılık ise, işgörenin örgüte karşı duyduğu yükümlülük nedeniyle oluşan bağılılık durumunu ifade etmektedir.

Bağılılık sadakattir ve bir birey, çalıştığı işyerine yüksek bir örgütsel bağılılık duyuyorsa, örgütü için fazladan emek harcamaya veya örgütte kalmaya hazırdır⁶²³. Örgütsel bağılılık da iş doyumunu gibi daha az devamsızlıkla ve devir hızıyla ilgilidir⁶²⁴. Çalışmalar iş-yaşam çatışması ile örgütsel bağılılık arasında güçlü bir negatif ilişkinin varlığını vurgulamaktadır^{625,626}. İşgören, iş ve iş dışı yaşam rolleri ile ilgili olarak işvereninden destek göremediği durumda, örgüte bağılılıkları düşük düzeyde olacaktır.

Örgütsel bağılılık, araştırmacılar ve örgütler için nitelikli işgücünü elde tutma açısından önemli bir konudur. Çünkü örgütler işgörenin işyerinde kalma ya da gitme kararını etkileyen faktörleri bilmek durumundadırlar. Son yıllarda, özellikle duygusal bağılılığın stres, refah ve iş-aile çatışması gibi bireysel düzeyde sonuçlarla ilişkisini açıklayan çalışmalar yapılmaktadır⁶²⁷.

- **İlişkilerde Kalitesizlik**

Quick v.d.(1997)'ne göre, stres yaratan faktörlerin bulunması durumunda, kişiler arası ilişkileri kalitesi bozulmaktadır⁶²⁸. Stres faktörlerine maruz kalan işgörenler, çevrelerine daha az güven duymakta, daha az saygı göstermekte ve daha az sevgi duymaktadırlar⁶²⁹. İş ortamında yaşanan kötü ilişkiler, iş doyumunu, dolayısıyla işe devamsızlığı etkileyebilecektir. İstenmeyen olaylarda harcanan fazla miktarda enerji, işin yapılması için gerekli olan enerjiden çalmaktadır. Bu nedenle örgüt ilişkilerinde yaşanan kalitenin azalması kısa vadede işe devamsızlığa yol açabilecekken, uzun vadede örgüt sağlığını tehlikeye atabilecektir⁶³⁰.

⁶²³ R. Mowday, L. Porter, R. Steers, "Employee-Organization Linkages", **Academic Press**, New York, 1982, s.197.

⁶²⁴ L. E. Duxbury and C. A. Higgins (c), **a.g.e.**

⁶²⁵ R. Bhagat, et.al., **a.g.e.**,

⁶²⁶ L. Duxbury, and C. Higgins (d), **a.g.e.**, s. 112.

⁶²⁷ J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch and L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61, No.1, 2002, ss.20-52.

⁶²⁸ J. Quick, D. Nelson, and J. Hurrell, **a.g.e.**, s. 68.

⁶²⁹ R. L. Kahn, v.d., **a.g.e.**, s. 242.

⁶³⁰ J. Quick, D. Nelson, and J. Hurrell, **a.g.e.**, s. 68.

1.3. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar

Dünya genelinde ve tüm sektörlerdeki işverenler, işgüçlerini güçlendirmek adına daha iyi bir iş-yaşam dengesi oluşturmaları gerektiğini fark etmektedirler. Daha iyi bir iş-yaşam dengesinin örgütleri adına geri dönüşümü, artan işgören morali, işgören sadakati, etkinlik ve verimlilik artışı ve değişimlere karşı daha kolay uyum sağlayabilme olacaktır.

İş-yaşam dengesinin en önemli aktörü olan işgücü de sürekli değişim göstermektedir. Ülkemizde sayıları artmakta olan genç işgücü, zevkleri, beklentileri ve kariyer planları ile değişimin bir parçası olmaktadır. Ayrıca, özellikle çift kariyerli ailelerde, çocuk ve yaşlı gibi bakıma muhtaç bireylerin olması, örgütlerin bu gereksinimlerle başa çıkmada çeşitli önlemler almasını gerektirmektedir.

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin başa çıkmak zorunda oldukları en önemli sorun, müşteri istek ve taleplerini karşılamak zorunda olmalarıdır. Bu nedenle başarıları, işgörenlerin kalitesine bağlıdır. Dolayısıyla işgörenlerin güdülenmesi, bağlılığı ve sadakati daha da önem kazanmaktadır. Bu kısımda iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik örgüt yaklaşımları ele alınacaktır. Bu yaklaşımlar bireysel çözümler ve örgütsel çözümler olmak üzere iki bölümde incelenmektedir.

1.3.1. Bireysel Yaklaşımlar

İş-yaşam dengesizliği ile ilgili karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek hem bireylerin hem de örgütlerin çabasıyla mümkün olabilmektedir. Eğer bir birey, etkin olarak bu sorunlarla mücadele edebilirse, yaşadığı çatışma daha az olacaktır, çünkü çatışmayı kontrol altına alabilmektedir⁶³¹.

Bireysel çözümler arasında, sorun odaklı yaklaşım, duygu odaklı yaklaşım, iş-aile rol sentezi, rollerin paylaşımı, sosyal destek yaklaşımları bulunmaktadır.

⁶³¹ D. Rotondo, D.S. Carlson, and J. F. Kincaid, "Coping with Multiple Dimensions of Work-family Conflict", **Personnel Review**, Vol.32, No. 3, 2003, ss.275-296.

1.3.1.1. Sorun Odaklı Yaklaşım

Tüm baş etme türleri iş-yaşam dengesizliğinden oluşan gerginlik faktörlerini azaltmasına rağmen, sorunlar üstesinden gelinebilir durumda iken, sorun odaklı yaklaşım türleri ve yardım arama gibi yaklaşımlar daha etkili olabilmektedir⁶³².

Bhagat v.d. (1995), işle ilgili gerginliklerin azaltılmasında sorun odaklı yaklaşımın, duygu odaklı yaklaşıma göre daha etkili olduğunu ortaya koymuşlardır⁶³³. Schwartz ve Stone (1993) ise, gerginlikle aktif mücadelenin günlük iş ortamında daha sıklıkla kullanıldığını belirtmişlerdir⁶³⁴. Belirli bir durumda, yanlış kullanılan bir strateji, gerginliği azaltmak için gerekli olan zamanın yavaşlamasına ve tüm sürecin ziyan olmasına neden olabilmektedir.

Genellikle iş ortamlarında kullanılan sorun odaklı yaklaşım, örneğin doğrudan müdahale etme gibi, daha etkin sonuçlar verebilmektedir.

1.3.1.2. Duygu Odaklı Yaklaşım

İş-yaşam çatışmasından oluşan gerginlikle ilgili duygular ve hislerle baş edebilme, çağdaş ve olumlu düşünme yaklaşımlarıyla mümkün olabilmektedir⁶³⁵. Ortaya çıkan ve giderilmesi zor olan gerginlik durumlarında bireylerin esprili yaklaşımları ya da ruhsal olarak rahatlama teknikleri etkin birer gerginlik azaltıcı faktörler olabilmektedir. Yapılan çalışmalar, duygusal odaklı yaklaşımın özellikle özel yaşamın iş yaşamı üzerindeki etkisini ya da iş yaşamının özel yaşam üzerindeki etkisini hafiflettiği yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır^{636,637}.

Genellikle örgütsel stresi azaltmada bir baş etme yöntemi olan duygusal odaklı yaklaşım, sorun odaklı yaklaşıma göre daha etkin olabilmektedir çünkü

⁶³² R. S. Lazarus, and S. Folkman, **Stress, Appraisal, and Coping**, Springer, New York, 1984, s.18.

⁶³³ R. S. Bhagat, S. M. Allie, and D. L. Ford, "Coping with Stressful Life Events: An Empirical Analysis, Ed. R. Crandall and P. L. Perrewe, **Occupational Stress: A Handbook**, Taylor and Francis, Washington, 1995, ss. 93-113.

⁶³⁴ J. E. Schwarz and A. A. Stone, "Coping with Daily Work Problems: Contributions to Problem Content, Appraisals, and Person Factors", **Work and Stress**, Vol. 7, No. 1, 1993, ss.47-62.

⁶³⁵ R. S. Lazarus, and S. Folkman, **a.g.e.**, s.19.

⁶³⁶ S. L. Aryee, A. Leung and S. Lo, "Role Stressors, Inter-role Conflict, and Wellbeing: The Moderator Influence of Social Support and Coping Behaviors among Employed Parents in Hong Kong", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 54, 1999, ss.259-28.

⁶³⁷ A. Butler, and M. Gasser, "The Effectiveness of Strategies for Coping with Work-family Conflict", **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Research Paper, Toronto, 2002.

işgörenler örgüt içindeki işle ilgili gerginlikleri azaltmada söz sahibi olamayabilmektedir.

1.3.1.3. İş-Aile Rol Sentezi

Birey iş ve aile yaşamındaki çatışmayı azaltmak için, iş ve aile rollerini yönetme yoluna gidebilir. İş-aile rol sentezi iş ve aile rollerinin bütünleşmesi, uyumlaşması için bireyin kullandığı stratejiler olarak açıklanabilir. İş ve aile rollerinin yönetimi özellikle toplumda çift kariyerli ailelerin giderek çoğalması sonucunda önem kazanmaktadır.

İş ve aile sentezinde önemli olan nokta, iş ve aile rolü taleplerini yönetmek üzere belirlenen stratejilerin; iş, aile ve örgüt üzerindeki etkilerinin açıkça ortaya konmasıdır. Bireyler bu durumda, iki karar verme yöntemini karar verme aşamasında kullanmaktadır. Bunlardan ilki rollerin sınır yönetimidir. Sınır yönetimi, bireyin iş ve aile alanlarında rol taleplerini ve beklentilerini örgütleme ve ayırmada kullandığı ilkeleri ve uygulamaları içeren bir stratejidir. Birey, yüksek düzeyde iş-yaşam sınır ayrımını korumaya çalışmaktadır. Örneğin, aile ile ilgili sorunlarla sadece iş dışında, işle ilgili sorunlarla sadece iş ortamında ilgilenmektedir⁶³⁸.

Diğer bir karar verme yöntemi ise, birden çok rolün benimsenmesidir. Bu durumda birey aile ve işi ayrı düşünmemektedir. Bu iki alan arasındaki sınır daha az bölünmüştür ve bulanıklaşmıştır. Düşük sınır ayrımı stratejisi, yayılma kuramıyla uyumludur. Rolün kabullenilmesi ve benimsenmesi, bireyin rolü gerçekleştirirken istekli olmasıdır. Bireyin iş ve aile rollerine ayıracağı zaman ve enerji miktarını belirlemektedir. Bazı bireyler işe yönelirken, bazıları ailelerine daha çok enerji ve zaman ayırmaktadırlar⁶³⁹.

1.3.1.4. Rollerin Paylaşımı

Çift kariyerli eşlerde, özellikle çocuk bakımı konusunda rollerin paylaşımı denge oluşturulması bakımından önemli bir yere sahiptir. Ebeveynlik rolün paylaşılması, çocuk bakımında hem yapılması gereken günlük görevlerin hem de

⁶³⁸ Serap Kapız, **a.g.e.**, s.188.

⁶³⁹ Serap Kapız, **a.g.e.**, s.189.

ailenin ekonomik desteğinin paylaşılması anlamına gelmektedir⁶⁴⁰. Çocukların sorumluluklarının paylaşılmasında bir diğer önemli etken de, ebeveyn rollerinde esnekliğin sağlanabilmesidir. Çocuk yetiştirmede, benzer amaçlara sahip ebeveynlerin kalıplaşmış ebeveyn rollerinin yerine daha birbirlerini tamamlayıcı esnek rolleri paylaşabilmeleri de önemli olmaktadır⁶⁴¹.

Çocuk bakımı konusunda, ebeveynlerin başvurdukları yollardan bazıları, part-time çalışma, ya da farklı çalışma programlarıdır. Bu kapsamda ebeveynler farklı vardiyalarda çalışarak rolü paylaşabilmektedirler. Ayrıca, yakın akrabaların çocuğa bakmaları da oldukça sık karşılaşılan bir yöntemdir. Çocuk bakım evleri (kreşler), gelişen seçeneklerinden birisidir. Hem çocuk, hem de ebeveyn açısından güvenli bir bakım alternatifidir⁶⁴².

İşyerlerinde kreş ve çocuk bakım yurdu açılması, kendini her geçen gün daha çok duyuran bir gereksinim haline gelmiştir. Konaklama işletmelerinde işgörenler için böyle bir uygulama ile genellikle karşılaşılmamaktadır. Ülkemizdeki mevcut duruma baktığımızda, İş Kanunu'nun 81. maddesinde gebe veya emzikli kadınlara ilişkin bir hüküm bulunmaktadır. Buna göre gebe ve emzikli kadınların hangi dönemlerde ne gibi işlerde çalıştırılmalarının yasak olduğu ve çalışmalarında sakınca olmayan işlerde hangi şartlara ve usullere uyacakları, hangi şekilde emzirme odaları ve çocuk bakım yurdu kurulması gerektiği, Çalışma, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları tarafından birlikte düzenlenecek bir tüzükte gösterilmektedir⁶⁴³.

1.3.1.5. Sosyal Destek

Sosyal destek kavramı, kaynakların değiştirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Shumaker ve Brownell'e (1984) göre, en az iki birey arasında, destek sağlayan

⁶⁴⁰ M. Ehrenberg, M. Gearing Small, M. A. Hunter, and B. Small, "Childcare Task Division and Shared Parenting Attitudes in Dual Earner Families with Young Children", **Family Relations**, Vol. 50, No. 2, 2001, ss. 143-145.

⁶⁴¹ Serap Kapız, **a.g.e.**, s.189.

⁶⁴² E. M. Brennan, and J. Poertner, "Balancing the Responsibilities of Work and Family Life: Results of the Family Caregiver Survey", **Journal of Emotional and Behavioral Disorders**, Vol. 5, No. 4, 1997, ss.239-240.

⁶⁴³ Enver Özkalp, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı 1-2, 1999, ss. 437-472.

kişinin destek alıcının refahını artırmaya yönelik girişimde bulunmasıdır⁶⁴⁴. Sosyal destek, araçsal ve duygusal olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Araçsal yaklaşımda verilen destek parasal, zamansal ya da tavsiye şeklindedir. Duygusal destek ise, güven, sevgi ya da değerlendirme biçimde olabilmektedir. Sosyal destek, stresle ilgili çalışmalarda bir değişken olduğundan, iş-aile çatışmasında da bir etken olarak ele alınmaktadır⁶⁴⁵.

Sosyal destek, gerilimin ortaya çıkmasını ve etkilerini çeşitli şekilde azaltabilmektedir⁶⁴⁶. Ayrıca, gerilimli olayların ortaya çıkma olasılıkları azaldığı gibi, bireyler kendilerinde gerilim yaratan olaylarla karşılaştıklarında, aile içinde diğer üyelerle etkileşimi bireyin olayı algılama biçimini değiştirebilecektir. Dolayısıyla, algılama şiddeti hafifleyebilecektir.

İş dışındaki alanlarda alınan sosyal desteğin daha az iş aile çatışmasına yol açtığı bilinmektedir⁶⁴⁷. Her ne kadar sosyal desteğin iş stresini azaltıcı bir etken olduğu belirtilse de, bunu azaltıcı rolü tam olarak açık değildir.

1.3.2. Örgütlerin Yaklaşımları

Her ne kadar bu çalışmada aile kavramı iş dışı yaşamın bir parçası olarak ele alınsa da, işgörenler açısından iş dışı yaşamın en önemli parçası durumundadır. Özellikle kadın işgörenlerin iş hayatında daha fazla yer almaları, boş zaman ya da iş dışı zamanın daha etkin kullanımını bir gereklilik olarak ortaya koymaktadır. Ülkemizde sıklıkla karşılaşılmamakla birlikte, dünyada pek çok işgören, yarı-zamanlı, esnek çalışma koşullarının sağlandığı, iş paylaşımının olanaklı olduğu işleri tercih etmektedir.

Örgütler de, işgörenler gibi, farklı çalışma taleplerine uyum sağlamaktadır. Aralıksız hizmet verilen konaklama işletmelerinde, yeni çalışma biçimlerinin

⁶⁴⁴ S. A. Shumaker and A. Brownell, 1984. "Toward. a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps", **Journal of Social Issues**, Vol. 40, ss. 11-36.

⁶⁴⁵ K. B. Kowalski and L. L. Beauvais, "The Role of Social Support at the Work-Family Interface: Development of a Conceptual Model", **The 36th EAM Annual Meeting**, <http://www.eaom.org/AnnualMeetings/Philadseldphia1999/Papers.doc>, (04.01.2006).

⁶⁴⁶ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111, Eskişehir,2001, s. 354

⁶⁴⁷ A. McCarthy and J. N. Cleveland, "An Investigation of Work Family Conflict in the Irish Hotel Sector", **Paper Presented at European Academy of Management (EURAM) Conference**, Munich, 2005, s.8. ,<http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33-16k>, (12.09.2006).

uygulanması zor görünse de, işe devamsızlık ya da işten ayrılma eğiliminin azaltılması kapsamında bazı iş-yaşam programlarının uygulanması ya da esnek çalışma koşullarının sağlanması gerekli olabilmektedir. Örgütler, işgörenlerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışma koşullarını uyumlaştırmalıdır.

Daha önce de ele alındığı gibi, zaman, iş-yaşam çatışmasının en önemli değişkenlerinden biridir. Zaman düğümü, zaman ayrılması gereken iki alanın (iş ve aile) eş zamanlı olarak zaman ve enerji taleplerinden yansıyan karmaşık olayı temsil etmektedir⁶⁴⁸. Zaman düğümü, iş ve aile yaşamı sorumluluklarının zamansal nedenlerden dolayı karşılanamaması sonucu, denge dışı algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır⁶⁴⁹.

Yapılan çalışmalar, işgörenlerin iş-yaşam dengesine ulaşmak için bazı alternatif çalışma şekillerine (alternatif vardiya, esnek çalışma düzenlemeleri, yarı-zamanlı çalışma gibi) ihtiyaç duyabilmektedirler^{650,651}. Bu çalışma biçimleri uygulamaları günümüzün çalışma koşullarında giderek daha sık görülmektedir.

1.3.2.1. Esnek Çalışma Kavramı

İşletme çalışma zamanı ile işçinin çalışma zamanı arasındaki uyumun sağlandığı, aralıksız hizmetin sunulduğu ve emek-yoğun olarak bilinen hizmet sektöründeki gelişmelerin hızlanması, çalışma yaşamında esneklik konusunun ivme kazanmasına neden olmuştur. Konaklama işletmelerinde bir garsonun herhangi bir sekiz saatlik dilimi çalışma zamanı olarak seçebilmeleri için, işletmenin servis hizmetlerinin 24 saat devam ediyor olması gerekmektedir. Ayrıca, önümüzdeki yüzyıl başlarında konaklama sektöründe çalışanların %36 oranında artış göstereceği tahmin edilmektedir. Sektörün mevsimlik olma özelliği yanında, artacak olan bu işgücü miktarı, fazla işgücü arzına neden olacaktır. Bu işgücünün sektör içinde etkin bir şekilde değerlendirilmesi için esnek çalışma yöntemlerinin uygulanmasına ihtiyaç duyulması beklenmektedir. Bunun yanı sıra, son yıllarda

⁶⁴⁸ A. R. Hochschild, **The Time Bind: When Work becomes Home and Home Becomes Work**, Metropolitan Books, New York, 1997, s. 47.

⁶⁴⁹ M. Tausing and R. Fenwick, "Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance", **Journal of Family and Economic Issues**, Vol. 22, No. 2, 2001, ss.101-120.

⁶⁵⁰ P. E. Becker and P. Moen, "Scaling Back: Dual-earner Couples' Work Family Strategies", **Journal of Marriage and the Family**, Vol. 61, 1999, ss.995-1007.

⁶⁵¹ G. L. Staines and J. H. Pleck, **The Impact of Work Schedules on the Family**, Institute for Social Research, Ann Arber: University of Michigan.,1983, s. 345.

yaşanan küresel rekabet koşulları da esnek çalışmayı, işgücü maliyetini düşürmesi ve verimlilik artışı sağlaması gibi nedenlerle tercih edilir konuma getirmiştir⁶⁵².

Esnek çalışma biçimleri olarak adlandırılan yeni çalışma biçimlerinde “iş” örgütsel bir rol oynama özelliğini korumakla birlikte yapıldığı zaman ve mekân değişikliklere uğramış, artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. Esnek çalışma biçimleri örgütlerin küresel ve ekonomik krizler ile arz ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esnek bir yapıya sahip olmasını sağlarken, çalışanlar açısından da bazı yararlar ve sakıncalar taşımaktadır. Çalışanlar açısından en önemli sakınca bu tür çalışma biçimlerine uygun olarak iş kanunlarında çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmaması, diğer bir sakınca da ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunudur⁶⁵³.

1.3.2.2. Esnek Çalışma Türleri

Esnek çalışma türleri pek çok başlık altında toplanabilir. En sık karşılaşılan esnek çalışma türleri aşağıda ele alınmaktadır.

a) Yarı zamanlı (Part-time) Çalışma

Yarı zamanlı çalışma, bir işgörenin işyerinde normal, standart çalışma saatlerinden daha az olan çalışma şeklidir⁶⁵⁴. Kısmi süreli çalışma olarak da adlandırılmaktadır.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) yarı zamanlı çalışmayı, normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma olarak tanımlamıştır. Yarı zamanlı çalışmanın, II. Dünya Savaşı'ndan sonra en çok kullanılan esnek çalışma olması ve gerek dünyada, gerekse Türk konaklama sektöründe yaygın kullanım alanı sahibi olması dikkat çekicidir⁶⁵⁵.

⁶⁵² M. Akoğlu Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 60.

⁶⁵³ Ö. Çakır, **Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar**, [http:// www.isguç.org/ocakir1.htm](http://www.isguç.org/ocakir1.htm) , (10.02.2004).

⁶⁵⁴ Ian Brooks, **Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organization**, 2nd Ed., Prentice Hall, UK, 2003, s. 194.

⁶⁵⁵ M. Akoğlu Kozak, **a.g.e.**, s. 69.

Avrupa birliği ülkelerinde çalışanların yaklaşık yedide birinin yarı zamanlı çalıştığı ve bu çalışma şeklinin son yıllarda artış gösterdiği saptanmıştır⁶⁵⁶. İskandinav ülkeleri, Hollanda ve İngiltere’de son yıllarda yarı zamanlı çalışma biçiminin hızla yayıldığı ve yüksek bir düzeye ulaştığı, Kuzey Avrupa’da yarı-zamanlı çalışma biçimini kullanmayan çok az örgüt olduğu belirlenmiştir⁶⁵⁷. İsveç’te de yarı zamanlı çalışmanın oldukça yaygın olduğu ve sendikalardan yarı zamanlı çalışan işçilerin tam zamanlı çalışmaya dönüştürülmesi yönünde baskılar gelmesine rağmen örgütlerin yarıdan fazlasının yarı zamanlı çalışmayı artırdığı görülmüştür⁶⁵⁸.

Yarı zamanlı çalışma genellikle iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan kadınlar tarafından daha fazla talep edilen bir çalışma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak iş-yaşam dengesini sağlamanın da kadın işgörenler tarafından maliyeti yüksektir. Bunun nedeni, yarı zamanlı çalışma ücretlerinin düşük olması ve ilerleme olanaklarının yarı zamanlı çalışanlar açısından kısıtlı olmasıdır⁶⁵⁹.

b) Esnek Çalışma Saatleri

Esnek çalışma saatleri, günlük ya da haftalık belli bir süre çalışma koşuluyla, işe başlama ve işten ayrılma saatlerini işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda ayarlamalarına olanak tanımaktadır⁶⁶⁰. Bir başka tanıma göre, işgörenin günlük çalışma zamanını azaltmaksızın, sorumlu olduğu görevlerini azaltmaksızın, dilediği zaman işe başlaması ve işini tamamlamasına esnek çalışma saatleri denilmektedir⁶⁶¹.

Bu uygulama içinde çeşitli esnek çalışma saatleri uygulamaları yer almaktadır. Bunlar⁶⁶²:

- *Kayan İş Süreleri*: Çalışanların günlük iş süresi aynı kalmak şartıyla işe başlama ve paydos zamanını ya da belirli bir zaman dilimi (hafta, ay) içinde

⁶⁵⁶ C. Brewster, L. Mayne and O. Tregaskis, “Flexible Working in Europe: A R E View of the Evidence”, **Management International Review**, Special Issue, Vol. 37, No.1., 1997, ss.85-104.

⁶⁵⁷ Ö. Çakır, **a.g.e.**

⁶⁵⁸ C. Brewster, L. Mayne, “Flexible Working in Europe”, **Journal of World Business**, Vol. 50, No.2, 1997, ss. 133-152.

⁶⁵⁹ M. Tausing and R. Fenwick, **a.g.e.**

⁶⁶⁰ A. C. Acar, “Alternatif Çalışma Saatleri”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.21, 1992, s.70.

⁶⁶¹ S. Doğan ve M. Türk, “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, No. 2, 1997, s.121.

⁶⁶² M. Akoğlan. Kozak, **a.g.e.**, s.68.

ortalama günlük çalışma süresini aşmamak kaydıyla günlük çalışma süresini kendisinin belirleyebildiği bir çalışma modelidir.

- *Sıkıştırılmış Çalışma Haftası:* Haftalık 5-6 gün olan çalışma programını 5 günden az olarak 3-4 gün ya da 4,5 güne sıkıştırılmasıdır. Bu çalışma şekli genellikle mevcut haftalık çalışma süresi (40 saat), 4 güne bölünerek, günde ortalama 10 saat çalışılmakta ancak bu süre 12 saate kadar yoğunluğa göre artabilmektedir.
- *Vardiyalı Çalışma:* Esnek iş süreleri içinde en eski modeli oluşturan vardiyalı çalışma, günümüzde de özellikle hizmet sektöründe geniş uygulama alanı bulan bir çalışma şeklidir. Özellikle, konaklama işletmelerinde önbüro, mutfak, restoran bölümlerinde karşılaşılmaktadır. Bu yöntemde, bir iş yerindeki daha uzun çalışma süresi iki ya da daha fazla işgören grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş saatlerine bölünmektedir. Vardiya süreleri farklı uzunlukta, gece ya da gündüz olarak düzenlenebilmektedir.
- *Çağrı Üzerine Çalışma:* Bu esnek çalışma yönteminde, taraflar önceden belirli bir süre içinde (hafta, ay, yıl) işgörenin ne kadar çalışacağını saptamaktadırlar. Fakat işgörenin işini, bu süre içinde ne zaman, ne kadar süre ile yerine getireceğini belirleme yetkisi, işverene aittir. Bu da çağrı yoluyla olmaktadır. Bu sistem, iş yerinde iş kapasitesindeki değişikliğe uygun çalışma yapma, iş sürelerinde esneklik sağlama, bu yolla maliyetleri düşürme imkânı sağladığından, zamanı ve kapsamı önceden görülmeyen işlerde (otel, hastane, restoran ve bazı endüstri kollarında) uygulanmaktadır.

Esnek çalışma saatlerinin, işgörenler açısından getirdiği bazı avantajlar, işe ilişkin tutumları olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu avantajlar, işgörenleri iş, aile ve iş dışı yaşamlarını uyumlaştırmada etkili olabilmektedir. Ayrıca, işgörenlerin en verimli oldukları zamanlarda çalışma programını düzenleyebilmeleri, sabit zamana uyma, iş-aile çatışması gibi nedenlerden kaynaklanan gerginliği azaltması çalışma saatleri üzerinde denetim sağladığından rutin çalışma ve gerginlik ile ilgili sorunları çözümülemese bile, çalışanlara bağımsızlık hissi vermesi ve bundan doğan stresi azaltması esnek çalışma saatlerinin olumlu etkileridir⁶⁶³.

⁶⁶³ S. Doğan ve M. Türk, **a.g.e.**, 127.

c) Dış Kaynaktan Yararlanma

Dış kaynakta yararlanma, esneklik türleri içinde oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Bu yöntemde, işletmede yapılacak bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt işverenlik gibi, başka kişi ya da kurumlarca yapılması sağlanmaktadır. Burada, istihdam ilişkilerinin yerini ticari ilişkiler almaktadır. İşletmeler, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için işlerin bir kısmını ya da tamamını alt işverene vermek gibi dış kaynak kullanma stratejilerini kullanmalarının pek çok nedeni bulunmaktadır. Özellikle, uzman olmadıkları, verimlilikleri ve rekabet güçlerinin zayıf oldukları konulardaki işleri daha güçlü ve uzman olan firmalara yaptırmayı tercih etmektedirler⁶⁶⁴.

Dış kaynak kullanma işlerin uzman firmalara yaptırılması (alt işverenlik) şeklinde uygulanabileceği gibi, işler esas işverene bağlı olarak işgörenin evinden de yapılabilir. 'Evde çalışma' ya da günümüzde teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan 'tele çalışma' gibi uygulamalarda da, işlerin asıl işveren bağlı ya da ayrı bir işveren tarafından asıl işyerinden başka bir yerde yapılması söz konusu olduğu için, bu uygulamalar dış kaynak kullanma stratejileri içinde yer almaktadır. Evde çalışmada, fazla nitelik gerektirmeyen el becerisine dayalı, yüksek nitelikler gerektirmeyen el becerisine dayanan işler yapılırken, tele çalışma, yeni iletişim teknolojilerini kullanmaya dayalı, yüksek nitelikler gerektiren ve profesyonelce yapılan işler söz konusu olmaktadır. Evde çalışmanın yeni teknolojik gelişmelerle ve hizmet sektörünün yaygınlaşması ile tele çalışma gibi yeni bir şekil aldığı söylenebilir⁶⁶⁵.

Bazı araştırmacılar uzaktan çalışmanın bireyin gerçekte iş yaşam dengesi oluşturabilmesine şüphe ile yaklaşmışlardır⁶⁶⁶. İş ve özel yaşam arasındaki sınırın bulanıklaşması çatışmaya, baskı ve memnuniyetsizliğe neden olabilmektedir⁶⁶⁷. Bireyler, ev ortamında dahi işin yarattığı gerginlikten kurtulamadıklarını

⁶⁶⁴ M. Akoğlu Kozak, **a.g.e.**, s.67.

⁶⁶⁵ Ö. Çakır, **a.g.e.**

⁶⁶⁶ P.L. Mokhtarian, M. N. Bagley and I. Salomon "The Impact of Gender, Occupation and Presence of Children on Telecommuting Motivations and Constraints", **Journal of the American Society for Information Science**, Vol.49, No.12, 1998, ss.1115-1134'den aktaran, I.H. Chen, I.C. Lai, Y. T. Lin and Y. Y. Chen, "Managing Work-Family Relations", **Euram 2005 Conference**, <http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33> - 16k (01.05.2006)

⁶⁶⁷ I. H. Chen v.d., **a.g.e.**

düşünebilmektedirler. Bu nedenle, uzaktan çalışma ya da evde çalışma, iş ve aile yaşamı arasındaki sınırı daha karmaşık hale getirebilmektedir.

d) İş Paylaşımı

Bu çalışma modelinde iki ya da daha fazla sayıda işgören bir çalışma süresi içinde bir işi paylaşmaktadır. İş paylaşımını yarı zamanlı çalışmadan ayıran özellik, daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlere uygulanması, işi paylaşanların daha karmaşık yeteneklere sahip olmasıdır⁶⁶⁸.

Bu yöntemle, aynı çalışma süresinde bir işgörenin herhangi bir nedenle çalışmadığı zaman, diğerinin onun yerine geçmeyi taahhüt etmiş olması vardır. İş, bazen işgörenler arasında fonksiyonel olarak, bazen de süre olarak bölünmektedir.

İş paylaşımında en önemli unsur iletişim ve denetimdir. İletişimin kopukluğu, iş takibini zorlaştırmakta, verimi azaltmaktadır. İş paylaşanların benzer düzeyde yetenek ve kapasitede olmaları, birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bir işin iki kişi tarafından dönüşümlü olarak yerine getirilmesi bireylerin iş ve aile yaşamlarını daha kolay kontrol edebilme olanağı sağlarken, işe odaklanma, işi benimseme ve iş bağlılığı açısından bazı olumsuzluklara neden olması olasıdır.

Esnek çalışma koşulları örgütün hedeflerine ulaşmasını aşağıdaki unsurlar yardımıyla kolaylaştırabilir⁶⁶⁹:

- Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış saatler yoluyla iş gününü uzatması,
- İşgörenlerin iş-yaşam dengelerini sağlayıcı seçenekler sunarak daha etkin bir zaman yönetimi sağlayabilmesi,
- İşe devamsızlıkların ve gecikmelerin azalması,
- Fazla mesai masraflarının azalması,
- İşgücü maliyetinin azalması,
- İşgören devri oranının düşmesi,

⁶⁶⁸ R. Gliss, "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", **Nursing Economics**, Vol. 18. No. 1, 2000, s.40.'dan aktaran: Ö. Çakır, **a.g.e.**

⁶⁶⁹ FEO- Flexible Employment Options Project , "The Business Case for Flexible Working", **Summary Business Case**, http://www.staffs.ac.uk/feo/documents/business_case.pdf, (20.11.2004).

- İşgören moralini yükselterek başarı oranının artması,
- Daha fazla potansiyel işgörenin işletmeye çekilebilmesi,
- Geçici işgören sayısının azalması,
- Güven ortamı oluşması.

Esnek çalışmanın yukarıda sayılan faydaları yanında, çalışanlar açısından bazı sakıncaları da bulunabilmektedir⁶⁷⁰:

- Fazla mesai ücretlerinin azalması,
- Kısa süreli ücretli izinlerin kalkması,
- Sosyal sigorta ve sosyal yardımlardan yoksun olması,
- İşler arasında yoğun koordinasyonun olduğu durumlarda, işin planlanamaması,
- Çalışma zamanının kolay belirlenememesi.

Her iki taraf için çeşitli fayda ve sakıncaları beraberinde getiren esnek çalışma şekilleri sendikalar tarafından da farklı algılanabilmektedir. Sendikalar, esnek çalışmanın getireceği belirsizliklerden kaygı duymaktadır. Esnek çalışma ile işgörenler arasında dayanışmanın azalabileceği, bireyselleşmenin artacağı, toplu işten çıkarmaların artacağı, dolayısıyla sendika üyeliğinin azalıp sendika gücünün zayıflayacağı görüşü oluşmuştur. Ayrıca, haftalık çalışma süresinin kısaltılmasını engellemesi, fazla mesai ücretinin ortadan kalkması, istihdam güvencesinin ortadan kalkması, ücretlerin düşmesi, meslekte ilerleme imkânlarının azalması sendikalar açısından endişe yaratan unsurlardan bazılarıdır⁶⁷¹.

1.3.2.3. İş-Yaşam Programları

Örgütler, çalışma biçimleri uygulamaları dışında, çeşitli düzenlemelerle iş-yaşam dengesi kültürünün oluşmasında ya da bireylerin iş-yaşam dengelerini oluşturmalarına olanak tanıyabilmektedirler. İş-yaşam dengesizliğinin yüksek maliyetine katlanmamak ya da bunlarla mücadele edebilmek için dünyada çeşitli iş-yaşam programları uygulanmaktadır.

⁶⁷⁰ M. Akoğlan, Kozak, **a.g.e.**, s.61.

⁶⁷¹ M. Akoğlan, Kozak, **a.g.e.**, s.62.

İş-yaşam dengesizliğinin ya da çatışmasının konaklama işletmeleri açısından en önemli maliyeti, nitelikli işgörenin işten ayrılma maliyeti, yeniden eleman bulma maliyeti, işe yerleştirme maliyeti, eğitim ve göreve getirme maliyeti, verimlilik kaybı gibi maliyetlerdir.

İş-yaşam dengesi kavramının yaşam kısmının en önemli ve en güçlü elemanı olan aile, konu olduğu çalışmalarla iş-yaşam dengesi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Örgütler, uygulayacakları aile dostu politikalarla, çalışanların ailesel ihtiyaçlarını karşılamakta, iş eğitiminin devamını sağlamakta, sorun çözümünde çalışanların katılımını artırmakta ve böylelikle sosyal sorumluluklarını da yerine getirmektedir⁶⁷².

Örgütler, işgörenlerin iş-yaşam dengelerinin zarar gördüğü ya da bozulduğu bazı yaşam evrelerinde, destekleyici programlarla bu dengeyi tekrar oluşturmada etkili rol oynayabilmektedirler. Tablo 1.3.'de bu evrelerde uygulanabilecek bazı programlar görülmektedir⁶⁷³. İşgören Destek Programları (Employee Assistance Programs-EAPs), geniş yelpazede ele alınabilmektedir. Diğer bir ifade ile iş-yaşam programları bu uygulamaların sadece belirli bir kısmını oluşturmaktadır. Farklı sektörleri için farklı özellikte programlar oluşturulabilir, ancak tabloda, tüm sektörler için uygulanabilecek bazı örnekler yer almaktadır.

İşgören destek programları işgörenlerin çalışma yaşamlarına etkileyebilecek sorunlarına ilişkin olarak, gizlilik esasına dayanan, kısa süreli danışmanlık hizmetidir⁶⁷⁴. 1940'larda endüstriyel alkolle mücadele programlarından ortaya çıkmıştır. İşgören destek programları genellikle işveren tarafından ya örgüt dışından ya da genellikle örgüt içinden bir birim tarafından sağlanabilir. İşgören destek programlarının amacı, işi etkileyen sorunlara çözümler bulmaktır. Bu sorunlar işyeri kaynaklı olmayabilir. Programlar, bireylerin kişisel sorunlarıyla baş edebilmelerine de yardımcı olmaktadır.

⁶⁷² B. S. Vanderkolk, **The Work and Family Revolution, How companies can Keep Employees Happy and Business Profitable**, A. Young (Ed.), Facts on File, New York, 1991, s.63'den aktaran: S. Kapız, **a.g.e.**, s.192.

⁶⁷³ S. Kapız, **a.g.e.**, s.192.

⁶⁷⁴ **CCOHS**-Canada's National Occupational Health and Safety Resource, <http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>, (02.04.2006).

İşverenler tarafından uygulanan işgören destek programları, çatışma içindeki işgörenler için etkili bir kaynak olabilmektedir. Bu programlar, madde ve alkol kullanımından, finansal ve yasal zorluklara, aile ve evlilik sorunlarına dek uzanan geniş bir yelpazede hizmetler sunabilir. Buna ek olarak bazı işletmelerde 'iş-yaşam uzmanları' giderek artan bu tür gereksinimler için istihdam edilebilir⁶⁷⁵.

⁶⁷⁵ N. R. Lockwood, **a.g.e.**, s.4.

Tablo 1.3. İşgören Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları

Yaşam Evresi	Maddi Yardım	Program ve Hizmetler	Danışma ve Bilgi	Zaman
Yeni Çalışma	Sağlık Sigortası, Yaşam sigortası, Emekli aylığı, Diğer emeklilik programları, Diğer yardımlar	Sağlıklı yaşam merkezi, İşgören destek programları, Sağlık riski tahminleri	Huzuru artırma ve sağlığı iyileştirme programları, işgören destek programları	Tatiller, bayram tatilleri, Hastalık izni, Maluliyet izni, kayıp izni (ailede ölen biri olduğunda)
Evlilik	Eş Yardımı, Esneklik desteği, Emekli aylığı planına eş katkısı	Eşin yer değiştirmesi, Eş için iş arama yardımı	İşgören destek programları	Evlilik izni
Hamilelik ve Evlat Edinme	Evlat edinme yardımı, Sağlık yardımı, Doğum merkezi ya da hastaneye ulaşım yardımı		Doğum öncesi kurslar	Kişisel kayıp izni, annelik maluliyeti izni, Alternatif çalışma saatleri, İş düzenlemeleri
Çocuk Yetiştirme	Bakıma muhtaçlar için sağlık yardımı, Bebek bakımı, bakıma muhtaç yardım programı, bakıma muhtaçlar için yaşam sigortası	İşyerinde çocuk bakımı, Aile bakımı, Okul çağındaki çocukların bakımı, Emzirme olanakları	Seminerler, destek grupları, el kitapçıkları, Broşürler, İşgören destek programları	Ebeveyn izni, Esnek çalışma saatleri, birikmiş izin kullanımı, Aile bireylerinin hastalığı dolayısıyla izin
Boşanma	Ücretlerin haciz edilmesi, Üvey çocukların sağlık yardımı kapsamına alınması, Bosanmış ve bakıma muhtaçların sağlık yardımlarından bir süre daha yararlanması	Ön ödemeli yasal danışman ücreti	İşgören destek programları	
Yaşlı Bakımı	Bakıma muhtaçlar için uzun dönemli/geçici bakım	Yetişkinler için bakım evleri	Seminerler, destek grupları, broşürler	Aile izni, esnek çalışma saatleri, biriken izinlerin kullanımı, iş düzenlemeleri
Emeklilik	Emekli Aylığı, Emekli Sağlık ve dış bakımı, Yaşam Sigortası		Emeklilik öncesi danışma, emekliler için çeşitli hizmetler	Emekliler için yarı zamanlı çalışma

Kaynak: M. A. Ferber ve B. O'Farrell, "Work and Family: Policies for a Changing Workforce", **Panel on Employer Policies and Working Families**, National Research Council, 1991, ss.116-117'den aktaran: S. Kapız, a.g.e., s.193.

Uygulanan ve önerilen bazı iş-yaşam programları şunlardır⁶⁷⁶:

- *Yasal İş-yaşam Programları:* Uzman avukatlar ya da danışmanlar yardımıyla, işgörenlerin boşanma, iflas, mahkeme çağırısı, yasal cezalar gibi hukuki konularda verilen destek programlarıdır.
- *Finansal İş-yaşam Programları:* Finans uzmanlarınca, işgörenlerin kişisel bütçeleri, alacak-borç durumları, emeklilik ve acil finansal ihtiyaçlarına ilişkin verilen destek programlarıdır. Finansal koşullar işgörenler üzerinde en çok stres yaratan unsurların başında gelmektedir.
- *Tıbbi İş-yaşam Programları:* Tıbbi destek programları, günün 24 saati ve tüm hafta boyunca danışmanlık hizmeti verebilecek tıp personelinin(doktor ya da hemşire) sürece katılımıyla gerçekleştirilebilir. İşgörenler çeşitli tıbbi rahatsızlık durumunda kendileri ya da aileleri adına yardım alabilmektedir.
- *Beslenmeyle ilgili (Nutritional) İş-Yaşam Programları:* Uzman bir diyetisyenin kontrolünde, işgörenlerin sağlıklarını tehdit edebilecek beslenme sorunlarıyla ilgili destek sağlanmasıdır. Kilo kontrolü, ağır işlerde çalışanlar için özel diyet önerileri, hastalıktan korunmaya yönelik beslenme şekilleri bu programda yer almaktadır.
- *Ev Bakımına Yönelik İş-yaşam Programları:* İşgörenlerin evde bakım gerektiren aile üyelerine yönelik sorunlarında, acil durumlarda ev ve sağlıkla ilgili danışmanlık gereksinimlerinde başvurabilecekleri bir programdır.
- *Aile İş-yaşam Programları:* Ailesel her türlü bakım, destek ve yardım programlarıdır. Özel ilgi ve bakım isteyen işgören çocukları ve yaşlılarına bakıcı ya da hemşire bulma, ev bakımı sağlama ya da uygun bakım merkezi bulma gibi konularda destek sağlamaktadır.

Aile boyutuyla ele alındığında iş-yaşam dengesini etkileyen en önemli etkenlerden biri, bakım sorumluluğudur. Çocuk ya da yaşlı bakımı rolünden kaynaklanan sorumluluk, bireyin iş ve aile dengesini oluşturmadaki başarısını etkileyen bir unsurdur. Araştırmacılar, bakıma muhtaç olanların (çocuk ya da yaşlı)

⁶⁷⁶ P. Fairllie, "Work-Life Issues: An EAP's Perspective", **Insights from the Warren Shepell Research Group**, Vol.3, No.4, 2004,s.4, <http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp>, (18.10.2006).

yaşlarının çatışmada önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, aile sorumluluğu düzeyi bazı araştırmalarda kritik bir faktör olarak ele alınmıştır⁶⁷⁷.

İş-yaşam girişimleri örgütlerin aile-dostu (family-friendly) çalışma ortamlarının bir belirleyicisi olmaktadır. Aile-dostu örgütler genellikle şu özellikleri taşımaktadır⁶⁷⁸:

- Farklı yaşam koşullarındaki ve farklı yaşam düzeyindeki işgörenlerin, aile refahını artıran ve iş-aile çatışması en aza indiren, esnek çalışma düzenlemeleri gibi bir dizi politikalar geliştirmektedir.
- Yaşlı bakımı bilgi ve danışmanlık hizmeti gibi program ve servislerle, işgörenlerin bazı ailesel ve toplumsal sorumluluklarına yardımcı olmaktadır.
- İşgörenlerin iş dışındaki yaşam boyutlarını dikkate alan ve değer veren örgüt kültür ve iklimi geliştirmektedir.
- İşgörenler, yöneticiler ve çalışma arkadaşları arasında, bireylerin iş-yaşam sorumluluklarına saygı duyan ilişkiler geliştirmelerini sağlamaktadır.
- Çalışma süreç ve işleyişlerinin üç temel ilkeye göre oluşturmaktadır: ticari çıkarlar, işgörenin ya da işgörenin ailesinin çıkarları ve toplumsal çıkarlar.

Örgütlerindeki işgücünün gelişiminden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları iş-yaşam kültürünü destekleyen örgüt konumuna gelmek için değişime öncülük etmelidir. Her ne kadar, iş-yaşam bütünleşmesi, sadece insan kaynakları bölümünü değil, örgütün tümünü ilgilendiren bir konu olsa da, insan kaynakları bölümü anahtar rol üstlenmektedir. Bunun nedeni, insan kaynakları yöneticilerinin işgörenlerin kapasitelerini, yeteneklerini ve bağlılık düzeylerini en iyi bilen yöneticiler olmalarıdır. Geçmişe ait başarı bilgileri, kayıtları, bireylerin eğitim ihtiyaçları, bireysel ve örgütsel yetersizlikler, işgörenlerin yöneticilere karşı olan tutumları, örgütsel bağlılık düzeyleri, işten ayrılma eğilimleri gibi önemli bilgiler, insan kaynakları birimini bu süreçte etkili olabilecek en önemli bölüm haline getirmektedir⁶⁷⁹.

⁶⁷⁷ T. J. Rothausen, "Family in Organizational Research: A Review and Comparison of Definitions and Measures", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No.6, 1999, ss. 317-336.

⁶⁷⁸ M. Pitt-Catsoupes, J. E. Swanberg, J. T. Bond and E. Gallinsky, "Work-life Policies and Programs: Comparing the Responsiveness of Nonprofit and For-Profit Organizations", **NonProfit Management & Leadership**, Vol.14, No.3, 2004, ss. 291-312.

⁶⁷⁹ J. Polach, "HRD's Role in Work-life Integration Issues: Moving the Workforce to a Change in Mindset", **Human Resource Development International**, Vol.6, No.1, 2003, ss.57-68.

İş-yaşam dengesi oluşturmada, örgütte bir geçiş süreci yaşanabilir. Bu geçiş sürecinde, değişim gerçekleştirmenin ve en önemlisi örgütte bir iş-yaşam kültürü oluşturmanın, insan kaynakları bölümü için zorlayıcı bir süreç olacağı açıktır. Tablo 1.4'de bu geçiş sürecinde insan kaynakları birimine yol gösterebilecek bazı stratejiler yer almaktadır⁶⁸⁰.

Tablo 1.4. İş-yaşam Bütünleşmesinde İnsan Kaynakları Bölümünün Girişimleri

İlişki Düzeyi	Eylemler
Örgüt Düzeyinde	• İşleri ilgili kararlar alınırken bireyler üzerindeki etkisinin tartışılması • Denge kurmayı başaranların desteklenmesi • Denge kurmayı başaran üst düzey yöneticilerin özendirilmesi • Tartışmaların işletme hedef ve etkileri çerçevesinde tutulması
Süreç Düzeyinde	• Hâlihazırdaki programlarla ilgili geribildirim sağlanması • Başarının kutlanması ve paylaşılması • İş-yaşam dengesiyle ilgili işgören memnuniyetinin ölçülmesi • Alternatif çalışma saatlerinin desteklenmesi
Bireysel Düzeyde	• Bireylerin tecrübelerinin dinlenmesi ve sorunlara karşı duyarlılık sağlanması • Erkek işgörenlerin de kadın işgörenler gibi konuşmalarının sağlanması • Yaşam amacı belirlemenin öneminin vurgulanması ve desteklenmesi • Bireylerin uygun gördükleri konularda eyleme geçmelerinin desteklenmesi

Kaynak: J. Polach, **a.g.e.**, ss. 57-68.

İzlenecek yol üç aşamalıdır. Birincisi; değişim örgüt genelinde desteklenmelidir. Liderlere, özellikle işle ilgili yeni uygulamalar olduğunda işgörelere ve onlar üzerindeki iş yüküne etkisini düşünmeleri gerektiği hatırlatılmalıdır. Liderler, çalışmayı ödüllendirdikleri kadar, iş ve özel yaşamında

⁶⁸⁰ J. Polach, **a.g.e.**, ss.57-68.

denge kurabilmiş olan bireyleri de takdir etmelidir. Süreç düzeyinde, insan kaynakları yöneticileri ekipleriyle birlikte, tüm kademelerdeki işgörenler için esnek çalışma koşullarını savunmalı, alternatif çalışma saatlerinin işlerliği hakkında bilgi vermeli, başarı hikâyelerini yaymalı, denge ile ilgili işgören doyumunu ölçmeli, ebeveynler için sağlanabilecek ilave hizmetleri araştırmalıdır. Bireysel düzeyde ise, insan kaynakları uzmanları, bireylerin fikirlerini, yaşadıkları zorlukları dinlemeli, onları başardıkları konuları diğerleriyle paylaşmaları konusunda cesaretlendirmeli, hem erkek hem kadın işgörenlerin düşüncelerini dinlemeli, özel yaşamlarını korumaları konusunda destek sağlamalıdır⁶⁸¹.

İşgören destek programlarının etkili olduğu alanlar genellikle iş stresi, kişisel sorunlar, ilişkisel sorunlar, yaşlı bakımı, çocuk bakımı, ebeveyn sorumlulukları, işyeri tacizi, madde bağımlılığı, ayrılma ve kayıp, iş ve aile yaşamı dengesi, finansal ve yasal destekler ve aile içi şiddettir. İşgören destek programlarının başarılı olabilmesi, gizlilik ilkesine, işgörelere ve aile fertlerine karşı açıklığa, üst yönetimin politika ve işleyişlere olan desteğine, İşgören destek programlarıyla ilgili eğitimlere ve bu programların kullanımının desteklenmesine bağlı olmaktadır.

Konaklama işletmeleri yöneticileri, sektörün kendi yapısına özgü çalışma biçimleri, işgören özellikleri, işletmenin büyüklüğü gibi yapısal unsurları göz önüne alarak iş yaşam stratejilerini geliştirebilirler. Yöneticiler öncelikle, kontrollü geçiş sürecinin ve başarılı uygulamanın gerçekleşebilmesi için uygulamanın örgüt düzeyinde tanıtım ve sunum şekline önem vermelidirler. Yeni iş-yaşam uygulamalarının etkilerinin gerek işgörenler, gerek yönetim ve gerekse müşteriler açısından uygunluğu araştırılmalıdır. Çeşitli araştırma teknikleriyle işgörenlerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda uygulamalar seçilmeli, bunlar kariyer planları ve başarı göstergeleriyle eşgüdömlü ilerlemelidir. Uygulamaların işgörenlerin iş memnuniyeti açısından eşitlik ilkesine aykırı olmadan kazan-kazan ilkesi gözetilerek yürütölmesi önerilmektedir⁶⁸².

Yönetimin desteğı ve belirlenen istek ve ihtiyaca uygun politika ve stratejiler resmi ya da gayri resmi olarak yazılı hale getirilebilir. Uygulama süresince

⁶⁸¹ J. Polach, **a.g.e.**, ss.57-68.

⁶⁸² Department of Trade and Industry, **Creating a Work- Life Balance: A Good Practice for the Hospitality Industry**, HCIMA, ss.20-22., <http://www.dti.gov.uk/ministers/archived/johnson171001.html>, (05.10.2006).

gerekli gözden geçirmeler ve düzeltmelerle sürekli iyileştirme sağlanabilmesi, programların başarısını etkileyebilmektedir. Bu düzeyde, işgörenlerin uygulamalara katılımı, iletişimi olumlu etkileyeceğinden, başarı düzeyini artırabilecektir.

İş-yaşam stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında bazı engeller oluşabilmektedir. Oluşan bu engellerden bazıları şunlardır⁶⁸³:

- Uzun çalışma saatlerini ve diğer yaşam yükümlülüklerini ihmal ederek yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı vurgulayan ve ödüllendiren bir örgüt kültürü,
- İşgörenlerin diğer yaşam yükümlülüklerini yerine getirmelerini engelleyen, izole, baskıcı ve engelleyici bir iş ortamı,
- Amirlerin ve yönetimin dirençli yaklaşımları,
- İş-yaşam stratejileri ve programlarıyla ilgili iletişim ve eğitim eksikliği.

İş-yaşam programlarının uygulanması, özellikle nitelikli işgücünü çekme açısından konaklama işletmeleri için rekabet avantajı sağlayan bir olabilecektir. Bu programların kullanımı işgörenlerin daha kaliteli bir yaşama sahip olmasına ve böylece kişisel ve örgütsel başarının artmasına olanak tanıyabilecektir.

⁶⁸³ H. De Cieri, A. Holmes, J. Abbot and T. Pettit, "Achievements and Challenges for Work/life balance Strategies in Australian Organizations", **International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, No.1, 2005, ss. 90-103.

İKİNCİ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİ

2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Kavramı

Çalışma, bireyin yaşam sürecinin önemli bir bölümünü kapsayan, bireyin bedensel ya da zihinsel olarak herhangi bir yönde emek vermesi ve bundan ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel roller açısından doyum sağlaması durumu olarak tanımlanabilir⁶⁸⁴.

Çalışma yaşamı, insan yaşamında önemli bir yere sahiptir ve yaşamının önemli bir bölümü çalışarak geçmektedir. Çalışma faaliyetiyle birey, yaşamının devamlılığını sağlamaktadır. Birey çalışarak sadece maddi kazanç elde etmekle kalmamakta, mutluluk, başarı duygusu ve doyum gibi manevi kazanımlar da elde etmektedir. Dolayısıyla, çalışma yaşamındaki olumsuzlukların, bireyin psikolojisi üzerinde de önemli düzeyde etkili olduğu söylenebilir⁶⁸⁵.

Birey için çalışma, sağladığı ekonomik olanaklar dışında, toplumda yer ve rol sahibi olmak, saygınlık kazanmak için gerekli olan temel toplumsal gerekliliklerin başında gelmektedir. İş ve işyeri, aynı zamanda sosyo-psişik ihtiyaçlara yanıt veren, kişiliğin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir merkez kimliğindedir⁶⁸⁶.

Çalışma yaşamının bireyin yaşamında bu denli önemli yer tutması, çalışma ortamının iyileştirilmesi, daha mutlu çalışanlar yaratılması açısından önemlidir. Çalışma yaşamında kalite anlayışı, son yıllarda işgörenlerin fiziksel ve psikolojik refah düzeyini yükselten, örgütsel kültürü etkileyen ve bir yönetim felsefesi olarak görülmektedir.

Yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamının ve işgörenlerin çalışma ortamının iyileştirilmesi de yaşam kalitesi çalışmalarının

⁶⁸⁴ K. Alptekin and S. Demirel, "Çalışma Hayatı", http://www.geocities.com/kemal_gokcan/calismah.html, 24.09.2002'den aktaran A. Keser, "Çalışma Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamındaki Yeri", http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=230., (25.04.2004).

⁶⁸⁵ F. Bartolome and L. P. Evans, "Başarının Bedeli Bu Kadar Ağır mı Olmalı", **İş ve Yaşam Dengesi**, Mess Yayını, İstanbul, 2001, s.58.

⁶⁸⁶ M. Tınar, **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey Matbaacılık, İzmir, 1996, s.7

önemli bir unsuru haline gelmiştir. Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar, çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinlik ve verimliliklerinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesi, 1970'lerden bu yana giderek daha çok dikkat çeken bir yönetim felsefesidir. Ancak, o yıllardan bu yana çalışma yaşamı kalitesi kavramı da değişim göstermiştir. Oldukça geniş bir kapsamda ele alındığından, çalışma yaşamı kalitesini tanımlamak güçtür. Aslında, çalışma yaşamı kalitesi, kalite çemberlerini, iş zenginleştirmeyi, toplu iş görüşmelerine yaklaşımı, işgören ruh sağlığını, iş tasarımı, katılımcı yönetimi ve örgütsel gelişmeyi ve daha fazlasını içeren bir kavramdır⁶⁸⁷.

Çalışma yaşamı kalitesi, iş çevresinin işgörenleri için uygunluğu ya da uygunsuzluğu anlamına gelmektedir. Temel amaç üretim için olduğu kadar işgörenler için de iş ortamını geliştirmektir⁶⁸⁸. Çalışma yaşamı kalitesi, iş ortamını daha çok uzmanlaşmaya ve dar anlamdaki işlerin etkinliğine odaklanan geleneksel iş tasarımından daha ileri boyuta taşımaktadır. Klasik iş tasarımı etkinliğe ulaşmada katı bir hiyerarşi, tam iş bölüşümü ve işin standartlaştırılması gibi yaklaşımları kullanmıştır. Bu şekilde maliyetlerin de düşürülmesi beklenmiş, ancak bu şekilde, kurallara, işleyiş ve hiyerarşiye aşırı uyma, aşırı düzeyde iş bölümü oluşmuştur. Uzmanlaşan işgörenler, çalışma arkadaşlarından sosyal olarak uzaklaşmaya, detaya ve kendi işlerine aşırı yoğunlaşmaktan ürürün tamamını gözden kaçırmaya başlamışlardır. Gitgide işlerinden soğuyan ve yeteneklerini geliştiremeyen işgörenler ortaya çıkmış, kalite düşmüş ve işgörenler yabancılaşmıştır. Yönetimin bu duruma tavrı, kontrolleri sıkılaştırmak, yönetimi artırmak ve daha katı bir tutum sergilemek olmuştur. Ancak bu önlemlerin, beklenenin aksine durumu daha kötüye götürdüğü, hatta bazı işgörenlerin daha çok çalışarak daha az doyum elde ettikleri ve çalışma isteklerinin azaldığı görülmüştür. Bu duruma katkıda bulunan bir unsur olarak, işgörenlerin değiştiği ve değişime açık olduğu gerçeğidir. İşgörenler daha fazla eğitilmiş, daha teknik bilgiye sahip ve daha bağımsız olmaya başlamışlardır. Sadece aldıkları ücrete değil, daha üst kademelerdeki ihtiyaçlara odaklanmaya

⁶⁸⁷ D. F. Harvey and D. R. Brown, **An Experienced Approach to Organizational Development**, 3rd Ed., Prentice Hall, USA, 1988, s.335.

⁶⁸⁸ K. Davis, **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, McGraw Hill, USA, 1981, s.330.

başlamışlardır. Bu klasik yaklaşım, eğitim düzeyinin düşük olduğu, yeteneklerin belli düzeyi aşmadığı iş gücü için uygun olabilmekte ancak yeni işgücü için uygun olmadığı bir gerçektir. Örgütler, sürekli değişen ve gelişen işgücüne uygun olarak iş tasarımı yapmak zorundadırlar. Klasik iş tasarımının insan ihtiyaçlarına yetersiz ilgi göstermesi ve yeni işgücünün istek ve ihtiyaçlarının değişmesi nedeniyle örgütler yeniden iş tasarımı yapmak zorunda kalmışlardır⁶⁸⁹.

Çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili en açıklayıcı tanımlardan biri Richard E. Walton (1975) tarafından yapılmıştır. Walton çalışma yaşamı kalitesini sekiz kategoride ele almıştır. Bunlar⁶⁹⁰:

- *Yeterli ve adil ücret.* Ücretin bireyin kabul edilebilir bir yaşam standardı sağlamasına olanak tanıyıp tanınamaması ve benzer işlerle karşılaştırıldığında ücretin adil olmasıdır.
- *Güvenli ve sağlıklı bir iş ortamı.* İş çevresinin işgörenin fiziksel sağlığını tehlikeye sokacak tehlikelerinin olmamasıdır.
- *İnsan kapasitesinin geliştirilmesi fırsatları.* İş ortamının işgörenlerin öz saygılarını destekleyici yönde eylemler geliştirmesi, işgörenin yetenek ve becerilerini kullanma olanaklarının yaratılması, özerklik sağlaması ve bireysel denetime olanak sağlaması ve böylelikle bireysel kapasitenin gelişmesine olanak tanımasıdır.
- *Sürekli gelişim ve güvenlik fırsatları.* İşin bireyin kişisel kapasitesinin gelişimine izin vermesidir. Yeni beceri ve bilgilerin kullanılmasına olanak tanıyan gelişme fırsatlarının var olması ve iş ortamında bireyin istihdam ve ücret güvenliğinin olmasıdır.
- *Aidiyet duygusu.* İşgörenin kendini iş ortamında takımın bir parçası olarak görebilmesi, çalışma arkadaşlarının birbirlerini desteklemeleri, çatışmaların en alt düzeyde olması, çalışma ortamının önyargılardan uzak olmasıdır.
- *İşgören hakları.* İş ortamında işgörenin sahip olduğu hakları bilmesi, işgörenin mahremiyetinin ölçütleri, işgörenlerin otoritenin baskısı altında olmadan fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri, ödüllerin adil dağıtılması, şikâyetlerin dinlenmesi ve dikkate alınmasıdır.

⁶⁸⁹ K. Davis, **a.g.e.**, s.331.

⁶⁹⁰ R. E. Walton, "Quality of Working Life: What is it?", **Sloan Management**, Vol. 15, No. 1, 1975, ss.11-21.

- *İş ve toplam yaşam alanı.* İş ortamının bireyin diğer yaşam rollerine zaman ayırmasına olanak tanınması, fazla çalışma gereklilikleri, seyahat ve coğrafi yer değiştirme ve transfer zorunluluklarının ele alınış şeklidir.
- *İş yaşamının sosyal ilişkisi.* İşgörenin örgütün sosyal sorumluluk anlayışını algılayış düzeyidir. Örneğin, ürün, atık yönetimi, satış ve pazarlama teknikleri, istihdam uygulamaları, gelişmemiş ülkelerle olan ilişkiler, ahlaki tutum gibi örgütün sosyal değerlerinin işgören tarafından ne şekilde algılandığıdır.

Walton tarafından öne sürülen sekiz kategorinin bazı bölümleri analiz edilebilir ancak uygulanabilirlik bakımından genel sonuçlara ulaşmada olanaksız görülmektedir ve farklı sektörler için farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle her örgüt, bu boyutlardan birkaçını çalışma yaşamı kalitesi çalışması olarak ele alabilir ve diğer boyutları işgörenlerle katılımcı bir ortam içinde tamamlayabilir. Her örgüt kendi programını kendi örgütünün özelliklerine göre uyarlayabilir⁶⁹¹.

Nadler ve Edward (1983), çalışma yaşamı kalitesini işgörenleri, işin kendisini ve örgütleri kapsayan bir yaklaşım şekli olarak tanımlamaktadır. Çalışma yaşamı kalitesinin en belirgin unsurları, işin işgörenler üzerinde olduğu kadar örgütün etkinliği ve örgütsel karar verme sürecine etkisiyle ilgili olmasıdır. Özellikle, çalışma yaşamı kalitesinin bireylerin elde ettikleri sonuçlara odaklanan, işgörenleri daha iyi çalışmaya yöneltmekten çok, işin işgörenlerin daha tatminkâr bir yaşam oluşturmada etkin olan bir kavram olduğunu vurgulamışlardır⁶⁹².

Davies, Levine ve Taylor'a (1984) göre çalışma yaşamı kalitesi, örgüt üyelerinin iş ortamındaki yaşam kalitesini artırmaya yönelik olarak beklentileridir. Buna göre, herhangi iki örgütün çalışma yaşamı kalitesi tanımı aynı olmamaktadır. Diğer bir deyişle, kavram farklı sektörler ve farklı örgütler için değişiklik göstermektedir. Hatta aynı örgüt içinde gruptan gruba farklılık gösterebilmektedir. Bunun en önemli nedeni kişiden kişiye değişen beklenti ve tatmin düzeylerinin farklı olmasıdır. Bu nedenle yazarlar, örgüt üyelerinin çalışma yaşamı kalitesini kendi ifadeleri ve değerleriyle katılımcı bir şekilde tanımlamalarını önermektedir⁶⁹³.

⁶⁹¹ D. F. Harvey and D. R. Brown, a.g.e, s.337.

⁶⁹² D. A. Nadler and E. E. Lawler, "Quality of Work Life: Perspectives and Directions", **Organizational Dynamics**, Vol.11, No.3, 1983, ss. 20-30.

⁶⁹³ L. E. Davies, M. F. Levine and J. C. Taylor, "Defining Quality of Working Life", **Human Relations**, Vol. 37, No. 1, 1984, ss.81-104.

Çalışma yaşamı kalitesinin başarısı, bir örgütün işgörenlerin fiziksel olduğu kadar psikolojik durumlarını gözetme, çalışma koşullarının iş başarısının etkinliğini güdüleme ve gerginlik yaratan faktörleri azaltabilmede ne kadar etkin olduğudur. Yüksek düzeyde çalışma yaşamı kalitesi, yüksek işgören güdülenmesi ve yüksek düzeyde iş doyumuna anlamına gelmektedir⁶⁹⁴.

Warr (1987), çalışma yaşamı kalitesini iş ortamının stres faktörlerinden yoksun olması şeklide tanımlamakta ve iş ortamında güdüleyici ve gelişme ihtiyaçlarının doyum sağlamada yer aldıklarını vurgulamaktadır⁶⁹⁵. Hart (1994) tarafından geliştirilen modelde ise çalışma yaşamı kalitesi, yaşanan olumlu ya da olumsuz iş deneyimlerinin kişilerin psikolojik durumları üzerindeki etkileri iki yoldan analiz edilmiştir. Olumlu deneyimler bireylerin moralini olumlu yönde etkilerken, olumsuz deneyimlerin psikolojik gerginliğe yol açtığı vurgulanmıştır⁶⁹⁶.

Oshagbemi (1999) iş doyumunu genel bir tutum olarak kavramlaştırmış ve bu nedenle çalışma yaşamı kalitesini olumlu tutum oluşturmaya ya da işe karşı duygusal tepki yaratmaya olanak tanıyan genel bir iş ortamı (çevresi) olarak tanımlamıştır⁶⁹⁷.

Çalışma yaşamı kalitesi yaklaşımı, yönetim ve işgörenler arasında ortak karar alma, işbirliği ve karşılıklı saygının oluşturulması süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Amacı, işgörenlerin daha fazla işbirliğine girerek ve bunun karşılığında örgütün istihdamından daha fazla kazançlı çıkmaları adına iklimi değiştirmektir⁶⁹⁸. Çalışma yaşamı kalitesi pek çok kavramı içermektedir. Şekil 2.1’de bu kavramlar ve kavramlar arasındaki ilişkilerin yönü en basit şekliyle yer almaktadır. Şekilde görüldüğü gibi, çalışma yaşamı kalitesi merkezde işgören, işveren ve toplum açısından ele alınmıştır. Örneğin, işgören için çalışma yaşamı

⁶⁹⁴ E. E. Lawler, “Measuring the Psychological Quality of Working Life: The Why and How of It”, L. E. Davis and A.B. Cherns (Ed.), **The Quality of Working Life. Volume 1: Problems, Prospects and the State of the Art**, The Free Press, New York, 1975’den aktaran: A. S. Fourie, “Predicting Satisfaction with Quality of Working Life”, **Unpublished Doctoral Thesis**, University of South Africa, 2004, s.14. [http://etd.unisa.ac.za/ETD_db/ETD_desc/describe?urn.\(17.04.2006\)](http://etd.unisa.ac.za/ETD_db/ETD_desc/describe?urn.(17.04.2006)).

⁶⁹⁵ B. B. Warr, “Job Characteristics and Mental Health”, P. Warr (Ed.), **Psychology at Work**, Penguin Books, London, 1987’den aktaran: A. S. Fourie, **a.g.e.**, s. 16.

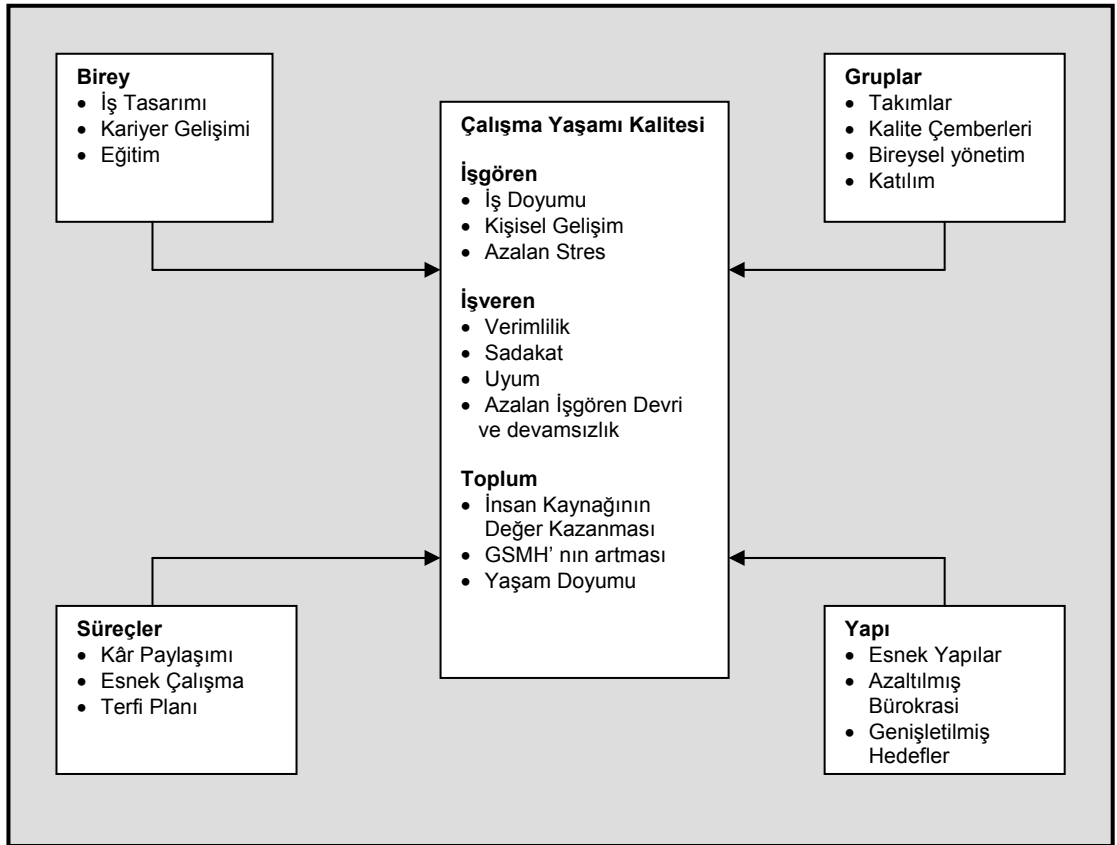
⁶⁹⁶ P. M. Hart, “Teacher Quality of Work Life: Integrating Work Experiences, Psychological Distress and Morale”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 67, No.2, 1994, ss.109-132.

⁶⁹⁷ T. Oshagbemi, “Overall Job Satisfaction: How Good are Single versus Multiple-item Measures?”, **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 14, No.5, 1999, ss.388-403.

⁶⁹⁸ A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, **Organizational Behavior and Performance**, 5th Ed., Harper Collins Publisher, USA, 1990, s. 828.

kalitesi işdoyumunu artıran, kişisel gelişimi destekleyen ve stresi azaltan sonuçlar doğururken, işveren için verimlilik, işgören sadakati, uyumluluk, devamsızlık ve işgören devrinin azalması gibi etkiler yaratmaktadır. Toplum açısından ise insan kaynağının değerinin artması, verimliliğe paralel olarak gayrisafi milli hâsılanın artışı ve sonuçta yaşam doyumunun artması gibi etkileri olabilecektir. Merkez etrafında yer alan ve örgütün unsurlarını oluşturan birey, gruplar, süreçler ve yapı başlıkları altında çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili uygulamalar yer almaktadır. Bu dört unsur merkezde yer alan çalışma yaşamı kalitesi aktörlerini etkilemektedir.

Şekil 2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Unsurları



Kaynak: A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, a.g.e. s.829.

Sirgy v.d. (2001), 'Çalışma Yaşamı Kalitesi İçin Yeni Bir Ölçek' adlı çalışmalarında, çalışma yaşamı kalitesini, bireyin iş ortamına katılımından kaynaklanan kaynaklar, faaliyetler ve sonuçlarla ilgili ihtiyaçlarından elde ettiği iş doyumu olarak tanımlamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenin iş tecrübelerinden doğan gereksinimlerinin tatmin edilmesinin sadece iş doyumuna değil, diğer yaşam

alanlarında da doyuma yol açtığını belirtmişlerdir⁶⁹⁹. Bu çalışmada da Sirgy vd. (2001) 'nin geliştirdiği Çalışma Yaşamı Kalitesi ölçeği kullanılmıştır.

Görüldüğü gibi, çalışma yaşamı kalitesi kavramı işgörenlerin doyumuyla yakından ilgili bir kavramdır. Bu nedenle çalışma yaşamına kavramsal açıdan yaklaşıldığında, güdüleme ve ihtiyaçlar kuramlarına yer vermek gerekmektedir.

2.1.2. Çalışma Yaşamı Kalitesine Kuramsal Yaklaşım

Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik büyümesinin sağlanmasını yanısıra, işgörenler için de en uygun çalışma koşullarını sağlamak için çaba sarfetmektedirler. Bireyleri çalışmaya iten nedenleri, işin anlam ve öneminin ne olduğu, bireyin hangi tutumlardan etkilendiği olumlu ve olumsuz doyumların ortaya çıkış mekanizmasını anlamak için güdülemeyle ve ihtiyaçlar kuramlarını incelemek gerekmektedir.

Çağdaş örgütlerde çalışmalar gerek fiziksel koşullar gerekse işgörenlerin doyumunu açısından yürütülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe, mutlu ve işletmeye bağlılık duyan işgörenlerin var olması, müşteri memnuniyetini etkileyen en önemli değişkenlerdendir.

İşletme yöneticileri bireyden maksimum verim elde etmek istiyorlarsa önce bireyi her yönüyle tanıma konusunda çaba harcamalı ve daha sonra en çok ihtiyaç duyulan konulara öncelik vermesi gerekmektedir. Yöneticinin her şeyden önce para kazanmak kadar insan kazanmanın da önemine kendisini inandırması gerekmektedir. Bireyleri çalışmaya iten nedenleri, işin anlam ve öneminin ne olduğu, bireyin hangi tutumlardan etkilendiği olumlu ve olumsuz doyumların ortaya çıkış mekanizmasını anlamak için güdülemeyle ve ihtiyaçlar kuramlarını incelemek gerekmektedir.

Güdüleme kavramına bağlı olarak iş tasarımı da çalışma yaşamı kalitesini ile ilgili önemli kavramlardan biridir. İş tasarımı ya da işin yeniden tasarımı (job redesign) işin işgörenler için daha anlamlı bir hale getirilmesi ve böylelikle daha üst

⁶⁹⁹ M. J. Sirgy, D. Efraty, P. Siegel and D-J. Lee, "A New Measure of Quality of Work Life (QWL): Based on Need Satisfaction and Spillover Theories", **Social Indicators Research**, Vol.55, No.3, 2001, ss. 241-302.

kademelerdeki gereksinimlerin karşılanması olasılığının artırılmasıdır. İş tasarımı genellikle iki şekilde ele alınmaktadır⁷⁰⁰:

- *İş Genişletme.* Aşırı iş paylaşımının neden olduğu gerilimi azaltmak için bir işgöreni tek ve küçük bir iş yapmak yerine, birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye girmektir. Böylelikle işten sıkılma azalmakta, güdülenme artmaktadır.
- *İş Zenginleştirme.* Birbirinden farklı nitelikte işlerin dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılması ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar verilmesidir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde birey daha çok söz sahibi olmakta ve çalışma isteği artmaktadır.

İş zenginleştirme ve iş tasarımı konularına sistematik yaklaşım yapan çalışma yaşamı kalitesi programları, güdüleme kavramına yapılan yaklaşımlardan en önemlilerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma yaşamı kalitesi sadece iş zenginleştirme konusuna geniş bir yaklaşımı değil aynı zamanda endüstriyel ve örgütsel psikolojiyi, sosyolojiyi, endüstriyel tasarımı, örgüt gelişimi ve teorisini birleştiren disiplinlerarası araştırma ve bütünleştirmeyi de içermektedir⁷⁰¹.

Güdüleme, dürtü, istek, ihtiyaç, dilek ve buna benzer güçleri kapsayan bir kavramdır. Güdülemeyi, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzuları ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlamak mümkündür. Güdüleme konusu itibarıyla kişilerin beklenti ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine başarımları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir⁷⁰². Bir yöneticinin işgörenlerini güdülemesi, beklenen şekilde çalışmalarını sağlamak için bu dürtü ve arzuların giderilmesini amaç edinen eylemleri gerçekleştirmeleri anlamına gelmektedir.

2.1.2.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

İnsan gereksinimlerini ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusundaki gelişmelere ışık tutan araştırmacı Amerikalı Abraham

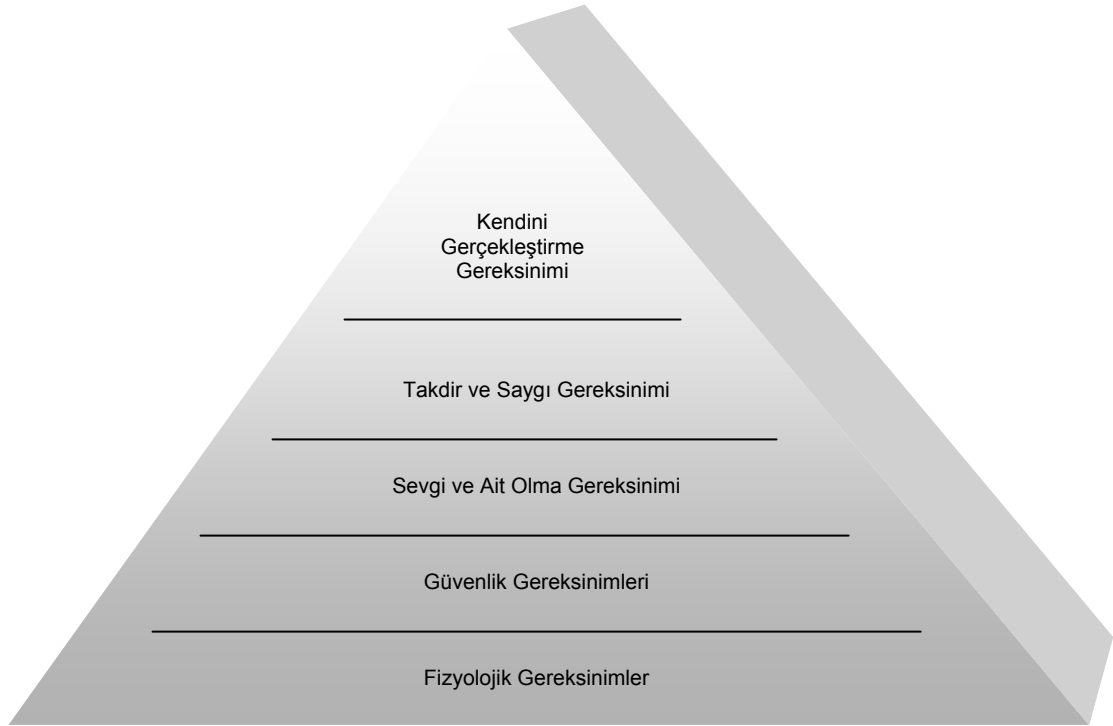
⁷⁰⁰ M. A. Hitt, C. C. Miller, A. Colella, **Organizational Behavior: A Strategic Approach**, J. Wiley and Sons, USA, 2006, s. 221.

⁷⁰¹ H. Koontz and H. Weihrich, **Essentials of Management**, 5th Ed. McGraw Hill Int. Ed., 1990, s. 319.

⁷⁰² Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, T.C.A.Ü yayını No: 923, Eskişehir, 1999, s. 163.

Maslow' dur. Maslow, insanların neden b ir takım kişisel fedakârlıklarda bulunarak örgütlerde çalışmayı kabullendiklerini ve başka insanlardan gelen düşünce ve emirler doğrultusunda hareket ederek onlara itaat ettiklerini araştırmıştır. Bu araştırmalar sonucunda insanların biyolojik, sosyal ve psikolojik birer varlık olarak bir takım gereksinimlere sahip bulunduklarını ve davranışlarında da bu gereksinimlerini tatmin etme arzusunun yer aldığını saptamıştır⁷⁰³. Şekil 2.2.'de Maslow'un gereksinimler piramidi yer almaktadır.

Şekil 2.2. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Piramidi



Kaynak: M. A. Hitt, C.C. Miller, A.Colella, **a.g.e.**, s. 201.

İnsan her şeyden önce biyolojik bir varlık olarak yaşamını sürdürebilmesi için fizyolojik gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Örneğin, yemek, içmek, nefes almak, barınmak gibi gereksinimler bu gruba girmektedir. Güvenlik gereksinimi, insanın kendini güvenlik içinde duyması için gerekli bir gereksinimdir. Bu nedenle, insan ileriye yönelik tasarruflarda bulunur, sigortalı olmaya çalışır. Bu davranış girişimleri onun ileriye ait riskleri ve belirsizlikleri önleyici tutumuna bağlanmalıdır. Sevgi ve Ait olma gereksiniminde, Maslow, insanların sosyal bir varlık olduğunu vurgulamakta ve başka insanlarla bir arada yaşamını sürdürmek zorunda

⁷⁰³ Paul Hersey, Kenneth Blanchard and Dewey Johnson, **Management of Organizational Behavior**, 7th Ed., Prentice Hall, USA, 1996, s. 44-46.

olduklarına işaret etmektedir. Sevmediği ve sevilmediği ortamda yaşamak insana son derece acı vermektedir. Yaşamı boyunca insan sevgi peşinde koşmakta ve onun arayışı içinde bulunmaktadır. Bu nedenle insanlar anlaşabileceği ve karşılıklı sevgiye dayanan gruplar içinde bulunacak, bunlara üye olacak ve sorunlarını bunlar vasıtasıyla daha kolay çözümleyebilecektir. Dördüncü gereksinim grubu olan takdir ve saygı gereksinimleri insanların başka insanlara ve gruplara başarılı hizmet vermek suretiyle onların takdir ve saygınlığını kazanma gereksinimleridir. Başkaları tarafından sevilen ve takdir edilen kimseler kendilerine karşı da saygı duymaktadırlar. Takdir ve saygı görme gereksinimlerinin topluma yansıyan en belirgin niteliği terfi etme, daha üst görev ve sorumluluklar üstlenme ve sosyal statüyü artırma durumlarıdır. Kendini güncelleştirme (yaratıcılık) gereksinimi beşinci ve sonuncu halkayı oluşturmaktadır. Bireyin bir bilim veya belirli sanat dalında ya da belirli bir kuruluşun yönetiminde yapmış olduğu faaliyetler ya da buluşlarla kendini göstermesi esas olmaktadır. Maslow bu son üç gereksinime sosyo-psikolojik ve ikincil ihtiyaçlar adını vermektedir⁷⁰⁴⁷⁰⁵.

Maslow, bu beş temel güdüden başka, yüksek düzeyde iki güdü kategorisi daha öne sürmüştür. Bunlar, bilme, anlama, öğrenme, çözümleme, örgütlenme gibi bilişsel gereksinimlerle, estetik (güzel duysal) gereksinimlerdir. Ancak, kendini güncelleştirme gereksinimlerini karşılamaya başlamış bir insanın bu gereksinimlere de sahip olacağı varsayılmaktadır. Bu hiyerarşik düzene göre, bir gereksinim kendisinden önceki kendinden önceki gereksinim tatmin edilmedikçe, bireyde güdüleyici bir etki yapamamaktadır. Bir gereksinim doyuma ulaştıktan sonra artık güdüleyici olmaktan çıkmaktadır. Maslow, her insanın bu gereksinimler hiyerarşisinde yükseleceğini fakat herkesin kendi gereksinmesi oranında tatmin olabileceğini öne sürmektedir⁷⁰⁶.

2.1.2.2. McGregor' un X ve Y Kuramı

Douglas Mc Gregor insanların, birisi X kuramı olarak adlandırdığı ve temelde olumsuz davranışlarını yansıttığı ve diğeri Y kuramı olarak adlandırdığı ve

⁷⁰⁴ Erol Eren (c), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, Beta Basım A.Ş.,İstanbul, 2004, s.500.

⁷⁰⁵ A. H. Maslow, "A Theory of Human Motivation", **The Great Writings in Management and Organizational Behavior**, Ed. L. Boone and D. Bowen, McGraw Hill, USA, 1987, s.106.

⁷⁰⁶ H. Koontz and H. Weihrich, **a.g.e.**, s.322.

temelde olumlu davranışlarını yansıttığı iki farklı görüş öne sürmüştür⁷⁰⁷. Kuram esas olarak şu görüşleri yansıtmaktadır⁷⁰⁸:

X kuramına göre;

- İşgörenler çalışmayı sevmezler ve ellerinden geldiği ölçüde çalışmaktan kaçma yollarını ararlar,
- Yönetilmeyi tercih eder ve sorumluluktan kaçarlar,
- Bencildirler ve kendi amaçlarını ve arzularını örgüt amaçlarına tercih ederler. Bu nedenle sıkı ve yakından denetlenmelidirler,
- Yenilik ve değişkenlikten hoşlanmazlar, direnir ve isyan ederler,
- Örgütsel sorunların çözümünde çok az yaratıcı yetenekleri bulunur,
- Parlak zekâlı değildirler, kolayca kandırılabilirler.

Klasikleri bu şekilde betimleyen Mc Gregor, daha sonra onları en ağır biçimde eleştirmiştir. Ona göre, klasik kuram, katı mantığı ile insanı teknik ilkeler ve basit ekonomik güdülerle hareket eden bir robottan farklı tutmamakta, insanı duygu ve düşünceleri ile hareket eden bir varlık olarak görmemektedir. Mc Gregor daha sonra “Bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması” adını verdiği Y kuramının varsayımlarını betimlemiştir.

Y kuramına göre;

- İşgörenler işi dinlenme ve oyun gibi doğal görürler,
- İnsanlar örgüte bağlanır, işi ve iş arkadaşlarını severlerse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte faydalı olabilirler,
- Örgütsel amaçlara bağlılık onların elde edilmesi ile ilgili ödüllere bağlıdır,
- Elverişli koşullar sağlanırsa, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir,
- Yaratıcılık yeteneği sadece yönetim pozisyonundakilere özgü değil, toplum içinde de yaygındır.

Böylelikle Mc Gregor, kendi zamanına kadar birçok bilinmeyen yönleri olan insanı çözmüş ve örgütlerde beşeri ilişkilerin önemini ilk kez ortaya koymuştur. Daha

⁷⁰⁷ D. Mc Gregor, “The Human Side of Enterprise”, **The Great Writings in Management and Organizational Behavior**, Ed. L. Boone and D. Bowen, McGraw Hill, USA, 1987, s.126.

⁷⁰⁸ Erol Eren (c), 2004, **a.g.e.**, s. 26.

sonra Reddin, Z kuramını geliştirerek X ve Y kuramlarına etkililik boyutunu geliştirmeye çalışmıştır. Z kuramı, ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık gösterecekleri esasından hareket eder ve güdülerin insan davranışlarının bulunduğu aşamaya göre saptanması gerektiği sonucuna varmaktadır⁷⁰⁹.

Z kuramına göre;

- İnsanı ne tamamen kötü ne de tamamen iyi olarak göremeyiz. İnsan düşünen, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlıktır.
- İnsan koşullara göre iyi veya kötü olabilir,
- İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla, ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur,
- İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir,
- İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Görüldüğü gibi, Z kuramı insana iyi ya da kötü açılardan yaklaşmamakta ve X ve Y kuramlarının duruma bağlı olarak başarı sağlayacağını öne sürmektedir.

2.1.2.3. Alderfer'in VİG (ERG) Kuramı

Maslow' un gereksinimler hiyerarşisinin yenilenmiş ve geliştirilmiş formu Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Alderfer'e göre, gereksinimler temelde, varolma (existence) gereksinimi, ilişki (relatedness) gereksinimi, gelişme (growth) gereksinimidir⁷¹⁰.

Alderfer'in varolma gereksinimleri olarak betimlediği gereksinimler, Maslow'un temel fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine; ilişki gereksinimleri, sosyal gereksinimlerine ve gelişim gereksinimleri ise takdir ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir⁷¹¹. Tablo 2.1.'de bu kıyaslama belirtilmiştir.

⁷⁰⁹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **a.g.e.**, s. 168.

⁷¹⁰ C. P. Alderfer, **Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings**, Free Press, New York, 1972, s. 145.

⁷¹¹ P. Hershey v.d., **a.g.e.**, s. 45.

Tablo 2.1. Maslow ve Alderfer'in Gereksinimler Kategorileri Karşılaştırması

MASLOW		ALDERFER
Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi	→	Gelişme Gereksinimi
Takdir ve Saygı Gereksinimi	→	İlişki Gereksinimi
Sevgi ve Ait Olma Gereksinimi	→	Var olma Gereksinimi
Güvenlik Gereksinimi	→	
Fizyolojik Gereksinimler	→	

Kaynak: P. Hershey v.d., **a.g.e.**, s. 45.

Stephen Robbins'e göre, VIG kuramı iki nedenden dolayı Maslow'un kuramından daha geçerli olmaktadır. Bunlar⁷¹²:

a. Maslow'un katmanlı işleyen hiyerarşisi, belirli bir zamanda sadece bir gereksinimin baskın olduğunu vurgulamaktadır. VIG kuramı ise, birden fazla gereksinim, örneğin güvenlik ve sosyal gereksinimler, aynı anda farklı oranlarda işlemektedir.

b. Maslow'a göre, her hangi bir gereksinim giderilmeden bir diğer üst gereksinime geçilememektedir. VIG kuramına göre, belirli bir gereksinim kategorisindeki kişi, hayal kırıklığı veya bir engelle karşılaştığında bir önceki düzeye gerileyebilmektedir.

2.1.2.4. Vroom ve Beklentiler Kuramı

Vroom'un kuramına göre, örgütlerde başarıyı belirleyen üç değişken bulunmaktadır. Bunlar; güdü, bireyin yetenek ve özellikleri ve rol algılamasıdır⁷¹³. Her şeyden önce birey, örgütte çalışmayı ve başarmayı arzu etmelidir. Bu arzuyu duymayan birey, işinde gönülden çalışmayacak veya her verilen görevi red edecektir. Bu nedenle işte başarıya ulaşmanın ilk etmeni bireyin işine duyduğu

⁷¹² Stephen Robbins, **Organizational Behavior**, 6th Ed. Englewood, New Jersey, 1993, s. 211.

⁷¹³ V. Vroom, **Work and Motivation**. 1st ed., Wiley and Sons Inc, US, 1964, s.99.

istektir. Birey iş için gerekli olan yetenek ve özelliklere de sahip olmalıdır. Yeterli eğitim ve öğrenim görmüş olması kadar, bireyin kişilik özelliklerinin işe uygunluğu da önemli bir noktadır. Başarıda önemli olan diğer bir etmen de işgörenin yerine getireceği rolün açıklığıdır. Birey, her şeyden önce, yapacağı iş ve işin kendisinden beklentileri konusunda belirgin bir anlayış içerisinde olmalıdır⁷¹⁴.

Beklentiler kuramının dayandığı ampirik ve kuramsal çalışmalar özellikle yukarıda belirtilen etmenlerden biri olan güdü üzerinde durmaktadır. Kuramı özetlemek gerekirse, insanların yaptıkları işin sonuçlarının ne olacağı konusunda bir takım beklentileri, ümitleri bulunmaktadır. Vroom, beklentiyi 'eylem' ve 'sonuç' arasındaki ilişkiler bütünü olarak tanımlamaktadır. Kuramsal olarak beklenti, "0" ile "1" arasında değer almaktadır. Diğer bir deyişle, belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkarmayacağına inanıldığında beklenti "0", belirli bir davranışın belirli bir sonucu ortaya çıkaracağına kesin olarak inanıldığında bu değer "1" olacaktır. Bireyin güdülenerek bir davranışta bulunması, bu davranış sonucu elde edeceği çıkar ve veya kayıpları isteme oranına ve yapacağı davranışların bireyi bu çıkarlara veya olumsuz sonuçlara ulaştırmada oynayacağı rolün derecesine bağlı olmaktadır. İkinci kavram ise tercih edirlilik(valence) kavramıdır. Bu kavram, bireyin işinde olan bir hareketin mümkün olabilecek sonuçlarına karşı verdiği pozitif ve negatif bir değeri ifade etmektedir. Vroom, kullandığı bu iki kavramı birleştirmek için üçüncü bir kavram geliştirmiştir. Buna da güç (force) adını vermektedir. Buna göre güç, beklentiler ile sonuçların tercih edirliliklerinin çarpımına eşit olmaktadır⁷¹⁵.

$$\text{Güç} = \text{Beklentiler (Expectancy)} \times \text{Tercih Edirlilik (Valence of the outcomes)}$$

Vroom' un kuramı, bireylerin farklı beklenti ve tercih edirliliklerinin farklı olduğunu belirtmekle birlikte bu farklılıkların nedenini açıklayamamış olması ve bireyler arasındaki bu farklılıkları sınıflandıramadığı için eleştiriye uğramıştır. Bu nedenle bu model, basit ve sadece bireyleri güdüleyen temel etmenleri gösterdiği için genel bir kuram olarak nitelendirilmektedir⁷¹⁶.

⁷¹⁴ H. Koontz and H. Weihrich, **a.g.e.**, s.325.

⁷¹⁵ B. von H. Gilmer and E. Deci, **Industrial and Organizational Psychology**, 4th Ed., McGraw Hill, New York, 1997, s. 212.

⁷¹⁶ Enver Özkalp, **a.g.e.**, s. 156-157.

2.1.2.5. Üç Gereksinim Kuramı

David McClelland ve arkadaşları kişinin üç grup gereksinimin etkisi altında davranış göstereceğini belirtmektedir. Bunlar⁷¹⁷:

a. Başarma Gereksinimi (Need for Achievement)

Kendilerini başarılı olmaya zorunlu hisseden bireyler, bireysel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışmaktadırlar. Amaçları bir işi daha önce yaptıklarından daha iyi yapmaktır. Buna başarma gereksinimi denilmektedir. McClelland yaptığı araştırmalarda başarma gereksiniminin altında yüksek başarıları, amaçlarını diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılık gösterdiğini bulmuştur. Yüksek başarma gereksinimi duyan bireyler sorunların çözümü için kişisel sorumluluk almaya dikkat etmekte, geribildirimle kendi başarımlarını kullanarak daha çabuk ulaşmakta, çalıştıkları konuda ilerleyip ilerleyemediklerini kolaylıkla söyleyebilmektedirler. Zor amaçları daha hafifletip, onları daha anlaşılır ve kolay hale getirebilirler. Başarıyı şansa bırakmayı sevmezler. Kolay ve zor işleri fark edip bunlardan uzak durmayı tercih etmektedirler.

b. Güç Gereksinimi (Need for Power)

Güç gereksinimi başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlardır. Güç gereksinimi yüksek olan bireyler bir işin başında bulunmaktan, başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu itibar ile başkalarını etkilemekten, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan hoşlanan insanlardır. Diğer bir deyişle, etkileyici bir başarımdan ziyade, kendi statüsünü kullanarak başarıya ulaşmaktan haz duyan kişilerdir.

c. İlişki Kurma Gereksinimi (Need for Affiliation)

İlişki kurma gereksinimi yüksek olan kişiler arkadaşlık için uğraşmaktadırlar. Dayanışmayı rekabete tercihe etmektedirler. Başkaları ile ilişki

⁷¹⁷ Frank M. Go, M. Monachello and T. Baum, **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Wiley and Sons, USA, 1996, s. 87-89.

kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi amaçlamaktadırlar. Karşılıklı anlayışı gerektiren durumlar içerisine girmeyi arzulamaktadırlar.

Sonuç olarak, başarma gereksinimi ile iş başarıımı arasındaki ilişkide başarı gereksinimi yüksek kişiler, kişisel sorumluluk, geri besleme ve orta derecede riskli işlerle uğraşmayı tercih etmektedirler. Güç gereksiniminin fazlalığı etkili bir yönetim için gereklidir.

2.1.2.6. Tamamlama Kuramı (Fulfillment Theory)

Schaffer (1953) , iş doyumunun kişinin tatmin edilebilir ihtiyaçlarından gerçekte ne kadarının tatmin edildiğiyle doğrudan değişkenlik göstereceğini belirtmiştir⁷¹⁸. Vroom (1964) da aynı zamanda, iş doyumunun kişinin işinden beklediği olumlu sonuçlarının ne kadarının karşılandığıyla ilgili olduğunu söylemiştir. Vroom iş doyumunu değerlik kavramıyla eşitlemiştir ve eğer bir kişinin bir nesnel ile ilgili doyumundan söz ediliyorsa, doyum, o nesne kişi için bir değer ifade ediyordur fikrini savunmuştur. Tamamlama kuramını uyarlayan araştırmacılar iş doyumunu basitçe, kişinin ne kadar çıktı elde ettiğini araştırarak ölçümlemişleridir. Bu nedenle, iş doyumunun kişinin elde ettiği çıktı veya çıktılar grubuna bağlı olan bir kavram olarak görmekteydiler.

Bu kuramı oluşturan araştırmacılar, bazı iş faktörlerinin bazı kişiler için diğer iş faktörlerinden daha önemli olduğunu göz önüne alarak, kişi için önemli olan iş faktörlerinin toplam iş doyumunu belirlenmesinde ağırlıklı olarak dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

2.1.2.7. Eşitlik Kuramı (Equity Theory)

Eşitlik kuramı öncelikle bir güdüleme kuramıdır fakat iş doyumunu ve doyumsuzluğu ile ilgili önemli noktalara dikkat çekmektedir. Adams (1965), iş doyumunun kişinin algılanan girdi-çıkıtı dengesine göre belirlenmektedir⁷¹⁹. Diğer bir deyişle kişinin işi için bulunduğu fedakârlıklar ile sonuçta elde ettiği değerler

⁷¹⁸ R. H. Schaffer, "Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work", **Psychological Monographs: General and Applied**, Vol. 67, No.14, ss.291-327'den aktaran A.S. Fourie, **a.g.e.**, s.38.

⁷¹⁹ J. S. Adams, "Inequity in Social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.2, Academic Press, New York, 1965, ss.267-299.'den aktaran M. A. Hitt v.d., **a.g.e.**, s.209.

arasındaki dengenin algılanışıdır. Bu denge oluştuğunda doyum da oluşmaktadır. Bu kurama göre, işgörene hak ettiğinden fazla veya az ödül sunmak da doyumsuzluğa neden olmaktadır. Hak ettiğinden fazla ödüllendirmek kişide suçluluk duygusunun oluşmasına, yeterli ödüllendirmemek ise adaletsiz tutumların varlığına neden olmaktadır.

Eşitlik kuramı, kişinin kendi girdi-çıktı dengesini sorgularken diğer insanlarla kıyaslama yapması ve buna göre bir beklenti içine girmesini olağan karşılamaktadır.

İnsanlar arası ihtiyaç ve değer temelli kıyaslamanın yapılabileceği ve duyguların kıyaslanabileceği kaçınılmazdır. Sosyal faktörlerin doyum duygularını etkilediği fikri genelleşmiştir. Sosyal psikoloji üzerine yapılan bir çok araştırma, kendimizi diğer bireylerden aldığımız algılamalarla da değerlendirdiğimizi göstermektedir. Bu yüzden sosyal kıyaslamaların iş doyumunda işlediğini öne sürmek mantıklıdır⁷²⁰.

2.1.2.8. Çift Etmen Kuramı

Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) “Motivasyon-Hijyen” veya “Çift Etmen Kuramı” adı verilen işgören doyumunu veya doyumsuzluğu konusunda bir kuram oluşturmuşlardır⁷²¹. Herzberg ve arkadaşları, bireyleri güdüleyici etmenler üzerine ilk çalışmalarını 1950’lerin ortalarına doğru yapmışlardır. Bu çalışmada o tarihe kadar olan güdü ile ilgili araştırmalar gözden geçirilmiş ve incelenmiştir. Bu çalışmanın sonunda Herzberg ve arkadaşları 200 mühendis ve muhasebeciyi kapsayan çalışmalarında, deneklerin hâlihazırdaki işlerinde kendilerini olağan dışı olarak iyi veya kötü hissettikleri zamanları düşünmeleri istenmiştir. Bu kritik olayları açığa çıkaracak olağan görüşmelerden sonra, olayların yapısını ve bu olaylara karşı kişisel tepkileri aydınlatmaya çalışmışlardır⁷²².

Görüşmelerden sonra yapılan içerik analizlerinde bazı iş koşulları ve özelliklerin işte tatmin duygusu yarattığı, bazı farklı koşulların ise başarısızlıklara yol

⁷²⁰ W. C. Howell and L. R. Dipboye, **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, 3rd Ed., Prentice Hall, Chicago, 1986, s. 61.

⁷²¹ F. Herzberg, B. Mausner and B. Snyderman, **The Motivation to Work**, John Wiley and Sons, New York, 1959 ‘den aktaran M. A. Hitt v.d. ,a.g.e., s.205.

⁷²² Dursun Bingöl, **a.g.e.**, s. 281-282.

açtığı ortaya çıkmıştır. Kuram ve bunu destekleyici veriler ilk kez, 1959 yılında yayınlanmıştır⁷²³.

Herzberg ve arkadaşları özendirme araçlarını iki kısma ayırmaktadırlar. Bunlar Hijyen etmenleri ile güdüleyici etmenlerdir. Hijyen tıbbi bir terimdir ve ortamın mikroplardan arındırılmış olması anlamındadır. Herzberg, işgörenlerin örgüt içinde kalmalarını ve onu benimsemelerini engelleyen bazı özendirme araçlarının yetersizliğine dikkat çekmektedir. Eğer genel işletme politikası ve yönetimi yetersiz ve beceriksiz ise, en yakın yöneticinin teknik bilgi ve becerisi yeterli değilse, en yakın yöneticiler ile astlar arasındaki ilişkiler iyi değilse, iş yerindeki ücret ve maaş koşulları ve işletme organizasyonu yetersiz ve sorunlar yaratıyorsa, çalışanların iş güvenliği yeterince sağlanamamışsa, astları örgüt içinde tutma ve çalıştırma olanaksız hale gelmektedir. Bu nedenle, örgüt için yaşamsal nitelik taşıyan bu hijyenik koşulları mutlaka sağlamak gerekmektedir. Herzberg'in incelemelerine göre, bu koşullar yerine getirilse bile etmenler yalnız başlarına güdüleme sağlayamamaktadır. Bu nedenle ikinci gruba giren ve işgörenleri güdüleyici bir rol oynayan etmenlere temas edilmelidir. Bunlar; işgörenin işini tamamlayabilmesi ve başarı duygusunu tatmin etmesi, işyerinde tanınan bir kimse durumuna gelmesi, işi sevmesi ve onu yapmaktan zevk alması, işin işgörene belli yetki ve sorumluluklar kazandırması, işin bir terfi etme ve sosyal statü kazandırma aracı olması, işin işgöreni mesleki açıdan geliştirmesi ve olgunlaştırması şeklinde sıralanabilir⁷²⁴.

Böylece Herzberg ve arkadaşları, yapmış oldukları araştırmalarda önce hijyen koşullarını sağlayıcı etmenlerin iyileştirilmelerini, daha sonra da iş yerinde çalışma güç ve arzusunu artırıcı olarak etkide bulunacak güdüleyici etmenlere yer vermenin zorunluluğunu göstermektedir.

2.1.3. Çalışma Yaşamı Kalitesi Boyutları

Birey her koşulda, çeşitli sistem ve alt sistemlerin etkisi altındadır. Bunlar sistemler, fiziksel çevre, kültürel çevre, sosyal çevre ve psikolojik çevre gibi sistemlerdir. Çalışma yaşamı kalitesini etkileyebilecek işle ilgili içsel ve dışsal etkenler, sosyal etkenler ve örgüt iklimi gibi bileşenlere yer verilecektir. Olası

⁷²³ Enver Özkalp, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İ.İ.B.A. Yayınları No: 249/169, Eskişehir, 1982, s. 142-143.

⁷²⁴ Erol Eren (d), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6. Baskı, Beta Yayın, İstanbul, 2000, s. 32.

bileşenler arasında, işgören çeşitliliği (diversity) açısından demografik değişkenler de ele alınmaktadır.

2.1.3.1. Demografik Değişkenler

Çalışma yaşamı kalitesini etkileyebilecek demografik değişkenler çeşitli yazarlar tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Nordenfelt (1993) çevresel etkiler üzerinde durmuştur. Bireyin içinde bulunduğu fiziksel çevre, eylemlerine etki etmekte ve çeşitli faaliyetler içinde bulunmasına olanak tanımaktadır. Bireyin yaşadığı çevrenin, çeşitli faaliyetlere olanak tanınması bu kapsamda ele alınabilir. Örneğin kırsal çevrede yaşayan bir bireyin kentsel çevrede yaşayan bir bireye göre daha farklı fırsatlar sunması çalışanların iş doyumlarında farklılık yaratabilmektedir. İşyeri yerleşimi, park olanakları, işyerinde güvenlik olanakları gibi imkânlar bu farklılığı yaratan değişkenler olarak yer almaktadır⁷²⁵.

Örgüt içinde farklı kademelerdeki işgörenlerin farklı işdoyumu düzeylerine sahip oldukları da çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur⁷²⁶. Örneğin, örgüt içerisinde üst düzeylerde çalışan bir birey daha fazla güç duyumsamakta ve daha fazla yetki sahibi olmaktadır. Bu nedenle, iş doyum açısından daha alt düzeydeki işgörene göre daha olumlu farklılıklar ortaya koymaktadır. Çalışmalardan elde edilen sonuçlar, örgüt içindeki konuma bakılmaksızın yetkilendirilen işgörenlerin daha fazla doyum elde ettiklerini ortaya koymaktadır. Ducharme ve Martin (2000) ise, daha yaşlı ve üst kademelerdeki işgörenlerin işlerinden daha fazla memnuniyet duyduklarını belirtmektedir⁷²⁷.

Yaş ile iş doyumları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, iş doyumları ile bu değişken arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğunu öne sürmekle beraber bazı çalışmalarda karmaşık sonuçlar elde edilmiştir. Hochwater v.d. (2001) bu karmaşık ve farklı sonuçlar doğrultusunda cinsiyet, yönetici ve örgüt içindeki mevki gibi kontrol değişkenleri kullanarak yaş ve iş doyumları arasında doğrusal olmayan anlamlı ilişkiler saptamışlardır. Bunun nedeni olarak, genç işgörenlerin işleri ile beklentilerinin

⁷²⁵ L. Nordenfelt, **Quality of Life, Health and Happiness**, Aldershot , Avebury, 1993, s.142.

⁷²⁶ F. J. Landy, **Psychology of Work Behavior**, 4th Ed., Brooks/Cole Publishing Company, USA, 1989'dan aktaran A.S. Fourie, **a.g.e.**, s.13.

⁷²⁷ L. J. Ducharme and J. K. Martin, "Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction", **Work and Occupations**, Vol. 27, No. 2, 2000, ss.223-243.

yüksek olması, doyurucu bir işin unsurlarını henüz bilmemeleri ve ücreti memnuniyette en önemli değişken olarak algılamaları olarak belirlemiştir⁷²⁸.

İş çevresindeki bazı özelliklerin erkek ve kadınlar arasındaki çalışma yaşamı kalitelerine farklı şekilde etki edebilmektedir. Örneğin çalışma saatlerindeki esneklik olanakları kadın çalışanların çalışma yaşamı kalitesi algılarını olumlu yönde etkilmektedir. Aynı şekilde değişken vardiya sistemi de erkek çalışanlar üzerinde iş yükü ve iş-yaşam dengesi açısından önemli olmaktadır⁷²⁹.

Literatürden elde edilen sonuçlar incelendiğinde demografik değişkenlerin tek başlarına belirleyici değişkenler olmadıkları, süreç değişkenleri ya da diğer değişkenlerle birlikte ele alındıklarında etkili oldukları görülmektedir.

2.1.3.2. Dışsal Faktörler

Çalışma yaşamı kalitesinden memnuniyetini etkileyen unsurlardan birisi de dışsal faktörlerdir. Dışsal faktörler, işin arka planını oluşturan işin kendisiyle ilgili içeriği oluşturmaktadır. Dışsal faktörlere örnek olarak ücret, çalışma koşulları, çalışma saatleri, işleyişler ve iş güvenliği verilebilir. Aşağıda dışsal faktörler ve tanımları yer almaktadır⁷³⁰:

- **Yeterli ve Adil Ücret.** Yeterli ücret ve adil ücret dağılımı çalışma yaşamı kalitesinin önemli belirleyicilerinden biridir. Yeterli ücret, tam zamanlı çalışmadan elde edilen ücretin işgörenin standartlarını ve sosyal açıdan kabul görmüş standartları karşılaması durumudur. Adil ücret ise, belirli bir işinden elde edilen ücretin farklı bir işten elde edilen ücrete göre adil ya da uygun olma durumudur⁷³¹.
- **Fiziksel Çalışma Koşulları.** İş doyumunun rahat çalışma ortamı ile ilgili boyutu işgörenin işiyle ilgili ulaşım olanakları, fiziksel çevre, çalışma saatleri ve işi tamamlamak için yeterli sürenin bulunması ile ilgili

⁷²⁸ W. A. Hochwater, G. R. Ferris, P. L. Perrewé, L. A. Witt and C. Kiewitz, "A Note on Nonlinearity of the age-job Satisfaction Relationship", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.31, No.6, ss.1223-1237.

⁷²⁹ P. Moen, "Effective Work Strategies: Working Couples, Gender and Life Quality", **Social Problems**, Vol. 47, No. 3, 2000, ss.291-327.

⁷³⁰ A. S. Fourie, "Predicting Satisfaction with Quality of Working Life", **Unpublished Doctoral Thesis**, University of South Africa, 2004, s.14. , [http://etd.unisa.ac.za/ETD_db/ETD_desc/describe?urn.\(17.04.2006\)](http://etd.unisa.ac.za/ETD_db/ETD_desc/describe?urn.(17.04.2006)).

⁷³¹ R. E. Walton, **a.g.e.**, ss.11-21.

olmaktadır. Mimari yapı, donanım, gürültü, ışıklandırma, dekorasyon, bitkilerin konumlandırılması gibi fiziksel çevre unsurları bireyin başarısını, duygusal ve psikolojik durumunu etkileyebilmektedir⁷³².

- *Terfi Olasılıkları.* Bir işgören kendisini işiyle ilgili olarak kalifiye ve yeterli tecrübeye sahip hissettiğinde terfi beklentisi içine girmektedir. Terfi beklentisi içine girme, daha iyi ücret, daha fazla güç, mevki ve başarı duygusunu içermektedir. Örgütte terfi fırsatlarının bulunması, işgörenin kendisini geliştirmek için fırsatları koalaması ve güdülenmesinde etkili olmaktadır.
- *İş Güvenliği.* İş güvenliği, gelecekle ilgili bireyin kendisini işinin devamlılığı konusunda güvende hissetmesiyle ilgilidir⁷³³. İş güvenliğinin olmaması stres belirtilerinin ve aşırı yüklenmenin ortaya çıkmasına, iş ve yaşam çatışmasının oluşmasına neden olabilmektedir.
- *Kaynakların Yeterliliği.* Kaynak yeterliliği işleri tamamlayabilmek için gerekli olan zaman, araç-gereç, yeterli bilgi ve yardım konularını kapsamaktadır.
- *İş Yükü.* İşgörenlerden genellikle iş tanımlarında yer alan işlerle ilgili iş talebi ve hedeflerini yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu durum zaten normal bir işin gerekliliklerinden biridir ancak bu talep ve beklentiler aşırı yoğunlaştığı zaman gerginlik yaratıcı olabilmektedir⁷³⁴. İş talebinin düşük düzeyde olması sıkılmaya yol açarken, aşırı talepkâr işler de aşırı yüklenmeye ve gerginliğe yol açmaktadır⁷³⁵.
- *İş Arkadaşları.* İş ortamındaki çalışma arkadaşlığının ve kişiler arasındaki ilişkilerin iş doyumunu ve çalışma yaşamı kalitesi üzerinde etkisi bulunmaktadır. İşgörenler arasındaki çatışma ve huzursuzluk, iş doyumunu olumsuz yönde etkilemekte, uyum ise daha güçlü ve olumlu bir etki yaratmaktadır⁷³⁶.
- *Amirler.* Amirlerin astlarıyla olan ilişkilerinde saygı unsuru ve astlarının yeteneklerine güvenmeleri, çalışma yaşamı kalitesinin unsurlarından biridir⁷³⁷. Astlar ve üstler arasındaki sevgi ve saygı ilişkisi, iş doyumunu üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır. Bateman ve Organ (1983),

⁷³² R. L. Payne, "Organizations as Psychological Environments", P. Warr (Ed.), **Psychology at Work**, Pinguin Books, London, 1987'den akıran A. S. Fourie, **a.g.e.**, s.15.

⁷³³ M. J. Sirgy v.d., **a.g.e.**, ss.241-302.

⁷³⁴ B. B. Warr, **a.g.e.**, s.16.

⁷³⁵ P. Moen, **a.g.e.**, ss.291-327.

⁷³⁶ R. Hodson, "Group Relations at Work", **Work and Occupations**, Vol. 24, No. 4, 1997, ss.426-452.

⁷³⁷ L. E. Davis, M. F. Levine and J. C. Taylor, "Defining Quality of Working Life", **Human Relations**, Vol. 37, No. 1, 1984, ss.81-104.

işgörenler tarafından algılanan olumlu liderlik davranışı ile iş doyumu arasında ilişki bulmuşlardır⁷³⁸. Çalışmalarında, terfi olanakları ve amirlerle olan ilişkiler iş doyumunda ücret, iş arkadaşları ve işin kendisinden daha önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır.

2.1.3.3. İçsel Faktörler

İçsel faktörler, işin doğal yapısından kaynaklanan durumları kapsamaktadır. İçsel faktörler, doğal olarak güdüleyen, işin doğasından kaynaklanan ve kendiliğinden ödüllendirilmiş duygusu uyandıran faaliyetlerdir. İçsel güdülenme, bir işi yaparken yeterlilik duygusu, kendini yönetme gibi duygulardan oluşmaktadır. İşin yapısından hoşnutluk duyma, önemli bir işi başarmanın vermiş olduğu doyum gibi doğal ödüller, somut ödüllerden daha etkili olmaktadır⁷³⁹.

İçsel faktörler, işin kendi doğasında bulunan ve eksikliğinde iş memnuniyetsizliğine yol açan faktörlerdir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- *İşin İçeriği.* İşin içeriğinde yer alan çeşitlilik, öğrenme olanakları, işgörenin işini kendisinin düzenlemesi olanağı, zihinsel açıdan bireyin kendini zorlaması, gelişme ve işleri daha iyi yapabilme fırsatlarının sunulması gibi unsurlar, Thurman (1977) tarafından “iyi iş” in gereklilikleri arasında gösterilmiştir. Diğer bir deyişle, bireyin uzmanlaşmasından çok kişisel gelişmesine olanak tanıyan, yaratıcılık ve anlam içeren işler yaratmak gerekmektedir⁷⁴⁰. Davis v.d.(1984), çalışma yaşamı kalitesine yönelik ölçek oluşturma çalışmalarında, iş rutininde çeşitlilik, meydan okuma, iş fırsatları ve topluma katkı sağlama gibi unsurları çalışma yaşamı kalitesinin belirleyicileri olarak saptamışlardır⁷⁴¹.
- *Çeşitlilik.* Yapılan gözlemler sonucu, tekrarlanan rutin işlerin işgörenlerin iş doyumuna olumsuz etkisi olduğu saptanmıştır⁷⁴². Ancak, işinin rutin olmasından rahatsızlık duymayan bir işgören kesimi de bulunmaktadır. Bu

⁷³⁸ T. S. Bateman and D. W. Organ, “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.3, 1983, ss.587-593.

⁷³⁹ H. M. J. J. Snelders, “Different Knds of Work, Different Kinds of Pay: An Examination of the Overjustification Effect”, **Journal of Socio-Economics**, Vol. 25, No.4, 1996, ss.517-528.

⁷⁴⁰ J. E. Thurman, Job Satisfaction: An International Overview, **International Labor Review**, Vol. 117, 1977, ss.249-267.

⁷⁴¹ L. E. Davis, M. F. Levine and J. C. Taylor, **a.g.e.**, ss.81-104.

⁷⁴² B. B. Warr, **a.g.e.**, s.17

işgörenler, işlerini yaparken günlük sorunlarını düşünmeye fırsat bulduklarını belirtmektedirler ancak zaman içinde sıkıntı ve işle ilgili olarak çalışma coşkusunun kaybolduğu gözlemlenmiştir. Bu nedenle, yönetim işi daha anlamlı hale getirmek için yeniliklere açık olmalıdır⁷⁴³.

- *İnsan Kapasitesini Kullanma ve Gelişme Olanakları*. Bir işin bireyin kapasitesini kullanma ve kendini geliştirme olanakları ile ilgili olarak yapılan bir çalışmada işin, bireyin dışarıdan yapılan kontrollere göre kendi özerkliği ve kendini kontrol edebilmesine olanak tanınması, tekrarlanan görevler dışında yeni yetenek ve vasıflar kazanmasını sağlayacak öğrenme olanaklarının sağlanması, çalışma sürecinin izlenerek bireyin olumlu eylem ve çalışmalarının ödüllendirilmesinin sağlanması, yeniliklerin uyarlanmasından önce planlamanın yapılması, elde edilen yeni bilgilerin işte uygulanabilirliği yönünde çalışmalar yapılması gibi yaklaşımların varlığına dikkat çekilmiştir. İşlerinde yeteneklerinin kullanılmasına fırsat tanınmayan işgörenleri iş doyumları olumsuz yönde etkilenmektedir⁷⁴⁴.
- *Denetim*. Denetim unsuru, çalışma ortamının bireyin eylemleri ve olayları denetlemesine olanak tanınması derecesidir. Eylemlerde özgürlük, sağduyu, etki, güç, karar özgürlüğü, karara katılma gibi konular, yüksek çalışma yaşamı kalitesinin ayrılmaz parçalarıdır⁷⁴⁵.
- *Anlamlılık*. İşgörenlerin yaptıkları işi anlamlı bulmaları, iş doyumunun önkoşullarından biridir, çünkü iş sadece para kazanma ile ilgili bir eylem değildir. Bireyin yaşamının pek çok alanı işten etkilenmektedir. Bunların başında yaşam standardı, ruh sağlığı, boş zaman, fiziksel durum ve aile yaşamı gelmektedir. Yapılan çalışmalarda anlamlılık ile iş doyumunu arasında güçlü bir bağ olduğu ortaya çıkmıştır⁷⁴⁶.
- *Özerklik*. İçsel motivasyonun önemli bir belirleyicisi de özerkliktir. İşin yapısının bireyin özerk davranışta bulunmasına olanak veriyor olması iş doyumunda işin karmaşıklığı, baskısı ve gelirden daha önemli algılanmaktadır⁷⁴⁷.

⁷⁴³ J. G. Longenecker and C. D. Pringle, **Management**, 5th Ed., Merril Publishing Co., USA, 1981, s.183.

⁷⁴⁴ R. E. Walton, **a.g.e.**, ss.11-21.

⁷⁴⁵ B. B. Warr, **a.g.e.**, s.17.

⁷⁴⁶ G. M. Spreitzer, M. A. Kizilos, S. W. Nason, "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", **Journal of Management**, Vol. 23, No. 5, ss. 679-704.

⁷⁴⁷ L. J. Ducharme and J. K. Martin, **a.g.e.**, ss.223-243.

- *İnisiyatif*. Bazı işlerin içerikleri iş tanımlarında açıkça belirtilmiştir ancak takdir yetkisini diğer bir deyişle inisiyatifi de belirli sınırlar içinde bırakmışlardır. Bazı işlerde ise, takdir yetkisi yöneticiye bırakılmış, rutinin dışındaki herhangi bir kararda amirin onayı gerekmektedir. Bu noktada iş tanımındaki açıklık ile inisiyatif derecesinin dengede olması durumu önem kazanmaktadır⁷⁴⁸.
- *Tanınma*. Tanınma, işgörenin bir birey olarak bilinmesi ve sadece kişisel olarak değil, katkıda bulunan bir işgören olarak görülmesidir. Tanıma, Yukl (1998) tarafından da belirtilmiş olan liderlik davranışlarından biridir ve başarıyı ve işbirliğini takdir etmeyi ve övgüyü içermektedir⁷⁴⁹.
- *İlerleme ve Gelişme*. İlerleme ve gelişme çalışmadan elde edilen faydalardandır. Örgütte çalışmadan kaynaklanan meydan okuma, yeterliliğin sınanması, yeteneklerin gelişmesi ve başarma duygusu gibi doğal (içsel) ödülleri kapsamaktadır⁷⁵⁰.
- *Meydan Okuma (Challenge)*. Bir bireyin işindeki meydan okuma derecesi, yeteneklerin gelişmesi, işin denetimi konusunda karar özgürlüğü, ilgi çekici işlerin derecesi ve işin sonuçlarını görebilme olanağında belirginleşmektedir.
- *İş Yaşamının Toplumsal İlgisi*. Sosyal sorumluluk tavrını benimsemeyen örgütler, örneğin insan haklarına aykırı tutum benimsemek gibi, işgörenlerin yaptıkları işe ve kariyerlerine verdikleri değeri azaltmakta dolayısıyla, öz saygılarını yitirmelerine neden olabilmektedir⁷⁵¹.
- *Açıklık*. Yüksek oranda belirsizlik ya da düşük düzeyde açıklık, özellikle uzun dönemde zararlı olabilmektedir. Üç çeşit açıklıktan söz edilebilir: belirli davranışların sonuçları hakkında bilgi içeren geri bildirimler, işin çıktıları konusunda görevle ilgili geribildirim ve işgörenden beklenen davranışla ve gelecekle ilgili rol belirsizliğini önleyen bilgiler⁷⁵². Özellikle kariyer gelişimi ile ilgili belirsizlik iş doyumunu ve işle ilgili endişe düzeyini olumsuz yönde etkilemektedir.

⁷⁴⁸ A. S. Fourie, **a.g.e.**, s.39.

⁷⁴⁹ G. Yukl, **Leadership in Organizations**, 4th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998, s. 174.

⁷⁵⁰ A. B. Stein, **Quality of Work Life in Action: Managing for Effectiveness**, AMA Publications Division, 1983'den aktaran A.S. Fourie, **a.g.e.**, s. 39.

⁷⁵¹ R. E. Walton, **a.g.e.**, ss.11-21.

⁷⁵² B. B. Warr, **a.g.e.**, s.18.

2.1.3.4. Sosyal Faktörler

Çalışma ve kariyer sosyal bir ortam olan çalışma yaşamı çerçevesinde birlikte yürüdüğü için, kişisel ilişkilerin doğası, çalışma yaşamı kalitesi içinde önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma yaşamının birer parçası olarak sosyal destek ve arkadaşlık gibi unsurlar burada ele alınacaktır.

- *Sosyal Destek.* İşgörenler çalışma grupları içinde bulunmaktadır ve karşılıklı yardımlaşma, sosyo-duygusal destek ve bireysel davranışların grup üyeleri tarafından onay alması gibi tutumlar bireyin memnuniyeti açısından önemli olmaktadır. Topluluğun bir parçası olma ve duygu ve düşünce paylaşımı olumlu etkiler yaratmaktadır⁷⁵³. Buna bağlı olarak, iş ortamındaki sosyal iklim, işten kaynaklanan olumsuz koşulları yumuşatabilmektedir. Bireysel düzeyde, sosyal ilişkilerin kalitesi bireyin ruhsal ve dolayısıyla fiziksel sağlığı üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Sosyal destek, rahatlık ve duygusal güvenlik, finansal yardım, bilgi edinme kolaylığı gibi şekillerde ortaya çıkmakta ve işgörenlerin sorunlarını çözmede ve karar almalarında yardımcı olmaktadır. Ducharme ve Martin'e (2000) göre ise sosyal destek iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, işgörenin kabul gördüğü ve iş arkadaşları tarafından kollandığı hissi oluşturan duygusal destek; ikincisi ise, işin yerine getirilmesi sürecinde ihtiyaç duyulan teknik ve eylemsel destek olan araçsal destektir. Bu iki destek değişkenini karşılaştırdıklarında, iş arkadaşları desteğinin iş doyumu üzerinde anlamlı düzeyde etkili olduğunu ancak araçsal desteğin daha güçlü bir değişken olduğunu belirlemişlerdir⁷⁵⁴.
- *Arkadaşlık.* İş ortamında arkadaşlık ilişkilerinin ve fırsatlarının olması işle ilgili ruhsal sağlık üzerinde önemli etkiye sahiptir. İş arkadaşlarından ya da amirlerden alınan sosyal desteğin endişe, gerginliği azaltıcı etkisi olurken, bireyin özsaygısı ve bireysel yeterliliği üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır⁷⁵⁵.

⁷⁵³ R. E. Walton, **a.g.e.**, ss.11-21.

⁷⁵⁴ L. J. Ducharme and J. K. Martin, **a.g.e.**

⁷⁵⁵ B. B. Warr, **a.g.e.**, s.17.

2.1.3.5. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, örgütsel ve alt grup süreçlerinde oluşan liderlik, çatışma, ödüllendirme, iletişim ve denetim boyutları kadar, bir örgütün örgütsel içerik, yapı, değerler ve kurallar, özellikler ve örnekleri şeklide de tanımlanabilmektedir. Örgüt iklimini oluşturan özellikler, örgütün doğal ortamında işleyişinden, üyeleriyle ve çevresiyle olan ilişkisinden doğmaktadır. Örgüt iklimi örgütü diğer örgütlerden farklı kılan, zaman içinde süreklilik gösteren ve bünyesindeki bireylerin davranışlarını etkileyen özellikler bütünü olarak da tanımlanmaktadır⁷⁵⁶. Aşağıda, iş doyumuna ve bireyler üzerinde olumlu etkisi olan örgüt iklimi unsurlarından bazıları yer almaktadır.

- **Özerklik.** Bir işgörenin işini kendisinin seçtiği şekilde planlaması ve programlaması ve işin sürecini etkilemesi olanağıdır.
- **Ödüllendirme.** Bir örgütün ödüllendirme sistemi ödüller, terfi olanakları ve başarının yönlendirilmesine bağlı olmaktadır. Ödüllendirme genellikle başarının karşılığı olarak somut faydaları içermektedir. Olası ödüller genellikle motivasyonu ve iş doyumunu artırmaktadır ancak burada önemli olan adil ve nesnel bir yaklaşımda bulunmaktır. Ödüllendirme, önceden belirlenmiş olan çeşitli başarı ölçütlerine göre yapılmalıdır⁷⁵⁷.
- **Liderlik.** Liderlik unsurunun örgütün özelliklerinden mi yoksa kişisel özelliklerden mi kaynaklandığı sorusu Forehand ve Gilmer (1964) tarafından araştırılmıştır. Örgüt içinde bir liderden beklenen özellikler ve davranışlar tanımlanabildiği yönünde bulgular elde etmişlerdir. Bir örgütün ikliminde hangi davranışlarının kabul edilebilir, hangi davranışların kabul edilemez olduğu bellidir, böylelikle bazı özellik ve davranışlar daha benimsenebilir duruma gelmektedir⁷⁵⁸. Field ve Abelson (1982) ise, liderliğin bireyin doğasından kaynaklanan özellik olarak örgüt ikliminin unsuru oluşturduğunu ifade etmişlerdir⁷⁵⁹. Yeniliklere açık, işgörenleri güdüleyen, kendilerine güvenlerini artıran, sürekli gelişmeye açık ve karizma sahibi, bürokrasiden uzak ve takım çalışmasını destekleyen

⁷⁵⁶ G. A. Forehand and B. H. Gilmer, "Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior", **Psychological Bulletin**, Vol. 62, No. 6, 1964, ss.361-382.'den aktaran A.F. Fourie, **a.g.e.**,s.45.

⁷⁵⁷ G. Yukl, **a.g.e.**, s. 174.

⁷⁵⁸ G. A. Forehand and B. H. Gilmer, **a.g.e.**, s.45.

⁷⁵⁹ R. H. G. Field and M. A. Abelson, "Climate: A Reconceptualization and Proposed Model", **Human Relations**, Vol. 62, No. 6, 1982, ss.181-201.

dönüşümsel (transformational) liderlik tipi, işgören doyumu üzerinde en etkili olan liderlik tipi olmaktadır⁷⁶⁰.

- *Amaçlar.* Örgütün eylem ve amaçları da bazı yazarlar tarafından örgüt ikliminin bir parçası olarak kabul edilmektedir⁷⁶¹. Örgütün amaçları genellikle tanımlanmıştır, burada önemli olan nokta bireysel hedeflerle örgütsel hedeflerin uyumlu olmasıdır.
- *Eşitlik ve Adalet.* Eşitlik sadece ücretin adaletli bir şekilde dağılımı değildir. Herhangi bir değişiklik söz konusu olduğunda taraflardan biri eşitlik konusunda bir sorgulamaya girişebilir. Eğitimleri, zekâ düzeyleri, deneyim, eğitim, yetenek, beceri, yaş ve kıdem, işgörenin eşitlik algındaki referans noktalarıdır. Bunlar işgörenin işleri ile ilgili olan girdileridir ve ücret, terfi, ödül gibi unsurlar çıktı olarak değerlendirilmektedir⁷⁶². Örneğin ağırlama sektöründe çalışan bir işgören, herhangi bir iş arkadaşı terfi aldığı anda, bu değişkenlere göre bir kıyaslama içine girerek verilen yükselmenin adaletli olup olmadığını kendi algısı doğrultusunda değerlendirmektedir.
- *Saygı, ılımlılık ve destek.* Saygı, ılımlılık ve destek, yöneticilerin işgörenleriyle ilişkilerinde iş doyumunu etkileyen önemli unsurlardır. İlimlilik ve destek en çok çatışma durumlarında ortaya çıkmaktadır. İş ortamındaki çatışma günlük yaşamdaki en sık görülen gerginlik unsurlarından biridir. Birbirleriyle olumlu ilişkiler içinde olan bireyler gün içinde ortaya çıkan çatışmaları daha kolay atlatmakta ve çözümçü yaklaşmaktadırlar⁷⁶³.
- *İletişim.* Bir örgütün başarısını etkileyen en önemli süreçlerden bir tanesi de iletişimdir. İşgörenler, ne amaç için çalıştıklarını, kendilerinden nelerin beklendiğini, örgüt amaç ve hedefleri için neler yapmaları gerektiğini ve geribildirimleri iletişim ile bilebilirler. Bir örgüt yaşamında bilginin paylaşımı hayati önem taşırken, örgüt üyelerinin aralarındaki iletişimin sağlıklı olması iş doyumunu da olumlu yönde etkilemektedir.
- *Katılımcı Yönetim.* Karara katılma ile işgörenler kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, bireylerin kararlara katıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği bulunmaktadır. Bir güdüleme aracı olarak

⁷⁶⁰ B. M. Bass, "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share a Vision", **Organizational Dynamics**, Vol.18, No.3, 1990, s.19-32.

⁷⁶¹ R. H. G. Field and M. A. Abelson, **a.g.e.**, ss.181-201.

⁷⁶² J. S. Adams, "Towards an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol.65, No.5, 1963, ss.422-436.'den aktaran A. S. Fourie, **a.g.e.**, s.48.

⁷⁶³ J. Suls, R. Martin and P. David, "Person-environment Fit and its Limits", **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. 24, No. 1, 1998, ss.88-97.

bireylerin kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekmektedir. Kararların sağlıklı olması kadar demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi, uygulamada işgörenler tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekmektedir⁷⁶⁴.

Çalışma yaşamı kalitesine yönelik çalışmalar incelendiğinde çalışma yaşamını etkileyen unsurları yukarıdaki şekilde, içsel, dışsal, örgütsel iklim, sosyal faktörler olarak gruplandırmak mümkündür. Bu sınıflamalar, kavramın ne kadar geniş bir yelpazede ele alındığını ve iş doyumunu ile güçlü ilişkisini göstermektedir.

2.2. Konaklama İşletmelerinde Çalışma Yaşamı Kalitesini Artırmaya Yönelik Çalışmalar

Çalışma yaşamı kalitesi, ortaklaşa karar verme, işbirliği ve işgörenlerle yönetim arasında saygıyı içeren bir yaklaşımdır. Çalışma yaşamı kalitesinin amacı, işgörenlerin örgütleri için en üst düzeyde çalışmalarını sağlamak ve örgütlerinden de en uygun kazanımları almalarını sağlamaktır. Çalışma yaşamı kalitesi belirgin bir bilim ve sistematik bir yaklaşım değildir. Çalışma yaşamı kalitesi programları, bir örgütteki çalışma koşullarını iyileştirerek gerek işgören gerekse yönetim açısından en uygun koşulların oluşturulmasına olanak sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma yaşamı kalitesi geniş bir kavram olduğundan çalışma yaşamı kalitesi programları farklı formlarda karşımıza çıkabilir. Örneğin, çalışma grupları, kalite çemberleri, esnek çalışma çizelgeleri, özerklik, eğitim programları, çeşitli kazanç paylaşımları gibi şekillerde oluşabilir⁷⁶⁵.

Çalışma yaşamı kalitesi programlarını incelemeden önce, yaklaşımın bireysel ve örgütsel faydalarına değinilecektir.

2.2.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programlarının Faydaları

Çalışma yaşamı kalitesi programlarının temel amacı, işgören açısından gelişmiş çalışma koşullarına sahip olmak, işveren açısından ise örgütsel etkinliği

⁷⁶⁴ Z. Sabuncuoğlu ve M. Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003, s. 169.

⁷⁶⁵ A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, **a.g.e.** s. 828.

artırmaktır⁷⁶⁶. Çalışma yaşamı kalitesinin işgören olumlu sonuçları daha önce yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur⁷⁶⁷. Bunlar işgören devrinin azalması, işe devamsızlıkların azalması ve iş doyumunun artması gibi olumlu sonuçlardır. Çalışma yaşamı kalitesinin iş doyumunu artırıcı etkisi, özellikle ağırlama sektörü gibi müşteri ile yüz yüze bir çalışma ortamının yaşandığı sektörlerde, hizmet kalitesi açısından ve dolaylı olarak da örgütün başarısı açısından önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesinin olumlu etkileri sadece işgörenler açısından değil, örgüt açısından da önemli olmaktadır. Örgütler, çalışma yaşamı kalitesi programları sayesinde daha fazla rekabet avantajı elde etmektedir⁷⁶⁸. Özellikle, bir turizm işletmesinin rekabet gücünü etkileyen işgücünün daha esnek yapıda olması, daha az işgören devrine sahip olması ve daha kaliteli ve güdülenmesi yüksek çalışanlara sahip olması çalışma yaşamı kalitesi çalışmalarının desteklediği ve güçlendirdiği unsurlardır.

Turizm sektöründe bir hizmetin kalitesinin sürekliliğinin sağlanması en zorlayıcı unsurlardan biridir. Bunun en önemli nedeni, ürünün üretildiği yerde tüketilmesi (işgören ve müşterinin yüz yüze olması) ve üretim ve tüketim faaliyetinin bütün olarak var olmasıdır. Sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinde olmasının sağlanması için mutlu işgörenler yaratmak gerekmektedir. Ancak sadece ücret ve terfi olanakları gibi dışsal (extrinsic) unsurlarla iş doyumunu artırmak mümkün olmayabilir. Özellikle ağırlama sektöründe, kişilik yapısının da yapılan işe uygunluğu yadsınamaz derece önemlidir.

Çalışma yaşamı kalitesi programları, daha iyi bir örgüt iklimi oluşturması nedeniyle, verimliliği ve çalışan moralini yükseltmenin yanısıra konaklama işletmeleri açısından pek çok fayda sağlayabilir. Elde edilecek olan faydalar daha çok uygulanan programlara bağlıdır. Programlar doğrultusunda ortaya çıkabilecek olası faydalardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁷⁶⁹:

⁷⁶⁶ R. S. M. Lau, "Quality of Work Life and Performance: An Adhoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11, No. 5, 2000, ss.422-435.

⁷⁶⁷ S. J. Havlovic, "Quality of Work Life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations**, Vol. 30, No. 3, 1991, ss.469-479.

⁷⁶⁸ P. Allan, P. H. Loseby, "No-layoff Policies and Corporate Financial Performance", **Advanced Management Journal**, Vol.58, No.1, 1993ss.44-48'den aktaran R.S.M. Lau, **a.g.e.**, ss.422-435.

⁷⁶⁹ A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, **a.g.e.**, s. 830.

- Sadece kendi işinde uzmanlaşmış bir işgören, çalışma yaşamı programları sayesinde ortak projelerde görev alabilir. Örneğin, kat hizmetleri bölümünde çalışan bir işgören, yine aynı birimde verilen hizmetin etkinliği ile ilgili bir projede yer alarak, farklı sorumluluk ve görevler üstlenebilir. Bu şekilde çalışanın örgüte bağlılığı ve aidiyet duygusu gelişebilir.
- Kalite çemberlerinde gönüllülük esasına göre yer alan çalışanlar, herhangi bir sorunun çözümüne yönelik olarak çalışmalara katılabilirler. Örneğin, muhasebe biriminde çalışan bir görevli, büfenin geliştirilmesi ile ilgili oluşturulmuş bir kalite çemberinde yer alarak çeşitli önerilerde bulunabilir. Bu şekilde, bireyin örgüte daha fazla katkıda bulunma ve katılım sağlama nedeniyle iş doyumunu artabilecektir.
- Çalışma yaşamı kalitesi programları esnek çalışma ile ilgili uygulamalar da içerebilir. Böylelikle iş-yaşam dengesi kurulmasına katkı sağlanmış olabilecektir. Örneğin konaklama işletmelerinde, yoğunluğu azaldığı dönemlerde çalışma saatlerinde esneklik sağlanabilir, böylelikle işgörenler kişisel ihtiyaçlarına daha fazla zaman ayırabileceklerdir.
- Özerk çalışma grupları sayesinde yöneticiler gereksiz denetim ve gözetimde kaybedilen zamanı farklı şekillerde değerlendirebileceklerdir. Hatta bu grupların kendi performanslarını değerlendirmeleri de sağlanabilmektedir.
- Çalışma yaşamı kalitesi programlarında eğitim içinde farklı uygulamalar geliştirilebilir. Böylelikle işgörenlerin kişisel gelişimleri ve iş doyumları artırılabilir.
- Programlar ücret ve gelirle ilgili bazı değişiklikler yaratabilir. Örneğin, kâr paylaşımı, maliyetlerin düşmesiyle artan gelirlerin işgörenlerce paylaşımı ilkesine dayanan Scanlon Planları gibi.
- Çalışma yaşamı programları sayesinde çalışanlar iş ortamında daha rahat hareket etme olanağına kavuşabilmektedirler. Örneğin, molalarda ya da yoğunluğun olmadığı dönemlerde dinlenme ya da çay salonlarında çalışma arkadaşlarıyla vakit geçirebilecekleri ortamların olması işgörenlerin rahatlamalarına yol açabilir. Bazı konaklama işletmelerinde kütüphane, sohbet odası ya da personel hobi odaları gibi mekânlar oluşturulmaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesi geniş bir kavram olduğundan, yapılan çalışmalar ya da oluşturulan programların pek çoğunun çalışma yaşamı kalitesine olumlu etkisi olduğu söylenebilir. Ancak, genellikle çalışma yaşamı kalitesi iki yaklaşımı içermektedir⁷⁷⁰. Bunlardan birincisi, örgütsel uygulama ve durumları içermektedir. İş genişletme, demokratik yönetim, işgören katılımı, güvenli çalışma ortamı bu uygulama ve örgütsel durumlardan bazılarıdır. İkinci yaklaşımda ise, işgörenlerin kendilerini güvende, görelî olarak memnun, gelişme ve büyüme olanaklarına sahip olarak algılayabilmeleridir. Bu anlamda, çalışma yaşamı kalitesi insan ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılanabildiğiyle ilgili bir kavram olmaktadır. Genellikle bu iki kavram birlikte ele alınmaktadır. Bu çalışmada, çalışma yaşamı kalitesi programları işgörenlerin fiziksel ve ruhsal algılamaları ve iş ortamındaki esenlikleri açısından değerlendirilmektedir.

2.2.2. Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları

Çalışma yaşamı kalitesi daha fazla insancillaştırılmış iş ortamları yaratılmasına yardımcı olmaktadır. İşgörenlerin sadece temel ihtiyaçlarına değil daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeyi amaçlamaktadır. Bu anlayışa bağlı olarak günümüzde işgörenlerin ruhsal durumu ve işle ilgili tutumu konusunda artan bir ilgi meydana gelmiştir. İşim insancillaştırılması kavramı genel anlamda insanın yalnızca bedensel değil, zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesini ifade etmektedir. Bu amaçla, çalışma koşullarının ve çevresinin insani gereksinimlere uygun olarak yeniden organize edilmesi (redesign) gerekmektedir. Yaşam kalitesinin yükseltilmesi ise her alanda yaşam koşullarının geliştirilmesine bağlı olmaktadır⁷⁷¹.

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi süreklilik gerektiren eylemler bütünü olarak görülmelidir. İşgören ihtiyaçları sürekli değişmekte ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş tasarımı sadece bir kez oluşturulan ve o an için en uygun olan ortamlarda çok, değişen koşullara uyum sağlayabilen ortamlar olmalıdır. Örneğin bireysel bir iş için yaratılmış bir çalışma ortamının takım çalışması için de uygun bir şekilde tasarlanması gerekebilmektedir.

⁷⁷⁰ E. E. Lawler and S. A. Mohrman, "Quality Circles: After the Fad", **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 1985, ss. 65-71'den aktaran W. F. Cascio, **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw Hill Inc., New York, 1992, s. 20.

⁷⁷¹ N. Schulze, "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancillaştırılması", **6. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları, No.622, Ankara, 1998, s.516.

Çalışma yaşamı kalitesini artırmaya yönelik olarak bazı uygulamalar bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında bu uygulamalara yer verilmektedir.

2.2.2.1. İşin Zenginleştirilmesi

İş ortamında monotonluk işten sıkılma ve verimlilik azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Monotonluk yüksek düzeyde uzmanlaşmanın sonuçlarından biridir. İş ortamında oluşabilecek bu tür sorunlar iş zenginleştirme ile giderilebilir. İş zenginleştirme kavramı ilk olarak F. Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. İşin işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girilen çabaların toplamı şekilde ifade edilebilir⁷⁷².

İşgörelere yapacakları işi sadece icra etme değil, işlerini planlayabilme, yöne verebilme ve kontrol edebilme bakımından sorumluluklar verildiği takdirde işgören hem inisiyatif sahibi olarak ileriye görme ve düşünme yeteneklerini geliştirebilmekte, hem de sırf başkalarının vermiş oldukları kararları icra etmek yerine kendi kararlarını uygulama olanağına kavuşmaktadırlar. Bu şekilde iş işgören içi daha güdüleyici ve anlamlı hale gelmektedir.

Hackman ve Oldham'a (1980) göre, işin yapısında bulunan beş ana unsur zenginleştirme için göz önüne alınmalıdır. Bu beş unsur işin çekirdek boyutları olarak adlandırılmaktadır⁷⁷³. Tablo 2.2.'de iş zenginleştirme unsurlarının içeriğinde bulunması gereken bu beş boyut yer almaktadır.

⁷⁷² Erol Eren (a), **a.g.e.**, s.573.

⁷⁷³ J. R. Hackman and G. R. Oldham, **Work Redesign**, Addison Wesley, Reading, MA, 1980, ss.77-80

Tablo 2.2. İşin Merkez Boyutları

Unsurlar	Tanım
Görev Çeşitliliği	Çeşitli işlev ve uygulamaları içermek
Görev Bütünlüğü	İşin bütünü tamamlama
Görevin Önemi	İşin başkaları için önemli ve anlamlı olduğuna inanma
Özerklik	Karar verme fırsatlarını kontrol edebilme
Geribildirim	İşin başarısı ve kalitesi ile ilgili bilgi alma

Kaynak: S. Kossen, **The Human Side of Organizations**, 6th Ed. Harper Collins Publishers, New York, 1994, s.283.

Zenginleştirilmiş bir işte öncelikle görev çeşitliliği bulunmalıdır. İşgöreni düşünmeye ve uygulamaya iten çok sayıda eylemi içermektedir. Ayrıca, tasarlanan işin işgören tarafından bütünsel olarak algılanması, işin sürekli bir bölümünün yapılmasından daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle görev bütünlüğü önemli bir unsurdur. Yapılan işin başkaları için önemli ve anlamlı olduğunun algılanması iş zenginleştirmede dikkat edilmesi gereken bir konudur. İşin sorumluluklarını üstlenme, işle ilgili karar verme olanaklarının bulunması işgörenin sorumluluk üstlenmesi için gerekliliktir. Ayrıca, yapılan işin kalitesi ve sonuçları ile ilgili geribildirim alma yapılan işin takdir edilmesine, gerektiğinde işgörenin ödüllendirilmesine ve en önemlisi işin geliştirilmesine olanak tanıyacaktır.

İş zenginleştirme daha eski bir kavram olan iş genişletmenin daha kapsamlı hale gelmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. İş genişletme monotonluğu azalmayı amaçlamak üzere işgörene çeşitli görevlerin verilmesi anlamına gelmektedir. İş zenginleştirmede ise, yapılan işe daha ödüllendirici nitelik vererek, işe ilave güdüleyici unsurlar ekleyerek daha insancıl işler oluşturmaktır.

İş zenginleştirmenin, işgören gelişimi ve kendini gerçekleştirme ve özsaygı kazandırma, gelişen güdülenme, daha iyi başarımlar, daha az işgören devri, daha az işe devamsızlık, şikâyetlerde azalma, iş yerinde boş zamanın azalması, daha fazla iş doyumu, topluluğun bir üyesi olarak daha etkin hale gelme gibi faydaları bulunmaktadır. Bu faydalara rağmen uygulamada bazı kısıtlamalarla

karşılaşılabilmektedir⁷⁷⁴. Örneğin, bazı işgörenler daha karmaşık işler, sorumluluk artışı, takım çalışması gibi yeniliklere açık olmayabilir. Sürekli öğrenmeden hoşlanmayan, güvenlik ve istikrara önem veren, bir otoriteye bağımlı çalışmaktan hoşnut olan bir grup işgören bulunabilir. Ayrıca, yeni uygulamalar maliyetleri artırabilir ve zenginleştirme çalışmalarına sendikalar sıcak bakmayabilir.

2.2.2.2. İş Değiştirme

İş değiştirme, bir işgörenin kendi işinden başka bir görevde ya da birimde işin öğretilmesi amacıyla, yeterli bilgi, tecrübe ve yetenek kazandırmak için geçici bir süre çalıştırılmasıdır. But tür uygulama sonucu çeşitli işlerde çalışan işgörenler monotonluktan kurtulmakta ve ek yetenek kazanma şansına sahip olmakta, diğer birimde çalışan iş arkadaşlarıyla iletişimi geliştirmekte ve kendini yararlı hissetmektedir. İşgören devir hızının oldukça yüksek olduğu konaklama işletmelerinde oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Terfi ya da işten ayrılma nedeni ile boşalan pozisyonlar kolaylıkla doldurulmaktadır.

2.2.2.3. Kalite Çemberleri

Sorun çözme grupları olarak da adlandırılan kalite çemberleri, üye sayısı 4 ila 10 kişi arasında değişen, aynı birimde görev yapan işgörenlerin belirli bir soruna yönelerek sorunu çözmek üzere toplanmalarıdır⁷⁷⁵. Kalite çemberleri genellikle işgörenlerin yaptıkları işin kalitesi ile ilgili koşulları belirlemek, sorunları tanımlamak, alternatif çözüm önerileri sunmak, daha güvenli iş yaşamı koşullarını belirlemek ve üretkenliğin artırılması amacıyla gönüllülük esasına göre bir araya gelen gruplardır⁷⁷⁶. Kalite çemberlerinden çıkan öneri ve değerlendirmeler üst yönetim tarafından dikkate alınmadığı takdirde etkinliğini yitirmektedir. Kalite çemberleri, katılımcı bir yaklaşımın belirlenmesi yolunda önemli bir adım olarak görülmektedir.

2.2.2.4. Sendika-Yönetim İşbirliği Grupları

Bazı sendika ve örgütler, aralarındaki çatışmaları çözmek, daha ulaşıcı bir iklim yaratmak için her iki tarafın temsilcilerinden oluşan komiteler kurmaktadır.

⁷⁷⁴ K. Davis, **a.g.e.**, s.285.

⁷⁷⁵ W. Cascio, **a.g.e.**, s. 23.

⁷⁷⁶ İge Pınar Tavmergen, **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s.48.

Bu gruplar ekonomik bunalıma, piyasanın gerilemesine ve fabrikaların kapanmasına yol açan ani ekonomik tehditlere karşı doğmuştur⁷⁷⁷. Sendika-yönetim komiteleri yeni fırsatlar yaratma, sorunları çözme ve bu komitelerin belirli konularda desteklenmesine yönelik çalışmalar yapma gibi çalışmaları bulunmaktadır. Aralıksız hizmet sunan konaklama işletmelerinde sendika ve yönetim arasında oluşan anlaşmazlıkların bir an önce çözüme kavuşturulması oldukça önemlidir. Aralıksız ve kaliteli hizmet sunmak, müşterilerini ve eğitimli ve nitelikli işgörenlerini elde tutmak zorunda olan konaklama işletmelerinin toplu sözleşme dönemlerinde bu zorunlulukların farkında olan ve bunları kullanan sendikalarla gergin anlar yaşabilmektedirler. Turizm işletmeleri açısından bu komiteler gerek örgüt gerekse işgörenler açısından sorun çözücü nitelikte olabilmektedir.

2.2.2.5. Katılımcı İş Tasarımı

Bu programda, bir takım oluşturularak, bu takımın işin teknik ve insani gereksinimlerini analiz ederek yeniden tasarlanması konusunda çalışmasının sağlanmasıdır. Bu şekilde tasarlanan işler, özellikle görevlerin yüksek düzeyde birbirinden bağımsız ve kişisel gelişim ihtiyaçlarının fazla olduğu çalışma ortamlarında daha etkin olmaktadır⁷⁷⁸. Bu yaklaşımla kendi kendini yöneten çalışma grupları ortaya çıkmıştır. Bu gruplar özerk çalışma grupları olarak da adlandırılmaktadır. Özerk çalışma grupları bir dizi işi yapmakla sorumlu olan genellikle 15-20 kişi arasında değişen, kendi kendini yöneten, resmi olmayan bir yönetim anlayışına sahip gruptur. Özerk çalışma grupları, üretkenlik, üretim esnekliği, teknolojik gelişmelere daha hızlı şekilde uyum sağlanması, işe devamsızlığın ve işten ayrılmaların azalması ve iş yaşamında kalitenin artırılması gibi kazançlar sağlamaktadır⁷⁷⁹.

2.2.2.6. Kazanç Paylaşımı

Kazanç paylaşımı, işgörenlerin çalışma yaşamı kalitelerinin geliştiren tekniklerden biridir. Kazanç paylaşımı, belirlenen bir formüle göre, elde edilen

⁷⁷⁷ T. Solmuş, "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Artırmaya Yönelik Program", **Türk Psikoloji Bülteni**, Eylül, No. 18, 2000, ss.39-40.

⁷⁷⁸ W. Cascio, **a.g.e.**, s.23.

⁷⁷⁹ T. Solmuş, **a.g.e.**

kazancın işgörenlerle paylaşılmasıdır⁷⁸⁰. Diğer bir ifade ile örgütler işgörenlerine maliyetlerin azaldığı dönemlerde düzenli olarak finansal katkı sağlamaktadırlar. Ödemeler, örgüt düzeyinde çeşitlilik kazanan farklı maliyet azaltıcı formüllere göre belirlenebilir. Kazanç paylaşımında, işverenler işgörenleriyle iletişim içinde bulunarak onların fikirlerini ve maliyet azaltıcı önerilerini dikkate almakta ve verimliliğin ve kalitenin artırılmasına yönelik sorunlar çözüme kavuşturulabilmektedir.

2.2.2.7. Yönetim Kurullarında Temsil Edilme

Yönetim Kurullarında temsil edilme hakkı temsilcilere, işgörenlerin tümü tarafından dile getirilen ihtiyaçların üst yönetime aktarılması fırsatını sunmaktadır. İşgörenleri ve çalışma koşullarını ciddi şekilde etkileyecek önemli kararlar alınmadan önce bu temsilcilere danışılmakta, böylece işgörenlerin sesine kulak verilmiş olmaktadır. Karara etki eden çeşitli öneri, şikâyet ve dilekler dikkate alınmakta, çalışanları olumlu yönde etkileyecek, kaliteyi artıracak sonuçlara varılabilmektedir.

2.2.2.8. Esnek Çalışma Olanakları

Örgütte esnek çalışma olanaklarının bulunması işgören memnuniyeti açısından önemlidir, çünkü işgören iş dışındaki sorumlulukları yerine getirmede yeterli zaman bulamamaktadır. Özellikle turizm işletmelerinde aşırı yoğunluktan kaynaklanan yorgunluk ve zamansızlık, işgörenlerin çalışma yaşamı kalitesini etkilemektedir. Örgütler, yarı-zamanlı çalışma, iş paylaşımı, esnek personel kullanımı, çalışma programlarında kontrol sahibi olma, çalışma saatlerinde esneklik sağlama gibi uygulamalarla işgörenlerine kişisel istek ve ihtiyaçlarını giderme konusunda olanaklar sağlayabilirler.

Esnek çalışma olanakları, turizm işletmelerinde de bazı koşullar sağlanarak uygulanabilir. Turizm işletmelerinde esnek çalışma modellerinden yarı-zamanlı çalışma, vardiyalı çalışma, sıkıştırılmış çalışma, çağrı üzerine çalışma gibi modeller sıklıkla kullanılmaktadır. Esnek çalışma olanakları işgörenler açısından oldukça caziptir çünkü bu tip çalışma ile işten zevk almak ve özel hayata zaman ayırmak da mümkün olabilmektedir. Esnek çalışma uygulayan örgütler işgörenler

⁷⁸⁰ S. Kossen, **The Human Side of Organizations**, 6th Ed., Harper Collins Publishers, New York, 1994, s.292.

açısından gözde işyerleridir ve işgücü devri azalmaktadır⁷⁸¹. Esnek çalışma ile fazla mesai azalmakta ve işgücü maliyetleri de düşmektedir. Örgütler de esnek çalışma sayesinde, ücret yapılarını ve seviyelerini değişen işgücü piyasası şartlarına göre ve çalışanların performansını düşürmeyecek şekilde ayarlayabilme özgürlüğüne sahip olmaktadır⁷⁸².

Çalışma yaşamı kalitesi çalışmaları uygulanan pek çok işletmede çeşitli biçimlerde oluşabilmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi aynı zamanda bir yönetim felsefesidir⁷⁸³. Bu nedenle çalışma yaşamı kalitesi uygulamalarının başarısının ölçülmesi kolay olmamaktadır. Bazı örgütlerde çalışma yaşamı kalitesi programlarıyla ilgili olarak dışarıdan danışmanlar atanmaktadır. Bu danışmanlar, sadece bu programlara odaklanmakta ve sonuçları ile ilgili bilgileri üst yönetime iletmektedirler. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde danışmanların görevlendirilmesi sürecin sağlıklı ilerlemesi açısından kolaylıklar sağlayabilmektedir.

2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Çalışma Yaşamı Kalitesi Programları Uygulamalarında Olası Zorluklar

Çalışma yaşamı kalitesini kuramsal olarak tanımlamak güç olsa da geniş bir yelpazede sınırları çizilebilir. Daha önce de belirtildiği gibi çalışma yaşamı kalitesi işgörenlere kendi işleriyle ilgili, çalışma ortamlarının fiziksel koşullarıyla ilgili, daha etkin üretim ve kaliteli hizmet için karar verme olanağının tanınması, yöneticilerinin işgörenlerine saygı duyması durumudur. Diğer bir deyişle, işgörenlerle yönetimin işi birlikte yürütmeleri anlamına gelmektedir. Ancak uygulamada, özellikle turizm sektöründe bunları gerçekleştirmek kolay olmamakta, belirli bir zaman (3-10 yıl) gerektirmektedir.

İşgörenlerin işlerinin kalitesi, kârlılığı, gücün paylaşılmasındaki isteklilik, eğitim, maliyetler, müşteri memnuniyeti gibi kavramlar hakkında güncel bilgilere sahip olmaları gerekmektedir. Sürekli faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde işgörenlerin bu güncel bilgilere sahip olması zaman yönetimi açısından zorluklar yaratabilecektir. Yöneticilerin rollerinde de bazı değişiklikler olabilecektir. Örneğin

⁷⁸¹ A. Yavuz, **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995, s.10.

⁷⁸² M. Akoğlan Kozak, **a.g.e.**, s. 39.

⁷⁸³ D. F. Harvey and D. R. Brown, **a.g.e.**, s.337.

çalışma yaşamı kalitesi programları yürütülürken yöneticiler bir anlamda yardımcı olan, liderlik özellikleri daha ön planda ve sürekli bilgi toplayıcı konumda olmalıdırlar.

Çalışma yaşamı kalitesi programlarının başarılı olabilmesi için bazı öneriler şunlardır⁷⁸⁴:

- Yöneticiler patron ve diktatör olmak yerine lider ve eğitimci olmalıdır,
- Açıklık ve güven ortamının oluşturulması gerekmektedir,
- Sadece yönetimin bilmesi gerektiği düşünülen bazı bilgilerin paylaşılması ve yönetimde olmayan bireylerin önerilerinin dikkate alınması faydalı olmaktadır,
- Çalışma yaşamı kalitesinin sürekli devam eden bir değişim içinde olması gerekmektedir,
- Çalışma yaşamı kalitesi programının en alt düzeydeki sorundan, işgörenler ve yönetim arasında oluşabilecek sorunlara da çözüm getirebilmesi sağlanmalıdır,
- Çalışma yaşamı kalitesi yönetim tarafından tek taraflı olarak uygulanmaya zorlanmamalıdır.

Çalışma yaşamı kalitesi programlarının uygulamasına yönelik olarak direnç ortaya çıkabilmektedir. Örneğin bazı yöneticiler, insan faktörünü göz önünde bulundurmaktan çekinmekte, iş ortamında kontrolü kaybetme korkusu içine girebilmektedirler. Aynı şekilde sendikalar da toplu iş sözleşmelerinin eski yapısının dışında oluşan yeni süreçten endişe duyabilmektedirler. Sendikalar güçlerinin azalmasından ve üye kaybından korkmaktadırlar. Çalışma yaşamı kalitesi programları yavaş ilerleyen programlardır ancak süreçteki bu yavaşlık özünde çalışma yaşamı kalitesinin açık ve net olarak tanımlanması ve programların anlatılmasından kaynaklanmaktadır. Açıklık, çeşitli dirençlerin ortadan kalkmasını sağlayabilecektir⁷⁸⁵.

3.2.4. Çalışma Yaşamı Kalitesinde İnsan Kaynakları Biriminin Rolü

Çalışma yaşamı kalitesi çalışmalarında insan kaynakları biriminin üstlendiği rol örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Bazı örgütlerde, özellikle

⁷⁸⁴ W. Cascio, **a.g.e.**, s.20.

⁷⁸⁵ A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, **a.g.e.**, s. 828.

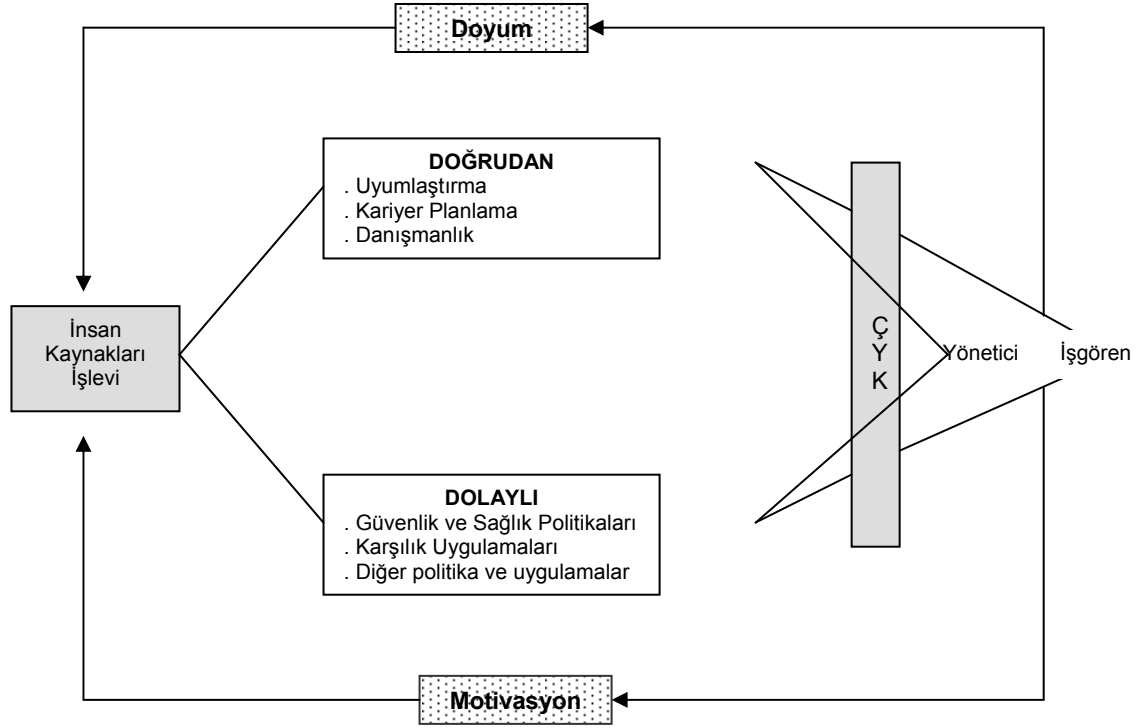
büyük ölçekli olanlarda, insan kaynakları birimine bağlı olarak çalışan, işgörenlerin eğitimi, iletişimi, anket çalışmaları ve bunların geribildirimini vb. konularda birime destek veren çalışanlar bulunmaktadır⁷⁸⁶. Özellikle, Amerika Birleşik Devletlerinde faaliyet gösteren örgütlerde bu yapılanmaya daha sık rastlanmaktadır. Diğer bazı örgütlerde ise bu görev insan kaynakları birimi bu faaliyetler için sorumlu olmaktadır. Ülkemizde bu şekilde bir yapılanma bulunmaktadır.

İnsan kaynakları biriminin ÇYK (Çalışma Yaşamı Kalitesi) çalışmalarında üstlendiği en önemli görev, kilit yöneticilerin desteğini sağlamaktır. Yönetimsel destek, özellikle üst yönetim desteği, ÇYK çalışmalarının başarısını etkileyen en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. ÇYK programlarının devamlılığı ve başarısı için yapılacak olan çalışmalardan önce ve sonra bazı dokümantasyon işlemlerinin yapılması özellikle üst yönetimin desteği açısından önemli olabilmektedir. Örneğin yapılan hata sayısının ya da işgören devir oranlarının önceden belirlenmesi ve raporlanması, uygulanan programdan sonra ulaşılan yeni bilgilerin kayda alınması sayesinde programların etkinliği de ortaya koyulacak ve ÇYK programlarına sağlanan destek güçlendirilebilecektir.

İnsan kaynakları biriminin işgörenlerin doyumuna ve güdülenmelerine doğrudan ve dolaylı etkisi bulunmaktadır. Birim, işgörenlerle uyumlaştırma (oryantasyon), eğitim, kariyer planlama ve danışmanlık gibi uygulamalarla işgören ve yöneticilerle doğrudan iletişime geçmektedir. Aynı zamanda bu eylemler, yöneticilerin de işgörenleri güdülemesinde yardımcı olmaktadır. Şekil 2.3. 'te insan kaynakları biriminin işgörenlerin memnuniyet ve güdülenmesindeki etkisi yer almaktadır.

⁷⁸⁶ William B. Werther, Keith Davis, **a.g.e.**, s. 533.

Şekil. 2.3. İnsan Kaynakları İşlevlerinin Doyum ve Motivasyona Etkisi



Kaynak: William B. Werther, Keith Davis, a.g.e., s. 533.

Şekilde de görüldüğü gibi, insan kaynakları biriminin uygulamaları ve politikaları motivasyonu ve işgören doyumunu dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin özenle ve dikkatle hazırlanmış işyeri güvenliği ve sağlığını artırmaya yönelik bir program ya da iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik hazırlanmış programların işgörenlerin doyum ve motivasyonu olarak geribildirim sağlayacaktır.

2.3. Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi İlişkisi

Çalışma yaşamında kalite yaklaşımı, daha önce de ifade edildiği gibi, çalışanla yönetim arasında karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci ya da çalışanların örgütteki yaşantıları vasıtası ile önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilme derecesi olarak da tanımlanabilmektedir⁷⁸⁷. Bu bağlamda çalışma yaşamında kalite yaklaşımının temel amacı, örgütün kârlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirmesi

⁷⁸⁷ A. D. Szilagyi and M. J. Wallace, a.g.e., s. 828.

sürecinde çalışanlara, verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulların sağlanmasıdır.

Çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK), işgörenin çalışma ortamı ile ilgilidir ve oldukça geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Bu nedenle kesin bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, çalışma yaşamı kalitesini bir amaç, bir süreç ve bir felsefe olarak ele almak mümkündür⁷⁸⁸:

- Bir hedef olarak ÇYK. Örgüt başarımını, örgütün her seviyesinde çalışanlar için daha zorlayıcı, doyurucu ve etkin işler ve iş çevresi oluşturarak artırmak anlamına gelmektedir.
- Bir süreç olarak ÇYK. Bu hedefe uygun olarak örgütteki tüm bireylerin aktif katılımını sağlamaktır. Katılımları sayesinde işgörenler işe daha anlamlı katkılar, daha fazla iş doyumu, başarımdan kaynaklanan gurur ve kişisel gelişim yaşamaktadır.
- Bir felsefe olarak ÇYK. Felsefe olarak bireyleri geliştirilmesi gereken değerler olarak görmek ve örgüt olarak bilgi, yetenek, gelişim, tecrübe ve bağlılık ortamı yaratma becerisini göstermektir.

Genellikle iş-yaşam dengesinin kişisel mutluluğu ve refahı artırdığı bilinmektedir. İş-yaşam dengesizliği, strese neden olmakta, yaşam kalitesini ve kişinin iş yerindeki etkinliğini azaltan bir unsur durumuna gelmektedir. Bazı yaklaşımlarda, bu dengesizliği gidermenin bir yolu olarak, radikal bir karar olan “örgüt değiştirme” ya da işveren ve çalışanlara bu dengenin kurulmasına yönelik olarak programlar oluşturma tavsiye edilmektedir.

İş-yaşam dengesi, çalışma yaşamı kalitesinin bir parçası olarak görülebilir. Dahası, çalışma yaşamı kalitesi programlarının bazıları doğrudan iş-yaşam dengesi programları ile ilgili olmaktadır. Örneğin bazı işletmelerde, işgörenlerin izin durumlarının ve zamanlarının taleplerine göre ayarlanması, kreşler, esnek çalışma koşullarının uygulanması, çeşitli boş zaman aktivitelerinin düzenlenmesi ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gibi uygulamalara rastlanmaktadır. Ancak bu uygulamalar genellikle yöneticinin ya da yönetimin önceliğindedir. Dolayısıyla,

⁷⁸⁸ L. Mullins, **Management and Organisational Behaviour**, 6th Ed., Prentice Hall, England, 2002, s.663.

özellikle turizm endüstrisinde çalışanların memnuniyeti açısından yönetimin yaşam ve çalışma dengesine önem vermeleri, gerekmektedir.

İş-yaşam programlarının uygulanıyor olması kuşkusuz iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Buradan yola çıkarak çalışma yaşamı kalitesinin de olumlu yönde etkileneceği söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada bu etkileşim üzerinde durulmuştur.

Çalışma yaşamı kalitesi ile İş-yaşam etkileşimi arasında karşılıklı bir etkileşimin varlığından da söz edilebilir. Örneğin çalışma yaşamı kalitesi programlarından biri olarak uygulanan herhangi bir uygulama, esnek çalışma saatleri gibi, işgörenin iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyebilecektir. Bunun tam tersi de söz konusu olabilir.

Çalışma yaşamı kavramı oldukça geniş bir kavram olduğundan, pek çok uygulamayı içermektedir. ÇYK' ne değişik açılardan yaklaşım yapılabilir iş doyumunu açısından yaklaşıldığında pek çok alt değişkenin bulunduğu görülmektedir.

İş yaşam dengesi kavramı olarak değil ancak, uygulama olarak çalışma yaşamı kalitesinin bir parçası olabilmektedir. İşin insancılaştırılması kapsamında ele alınabilir. Bu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının iş ve özel yaşamlarının denge durumu, özel yaşamın iş üzerindeki etkileri, işin özel yaşam üzerindeki etkileri ve bu değişkenlerin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Her ne kadar birbirlerini etkileyen kavramlar olarak görülseler de, iş-yaşam dengesi çalışma yaşamı dengesinin bağımsız değişkeni olarak bu çalışmada yer almaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA YAŞAMI KALİTESİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, yazından elde edilen bilgiler ışığında yapılan bir alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Bu kapsamda, araştırmanın amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi ve elde edilen bulguların yanı sıra, kullanılan ölçekler, model önerileri, modellerin test edilmesi ve kullanılan istatistiksel tekniklerle ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışma Yaşamı Kalitesi (ÇYK), bireylerin iş ortamında ya da işleri dolayısıyla kişisel gereksinimlerinin ne kadarını karşılayabildikleri ile ilgilidir. Pek çok endüstride önemli ölçüde bir istihdam konusu olarak şekillenmektedir. İşgörenlerin iş ortamına yabancılaşmalarını engellemek, iş bağlılıklarını ve iş doyumlarını artırmak ve dolaylı olarak verimliliğin artmasına katkıda bulunmak ve sürekli iyileşmeyi sağlamak için çalışma ortamının gelişmesi, çalışma yaşamı kalitesinin artırılması gerekmektedir. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması aynı zamanda bireylerin yaşam kalitelerinin de artmasına katkıda bulunmaktadır.

İşgören açısından iş yaşam dengesi, işle ilgili ve özel yaşam ile ilgili sorumluluklar arasında bir denge oluşturmaktır. Bu nedenle iş yaşam dengesi, yönetimler, araştırmacılar, örgütler ve medya tarafından ilgi gören önemli bir insan kaynakları uygulaması olarak görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından, işgöreni örgütte tutma stratejilerinin önemli unsurlarından birisidir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin, işgörenlerin değişen ihtiyaçlarının farkında olmaları gerektiğine ve işgörenlerini kazanmak adına esnek iş-yaşam dengesi stratejileri geliştirmelerine dikkat çekmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, iş yaşam dengesi ya da dengesizliğinin çalışma yaşamı kalitesini ne ölçüde etkilediğidir. Çünkü çalışma yaşamı kalitesinin çok çeşitli boyutları bulunmaktadır. İş-yaşam dengesi değişkenleri olan işin yaşam üzerinde, yaşamın iş üzerindeki ve iki alanın dengede olması algılarının çalışma

yaşamı üzerindeki etkileri araştırılacaktır. Bu etkiyi oluşturan nedenler ve alt başlıklar incelenecektir. Turizm sektörünün yapısal özelliklerinden kaynaklanan unsurların bu etkileşim içindeki yeri ortaya konacaktır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Aralıksız hizmet veren konaklama işletmelerinde ve turizm endüstrisinin yapısal unsurlarından dolayı, iş-yaşam dengesi kurulması işgörenler açısından zor olmaktadır. Dengesizliğin oluşturacağı sorunlarla başa çıkmak bireysel olarak yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle, işletmelerin yaklaşımları, örgüt istihdam politikasındaki yapılanmalar ve uygulamalar iş-yaşam dengesi oluşturulmasında önemli yer tutmaktadır.

İş-yaşam dengesi ve iş-yaşam etkileşiminin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri incelenirken, turizm işletme belgeli beş yıldızlı kıyı otelleri kapsam dâhilinde tutulmuştur. Araştırmanın alt amaçlarından birisi de, farklı çalışma biçimlerinin iş-yaşam dengesi ve çalışma yaşamı kalitesi unsurları üzerinde bir fark oluşturup oluşturmadığını belirlemektir. Bu nedenle KKTC’de faaliyet gösteren kumarhane otelleri ile bir kıyaslama yapılacaktır. Kıyaslama yapmak amacı ile bölgesel yayılımı da göz önüne alarak örneklem seçiminde otel sayısı ve geri dönen anket sayısında bir denge oluşturma sağlanmaya çalışılmıştır. Kıyaslama yaparken karşılaşılan en önemli kısıt, Türkiye’de ki otellerin kumarhane otelleri olmamasıdır. Buna karşın, iş-yaşam dengesi açısından otellerin bu nitelik farklılığının etkisi üzerinde durulacaktır.

Buradan hareketle, sezon yoğunluğunun en fazla olduğu turizm merkezlerinden Bodrum, Marmaris ve Alanya bölgeleri ile KKTC’nde faaliyet gösteren beş yıldızlı toplam 10 kıyı oteli basit şans örnekleme ile araştırma kapsamına alınmıştır. KKTC’de faaliyet gösteren 3 beş yıldızlı otel ile Türkiye’de turizm hareketinin yoğun olduğu 3 turizm merkezinde toplam 7 beş yıldızlı kıyı oteli araştırmaya dahil edilmiştir. Anket, otellerde görev yapan tüm personele dağıtılmıştır. Bunun nedeni, iş-yaşam etkileşiminin her kademedeki çalışan bireyler için çalışma yaşamını etkileyen bir unsur olarak var olmasıdır. Dağıtılmış olan anketlerin geri

dönüş oranı %43'tür. Bu oran örnekleme temsil etmesi bakımından kabul edilebilir sınırlar içindedir⁷⁸⁹.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada öncelikle alan yazın araştırması yapılmış, buradan hareketle ikincil verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Alan olarak Türkiye'nin Ege ve Akdeniz Bölgesinde turizm hareketinin yoğun olduğu üç bölge ile KKTC seçilmiştir.

Alan araştırmasında, yazından elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış anket tekniği kullanılmıştır. Anket, katılımcıların yanıtlarını belirlenmiş seçenekler arasından seçerek daha önceden hazırlanmış bir forma kaydetmeleridir⁷⁹⁰. Anket tekniği, ulaşılmak istenen bilgilere mümkün olan en kısa sürede ulaşmak ve gerekli açıklamaların yapılabilmesine olanak tanıdığından en etkili ve en çok kullanılan tekniklerden biridir^{791,792}.

Anketin oluşturulmasından sonra, pilot test yapılmıştır. Pilot testin yapılmasının nedeni, ankette geçerliliği ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış olan ölçeklerin ülkemiz işgörenleri açısından ne şekilde algılandığını görmektir. Kültürel ve konuşulan dil bakımından çoğunlukla algı farklılıkları oluşabildiğinden, gerekli düzenlemelerin yapılması ve ankette yer alan ifadelerin güçlendirilmesi ya da çıkartılması gerekebilmektedir. Pilot test, 100 anket üzerinde yapılmıştır. Her bir ölçeğe yapılan faktör analizi sonuçlarına göre anlaşılmayan bazı veriler çıkartılmış ve ölçekler ifade olarak sadeleştirilmiştir.

Elde edilen veriler doğrultusunda, öncelikle tanımlayıcı istatistikler yapılmış, hipotez testleri gerçekleştirilmiş, veriler çok değişkenli istatistik yöntemlerinden Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Modeling) ile analiz edilmiştir.

⁷⁸⁹ U. Sekaran, **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 3rd Ed., Wiley and Sons, USA, 2000, s. 252.

⁷⁹⁰ M. Clark, and M. Riley, **Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism**, Thompson Business Pres, U.K., 1999, s.91.

⁷⁹¹ Özkan Tütüncü, **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001, s.84.

⁷⁹² Ali Balci, **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2004, s.140.

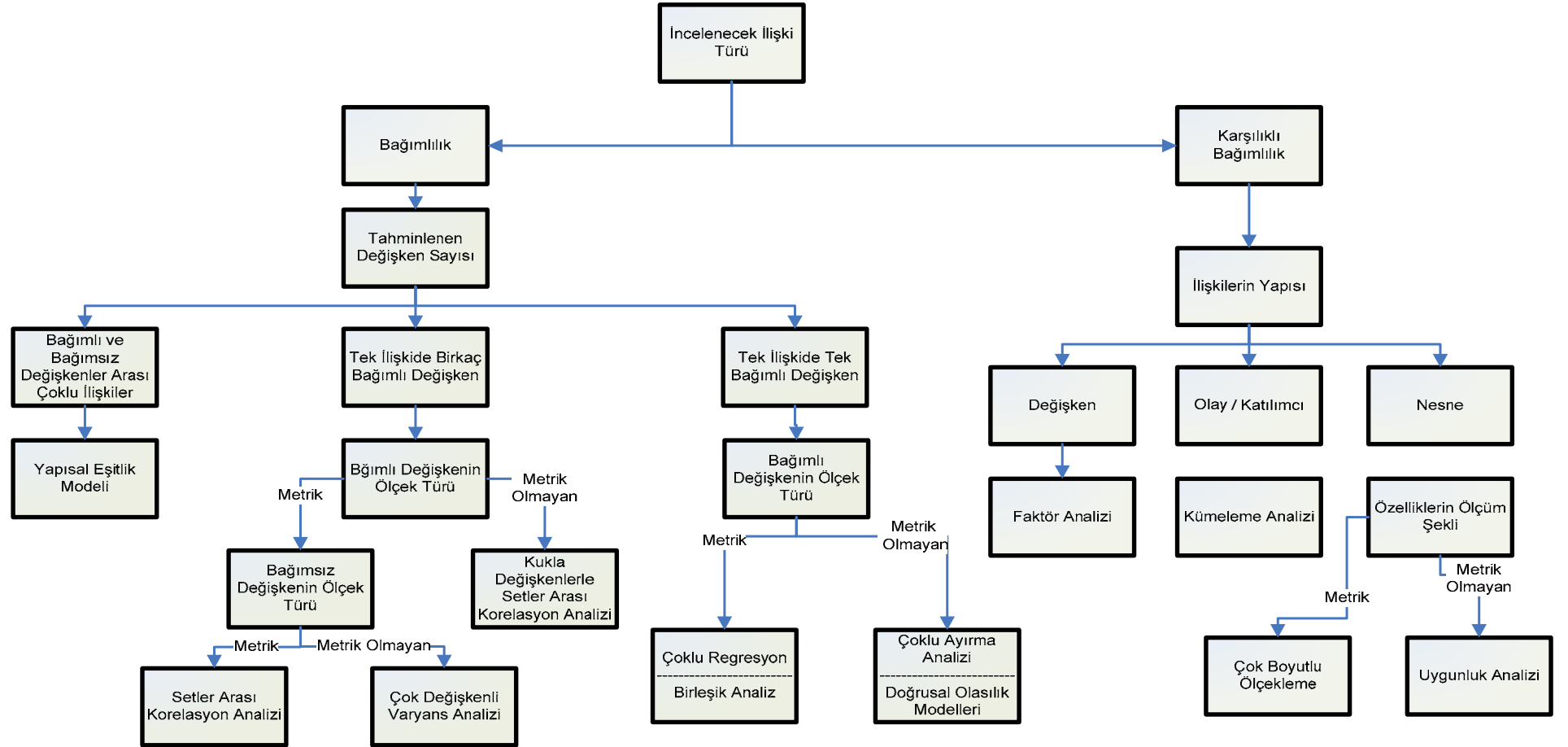
Yapısal eşitlik Modeli (YEM), çok değişkenli analizlere hipotez testi yaklaşımı yapan istatistik tekniğidir. YEM, regresyon, faktör analizi ve varyans (kovaryans) analizi gibi çok değişkenli analiz yöntemlerini etkin olarak içerisinde barındıran bir modelleme zinciridir⁷⁹³.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), özellikle davranış bilimlerinde oldukça sık kullanılmaktadır. Faktör analizi, regresyon analizi ve yol analizinin bir birleşimi olarak da görülebilmektedir. Yapısal eşitlik modelleri gözlenen (observed) ya da gözlenemeyen (latent- gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan çok değişkenli bir tekniktir. Özellikle kuramsal yapıların (construct) formüle edilmesiyle ilgili karşılaşılan sorunların çözümünde de yararlı olduğu görülmektedir. Teknik olarak YEM, doğusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır.

Bağımlı değişkenin ya da değişkenlerin bağımsız değişkenlerce kestirimine yönelik olarak testlerin belirlenme süreci, bağımlı değişken sayısı ve ölçüm düzeyinin çeşidine göre sınıflandırılmaktadır⁷⁹⁴. Şekil 3.1. 'de kullanılan çok değişkenli tekniklerin doğaları ve bağımlı ve bağımsız değişken sayılarına göre sınıflandırılmaları gösterilmektedir. Şekilde incelenecek ilişkinin türü iki şekilde oluşmaktadır. Sol tarafta yer alan bağımlılık (dependence) tekniği, bir ya da birden fazla bağımlı değişkenin bir ya da birden fazla bağımlı değişkeni açıklayabilme olma durumunu içermektedir. Buna örnek olarak çoklu regresyon analizi verilebilir. Sağ tarafta yer alan karşılıklı-bağımlılık (interdependence) tekniği ise, değişkenlerin hiçbirinin bağımlı ya da bağımsız değişken olarak belirlenemediği bir tekniktir. Burada tüm değişkenler eşzamanlı olarak değerlendirilmektedirler. Bağımlılık teknikleri kendi arasında genellikle iki özelliğe göre sınıflanmaktadır. Bunlardan birincisi, çalışmadaki bağımlı değişken sayısıdır. İkincisi ise, metrik ya da metrik olmama durumuna göre sınıflamadır. Metrik bağımlı değişkenler değişkenlerin kantitatif ya da nümerik olması durumudur. Örneğin yaş ve ağırlık metrik verilerdir. Metrik olmayan bağımlı değişkenler ise niteliksel ve bir özelliği temsil etmektedir. Örneğin meslek grupları, ya da bir örgütteki görevler metrik verilerdir.

⁷⁹³ B. Y. Byrne, **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming**, Lawrence Erlbaum Associates, Cambridge University Press, Mhwh New Jersey, 2001, s.12.

⁷⁹⁴ J. F. Hair, W. Black, J. Babin, R. E. Anderson and R. L. Tahtam, **Multivariate Data Analysis**, 6th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2006, s.13.



Şekil 3.1. Çok Değişkenli Tekniğin Seçimi

Kaynak: J. F. Hair v.d., **a.g.e.**, s.13.

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), bir konu ile ilgili yapısal teorinin çok değişkenli analizine hipotez testi yaklaşımı getiren istatistik metotlar dizisidir. Bu yapısal teori, birçok değişken üzerinde gözlemlenen nedensel süreçleri (causal process) göstermektedir. Çalışmadaki nedensel süreçler bir takım yapısal eşitlikler (regresyon denklemleri) yardımıyla gösterilmektedir. Bu yapısal ilişkiler teorisinin daha açık halde kavramsallaştırılması için resimlerle modellenmektedir.

Yapısal eşitlik modellerinin en önemli özelliği, sınanmaya çalışılan model ya da modellerin o model için toplanmış olan veriler için ne derecede uygun olduğuna ilişkin değerlendirme ölçütleri sunabilmesidir

Bu çalışmada diğer çok değişkenli istatistik tekniklerinin yerine YEM kullanılmasının nedeni üç şekilde açıklanabilir. Birincisi; kullanılan YEM programları tüm modelin uygunluğunu ve parametre tahminlerini tek tek test edebilmektedir. İkincisi; regresyon katsayıları, ortalama ve varyanslar anında hesaplanabilmekte ve test edilebilmektedir. Üçüncüsü ise; birden fazla bağımlı ve bağımsız değişken, ara değişken tek bir modele dâhil edilebilmektedir.

Bu kapsamda analiz için LISREL 8.7 ve SPSS 13.0 istatistik programları kullanılmıştır. İzlenen adımlar şunlardır:

- Sayısal ve Yüzdesel Dağılım,
- Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri,
- Açıklayıcı Faktör Analizi,
- Hipotez Testleri
- Modelin Tanımlanması
- Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi,
- Yapısal Model.

3.3.1. Anketin Oluşturulması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılan anket, temel olarak yedi bölümden oluşmaktadır.

Anketin giriş bölümünde, yapılan anket çalışmasının amacı, verilerin hangi amaçla kullanılacağı, elde edilecek bilgilerin etik sınırlar içerisinde değerlendirileceği ve cevaplama yönelik kısa bilgiler yer almaktadır.

Birinci bölümde, İş-Yaşam Etkileşimine yönelik olarak geliştirilmiş olan sorular kullanılmaktadır. İkinci bölümde Stres'e ve üçüncü bölümde Tükenmişlik Sendromu (Duygusal Bitkinlik) ve dördüncü bölümde İşten Ayrılma Eğilimi'ne yönelik sorular yer alırken, beşinci bölümde Çalışma Yaşamı Kalitesi ile ilgili oluşturulmuş sorular bulunmaktadır. Anketin son bölümünde, demografik sorular yer almaktadır.

Anketin ilk beş bölümünde nesne ya da olayları hem sıralayan hem de gruplar arasında farklılıkları karşılaştırma olanağı sağlayan aralık ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde ise, katılımcıları, nesne ya da olayları belirli niteliklere göre gruplara ayıran sınıflama ve oranlı ölçekler kullanılmıştır.

Bu çalışmada katılımcıların tutumlarını ölçmek amacıyla 5'li zaman ölçeği ve 5'li Likert tutum ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm araçları aşağıda yer almaktadır.

4.3.1.1. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği

İş-yaşam dengesi, Fisher-McAuley vd. tarafından geliştirilen ölçüm aracından uyarlanarak hazırlanmıştır ve 15 sorudan oluşmaktadır³⁹⁸. Ölçüm aracının esası 19 sorudan oluşmaktadır ve iş yaşam dengesini üç boyutta incelemektedir. Bu boyutlar şunlardır³⁹⁹:

- İşin Kişisel Yaşam üzerindeki Etkisi (İKY)
- Kişisel Yaşamın İş Üzerindeki Etkisi (KYİ)

³⁹⁸ G. Fisher-McAuley, J. Stanton, J. Jolton and J. Gavin, "Modelling the Relationship between Work Life Balance", **Human Resources Journal- London**, Vol.12, No.1, ss. 54-76.

³⁹⁹ G. G. Fisher, **a.g.e., s.147.**

- İş-Yaşam Gelişimi (İYG)

İş-yaşam Dengesi ölçeğinde 5 noktalı zaman ölçeği kullanılmış (1=Asla, 2=Nadiren,3=Ara sıra,4=Çoğu zaman, 5=Her zaman) katılımcıların ilgili ifadelerle ilgili tutumları karşılaştıkları sıklık bakımından değerlendirilmiştir. İş-aile çalışmaları yapan daha önceki araştırmacılar zaman esaslı bir yaklaşımı tavsiye etmektedirler, böylelikle tüm katılımcıların ifadeleri yanıtlarken belirli bir zaman çerçevesinde değerlendirilmeleri olanaklı olmaktadır⁴⁰⁰.

Çalışmada kullanılan İş-Yaşam dengesi Ölçeğinde 15 soru kullanılmasının nedeni, cevaplama oranını artırmak için katılımcıları aşırı uzun sorulardan uzak tutmaktır. Bu nedenle yakın anlamlar içeren 4 soru ölçeğe dâhil edilmemiştir. Ankette, İşin Kişisel Yaşam Üzerindeki Etkisi ile ilgili 6, Kişisel Yaşamın İş Üzerindeki Etkisi ile ilgili 5 ve İş-yaşam Gelişimi ile ilgili 4 soru bulunmaktadır.

4.3.1.2. Algılanan Stres Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde algılanan stresle ilgili bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte stres algısıyla ilgili 4 soru bulunmaktadır. Ölçek Cohen, Kamarck ve Mermelstein tarafından geliştirilmiştir⁴⁰¹. Bu ölçüm aracı, bireyin yaşamındaki olayların ne düzeyde stresli olarak algılandığı ile ilgilidir.

Algılanan stres ölçeğinde de iş-yaşam dengesi ölçeğinde olduğu gibi 5 noktalı zaman ölçeği kullanılmıştır.

4.3.1.3. Maslach Tükenmişlik Envanteri

Maslach (1981, 1986)'a göre, tükenmişlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk durumundan kaynaklanan ve kişinin kendisine, mesleğine, diğer insanlara ve yaşama karşı olumsuz tutum ve davranışlar; fiziksel, duygusal ve

⁴⁰⁰ J. Hayman, "Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.13, No.1, 2005, ss. 85-91.

⁴⁰¹ S. Cohen, T. Kamarck and R.Mermelstein, "A Global Measure of Perceived Stress", **Journal of Health and Social Behavior**, Vol.24, No.4, 1983, 385-396.

zihinsel yorgunluk sendromudur. Maslach, tükenmişlik sendromunu üç başlık altında incelemiştir.^{402,403}

- *Duygusal Bitkinlik*. Duygusal kaynakları tükendiğinde, işgörenler kendilerini psikolojik düzeyde örgüte destek verecek konumda görememektedirler.
- *Kimliksizleşme*. İşgörenin müşterilerine karşı duyarsız, negatif tutum geliştirmeleridir. Duygusal bitkinlikle benzerlik gösterdiğinden iki değişken arasında ilişki (korelasyon) bulunmaktadır.
- *Azalan Kişisel Başarı*. İşgörenin kendisini diğer işgörelere kıyaslayarak başarısız, yetersiz ve olumsuz değerlendirmesidir.

Maslach ve Jackson (1986), bu değişkenlerden yola çıkarak, bilimsel araştırmalarda sıklıkla kullanılan Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni (Maslach Burnout Inventory) oluşturmuşlardır⁴⁰⁴.

Bu ölçekte toplam 22 soru ifadesi bulunmaktadır. Envater üç bölümden oluşmaktadır ancak, bu çalışmada duygusal bitkinlik değişkeni üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle, ölçeğin duygusal bitkinlik ile ilgili olan 9 sorusu kullanılmıştır.

4.3.1.4. İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği

İşten Ayrılma ve İşten Ayrılma Eğilimi, İş-Yaşam Dengesi sonuçlarından biri olarak sıklıkla araştırılmış bir konudur. Pek çok araştırmacı, iş-yaşam programlarının toplam etkisini incelemiştir^{405,406}. Örneğin Thompson vd. (1999), çalışmalarında iş-yaşam kültürü, iş aile uygulamalarından elde edilen faydalar ve

⁴⁰² C. Maslach, and S. E. Jackson (a), "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior**, Vol. 2,1981, ss. 99-113

⁴⁰³ C. Maslach, and S. E. Jackson (b), Manual Maslach Burnout Inventory, 2nd Ed., **Consulting Psychologists Press**, Palo Alto, CA., 1986, s.12.

⁴⁰⁴ C. Maslach, and S. E. Jackson (b), **a.g.e.**, s.12.

⁴⁰⁵ R. Batt and P.M. Vancour, "Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover", **Industrial Relations**, Vol.42, ss.189-220.

⁴⁰⁶ R. R. Sinclair, M. A. Hannigan and L. E. Tetrick, **Benefit Coverage and Employee Attitudes: A Social Exchange Perspective**, L. E. Tetrick and J. Barling (Ed.), "Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives", 1995, ss.163-185, USA, APA Books.

ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelerken iş-aile uygulamaları ile işten ayrılma eğilimi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmışlardır⁴⁰⁷.

Çalışmada yer alan İşten ayrılma Eğilimi ölçeği Wayne, Shore ve Linden (1997) tarafından geliştirilmiştir⁴⁰⁸. Bu ölçekte işten ayrılma eğilimi beş ifadeden oluşmaktadır. “İşimden ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum” ifadesi bu beş ifadeden birisi olarak örnek gösterilebilir.

4.3.1.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği

Sirgy vd. (2001), ‘Çalışma Yaşamı Kalitesi İçin Yeni Bir Ölçek’ adlı makale çalışmalarında, çalışma yaşamı kalitesini, bireyin iş ortamına katılımından kaynaklanan kaynaklar, faaliyetler ve sonuçlarla ilgili ihtiyaçlarından elde ettiği iş doyumunu olarak tanımlamaktadırlar. Bu nedenle, işgörenin iş tecrübelerinden doğan gereksinimlerinin tatmin edilmesinin sadece iş doyumuna değil, diğer yaşam alanlarında da doyuma yol açtığını belirtmişlerdir⁴⁰⁹. Bu çalışmada da Sirgy vd. (2001) ’nin geliştirdiği Çalışma Yaşamı Kalitesi ölçeği kullanılmıştır.

Sirgy vd. Porter’ın Gereksinimler Tatmini (Need Satisfaction Questionnaire) ölçeği ile Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Hierarchy of Needs) yaklaşımından yola çıkarak, yayılma (spillover) kuramı kapsamında bir çalışma yaşamı kalitesi ölçeği geliştirmiştir. Buna göre Çalışma yaşamı kalitesi şu şekilde formüle edilebilir:

$$QWL = NShs + NSef + NSs + NSt + NSa + NSk + NScs$$

NShs = Fizyolojik gereksinimler (3 ifade)

NSef = Ekonomik ve aile gereksinimleri (3 ifade)

NSs = Sosyal gereksinimler (2 ifade)

NSt = Sevgi ve Saygı gereksinimleri (2 ifade)

⁴⁰⁷ C. C. Thompson, L. L. Beauvais and K. S. Lyness, “When Work and Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work Family Conflict”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 54, No.2, 1999, ss.392-415.

⁴⁰⁸ S.J. Wayne, L. M. Shore and R. C. Linden, “Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective”, **Academy of Management Journal**, Vol.40,1997, ss.82-111.

⁴⁰⁹ M. J. Sirgy, D. Efraty, P. Siegel and D-J. Lee, “A New Measure of Quality of Work Life (QWL): Based on Need Satisfaction and Spillover Theories”, **Social Indicators Research**, Vol. 55, 2001, ss. 241-302.

Nsa = Kendini gerçekleştirme gereksinimi (2 ifade)

NSk = Bilgi (öğrenme ve öğretme) gereksinimi (2 ifade)

NScs = Estetik (yaratıcılık) gereksinimi (2 ifade)

Buna göre, Çalışma Yaşamı Kalitesi ölçeği toplam 16 ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada gerek anket formu gelinde soru sayısının fazla olması, gerekse çalışma yaşamı kalitesinin iş-yaşam dengesi ile ilgili olarak, motivasyon faktörleri ile ilgili olması nedeniyle sevgi ve saygı gereksinimlerden itibaren ankete dahil edilmiştir. Herzberg'in Çift Etmen (Motivasyon-Hijyen) kuramından hareketle (s.112), çalışma yaşamı kalitesi motivasyon teorilerini temel aldığından, çalışma yaşamı kalitesi soruları hijyen ifadelerinden çok motivasyon ifadeleri bilinçli olarak tercih edilmiştir. Bu nedenle çalışmada bu ifadeleri temsil eden 8 ifadeye yer verilmiştir.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bulguları kapsamında öncelikle sayısal ve yüzdesel dağılım sonuçları verilecektir. Ayrıca, güvenirlik ve geçerlik, açıklayıcı faktör analizi, hipotezler ve hipotez testleri, modelin tanımlanması ve test edilmesi yer almaktadır.

3.4.1. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Türkiye ve KKTC olarak toplam 1000 anket dağılmış ve geri dönen anketler üzerinden aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir. Buna göre, anket geri dönüşüm oranı %56'dır. Araştırmada elde edilen verilerin sayısal ve yüzdesel dağılımları SPSS 13.0 programı ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre Tablo 3.1. oluşturulmuştur.

Tablo 3.1'de araştırma kapsamında çalışmanın yürütüldüğü iki ülkenin katılımcı profili toplam olarak ve her bir ülkenin katılımcı profili ayrıştılarak verilmiştir.

Araştırmaya, toplam 561 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaş özellikleri incelendiğinde, 282 kişinin 20-25 yaş; 178 kişinin 26-35 yaş; 91 kişinin ise 36 ve üstü yaş aralığında olduğu görülmektedir. Türkiye ve KKTC ayırımına bakıldığında 20-25

yaş aralığının paralel oranda sayıca daha fazla olduğu görülmektedir. Yüzdesel olarak bakıldığında, 20-35 yaş aralığında katılımcıların %82 oranında oldukları görülmektedir.

Katılımcıların toplamda %41'i kadın ve %58,8'i erkeklerden oluşmaktadır. Sektörde kadın ve erkek çalışanların sayısal olarak yakın oranlarda oldukları görülmektedir. Katılımcılar arasında, KKTC'de bu oran birbirine daha yakınken, Türkiye'de erkek çalışan sayısı daha fazladır.

Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde %62,4'ünün bekâr, %37,4'ünü ise evli oldukları belirlenmiştir. Her iki ülkede de bekâr olanların sayısı evli olanlardan fazladır.

Ankete katılan işgörenlerin 267'si lise, 293'ü ise üniversite mezunudur. Buna göre, katılımcıların %%47,6'sı lise mezunu iken, %52, 2'sinin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Türkiye'deki katılımcılar incelendiğinde, lise mezunlarının üniversite mezunlarından sayıca fazla oldukları (154'e 99) görülürken, KKTC'de tam tersi bir durum (113'e 194) söz konusudur.

Çocuk sayısı iş-yaşam dengesi açısından önemli bir nominal değişken olarak çalışmada yer almıştır. Buna göre hiç çocuğu olmayanlar katılımcıların %68,6'sını; bir çocuğu olanlar %15,5'ini; 2 ve daha fazla çocuğu olanlar ise %13,4'ünü oluşturmaktadır.

Sektörde çalışma yılı dikkate alındığında katılımcıların 189'unun 1 yıldan az; 189'unun 1-3 yıl arasında; 119'unun 4-7 yıl arasında; 135'inin ise 8 yıl ve daha fazla süredir sektörde çalıştıkları görülmektedir. Buna göre katılımcılar arasında sayısal olarak 1-3 yıl arası sektörde çalışıyor olanlar daha fazladır(%33,7).

Tablo 3.1. Sayısal ve Yüzdesel Dağılım Tablosu

		Türkiye	KKTC	Sayı	%
Yaş	20-25	120	162	282	50,3
	26-35	93	85	178	31,7
	36 ve üstü	31	60	91	16,2
	Yanıtsız	10	0	10	1,8
	Toplam	254	307	561	100
Cinsiyet	Kadın	88	142	230	41,0
	Erkek	165	165	330	58,8
	Yanıtsız	1	0	1	0,2
	Toplam	254	307	561	100
Medeni Durum	Evli	95	115	210	37,4
	Bekâr	158	192	350	62,4
	Yanıtsız	1	0	1	0,2
	Toplam	254	307	561	100
Eğitim Durumu	Lise	154	113	267	47,6
	Üniversite	99	194	293	52,2
	Yanıtsız	1	0	1	0,2
	Toplam	254	307	561	100
Çocuk	Yok	175	210	385	68,6
	1 tane	42	45	87	15,5
	2 ve daha fazla	23	52	75	13,4
	Yanıtsız	14	0	14	2,5
	Toplam	254	307	561	100
Sektörde çalışma yılı	1 yıldan az	38	77	115	20,5
	1-3 yıl	68	121	189	33,7
	4-7 yıl	69	50	119	21,2
	8 yıl ve üzeri	76	59	135	24,1
	Yanıtsız	3	0	3	0,5
	Toplam	254	307	561	100

3.4.2. Güvenirlik ve Geçerlik

Bir araştırmanın tutarlı ve istikrarlı olması durumunda, başka bir deyişle, soruların tahmin edilebilir ve kesin olması durumunda, güvenirlikten söz edilebilmektedir. Moser ve Kalton'a (1971) göre, bir araştırma ölçümü aynı koşullar altında tekrarlandığında aynı sonuçları veriyorsa ölçüm güvenilir demektir⁴¹⁰. Sosyal Bilimlerde araştırmacının %100 kesin sonuçlara ulaşması, soruların ifadelerindeki eksiklikler, fiziksel ortamdaki değişiklikler, yaklaşım farklılıkları, araştırmacı-katılımcı arasındaki etkileşim ve yöntemin güncelliğini yitirmesi gibi bazı etkenlerden dolayı mümkün olmamaktadır⁴¹¹.

Güvenilirliğin sınanması için birkaç test ya da sınama prosedürü bulunmaktadır. Homojen testlerin güvenilirliğinin değerlendirilmesinde kullanılabilecek, iç uyum testleri adı verilen bir dizi test bulunmaktadır. Homojen testler, tüm ölçümlerin ya da soruların aynı temel konunun araştırılmasına ya da ölçülmesine çalışıldığı araçlardır. Birden fazla konunun ölçülmesine yönelik testlerin ya da araştırmaların güvenirliliği test yöntemin zaman içinde dengeli olup olmadığını araştıran sınama-yeniden sınama (test-retest) yöntemleri ile değerlendirilmektedir. İç uyum güvenirliliğinin sınanması için en sık kullanılan yöntem ise, "Cronbach'ın Alfa Katsayısı" dır. Bu yöntem, ölçekte yer alan maddelerin homojen yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile elde edilmektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değer almaktadır ve katsayının negatif çıkması, sorular arasındaki korelasyonun negatif olduğu anlamına gelmektedir ve bu durum güvenirlilik modelinin bozulmasına neden olmaktadır. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği şu şekilde yorumlanmaktadır⁴¹²:

- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenirliliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

⁴¹⁰ C.A. Moser and G. Kalton, **Survey Methods in Social Investigation**, Heinemann Educational Books, London, 1971, s. 549.

⁴¹¹ R. Kumar, **Research Methodology**, Sage Publications, London, s.138.

⁴¹² J. C. Nunnally, **Psychometric Theory**, McGraw Hill, New York, 1967, s.248.

Bu çalışmada uygulanan Cronbach'ın alfa testi sonucunda ölçeklerin genel güvenilirlikleri Tablo 3.2'de belirtilmektedir.

Tablo 3.2. Güvenirlik Tablosu

Ölçek	Alfa (α)
İş-Yaşam Dengesi	.822
Stres	.763
Tükenmişlik	.839
İşten Ayrılma Eğilimi	.691
Çalışma Yaşamı Kalitesi	.857

Tablo incelendiğinde ankette yer alan ölçeklerin oldukça güvenilir sınırlar içerisinde oldukları, özellikle İş-yaşam dengesi ve Çalışma yaşamı kalitesi ölçeklerinin yüksek derecede güvenilir oldukları görülmektedir. Test, ankette yer alan ölçeklerin tümüne uygulandığında ise, güvenilirlik katsayısı .921 olarak belirlenmiştir ($p=0.0001$ ve $F=49,723$). Buna göre, anket yüksek derecede güvenilir ve alfa değeri sosyal bilimler araştırmaları için kabul edilen .80 düzeyinin⁴¹³ üzerinde gerçekleşmiştir.

Bir soru ya da araştırma, ölçmesi beklenen konuyu ve yalnızca onu ölçtüğü ölçüde geçerli kabul edilmektedir. Ölçümün geçerli olabilmesi için yanıtları başka yön götüren sistematik etkilerden arınmış olması gerekmektedir. Aksi durumda, taraflılık oluşabilmektedir. Taraflılık, yetersiz örnekleme, yanlış sözcük kullanımı, verilerin yanlış okunması, görüşmenin iyi bir şekilde yönetilememesi ya da sonuçların doğru yorumlanamaması şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçüyor olması anlamına gelmektedir. Aşağıda farklı geçerlik tipleri ve bunların doğrulamasında kullanılan yöntemler yer almaktadır⁴¹⁴:

- *Tahminsel geçerlik(predictive validity)*: Bir sorunun beklenen bir davranışı ya da yanıtı diğer bir diğer ilgili ölçümler kapsamında ne kadar doğru

⁴¹³ J. C. Nunnally, **a.g.e.**, s.248.

⁴¹⁴ American Psychological Association, "Technical Recommendations for Psychological Tests and diagnostic Techniques", **Psychological Bulletin**, Vol. 51,1954, ss.201-238

tahmin ettiği ile belirlenmektedir. Bir ölçme aracının geçerliliğini ortaya koymanın yollarından biri, bu ölçme aracından alınan sonuçların bir bireyin belli bir görevi yapabilecek yeteneği olduğunu veya belli bir şekilde davranacağını tahmin edebileceğini ispatlamaktır.

- *Eş-zamanlı geçerlik (concurrent validity)*: Bir ölçme aracının geçerliliğinin o ölçme aracının başka bilinen ve kabul edilmiş ölçümlerle karşılaştırarak belirlenmesidir. Örneğin, yeni bir matematik tutum anketinin eş-zamanlı geçerliliği, bu anketi ve bilinen ve geçerliliği ispatlanmış bir anketi aynı gruba uygulayıp iki anketten alınan sonuçların korelasyonuna bakılarak ortaya konabilir. Yeni anket ile kıstas ölçüt (bilinen anket) arasında yüksek bir korelasyon varsa yeni anketin eş-zamanlı geçerliliğe sahip olduğu söylenebilmektedir. Burada en önemli olan nokta kriter ölçütün güvenilirliği ve geçerliği ispatlanmış bir ölçüt olmasıdır.
- *İçerik geçerliği (content validity)*: Bir ölçme aracının geçerliği, ölçme aracını oluşturan soruların içeriğinin, ölçülmesi amaçlanan özellikleri doğru olarak temsil edip etmediği ortaya konarak ispatlanabilmektedir. Bu ispat çalışması, kişilik, duygular ve davranışlarla ilgili teorileri ve o konuyla ilgili uzmanların yorumlarını temel almaktadır.
- *Yapı geçerliği (construct validity)*: Yapı geçerliliği ölçme aracının ölçtüğünü iddia ettiği teorik yapıyı ölçtüğünün ispatlanmasını içmektedir. Yapı geçerliliğini ortaya koymanın çeşitli yolları bulunmaktadır:

a. Faktör analizi

Faktör analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların kendi aralarında nasıl kümelendikleri tespit edilir. Bulunan her faktörün (soru kümesinin) bir teorik yapıyı temsil ettiği düşünülür.

b. Madde analizi

Madde analizi ile ölçme aracını oluşturan soruların ölçme aracının toplam puanına ne kadar katkıda bulundukları ve böylece ölçme aracının bütünüyle ne derecede ilişkili oldukları tespit edilir. Yüksek ilişki ölçülen teorik yapıyla bağlantının da yüksek olduğunu düşündürür.

Bu çalışmada kullanılan ve çalışmanın önceki kısımlarında değinilen bu ölçekler geçerliği ve güvenilirliği önceden kanıtlanmış ölçeklerdir. Ancak, yabancı kültürlerde geliştirilmiş testlerin Türkiye'de kullanımları öncesinde, temel psikometrik çalışmalara tabi tutulmaları gerekmektedir. İlgili kültürde, o testle ilgili birçok çalışma

yapılmış olmasına karşın, bu çalışmaların Türkiye'de Türk örneklerle tekrarlanması testin doğru bir şekilde kullanılabilmesi için bir ön koşul sayılmaktadır. Bu nedenle, uzman ve teorisyenler tarafından oluşturulduklarından içerik geçerliğinden çok, bu çalışmada yapı geçerliği kapsamında geçerlik çalışmasına yer verilmektedir. Ölçeklerin yapı geçerliği açıklayıcı (AFA) ve Doğrulayıcı (DFA) faktör analizleri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın takip eden kısımlarında faktör analizleri sonuçları yer almaktadır. Kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler çalışmanın önceki safhalarında verilmiştir.

3.4.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör Analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerinden biridir⁴¹⁵. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenlerin (faktörler) oluşturulması söz konusudur. Burada amaç, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak, başka bir ifade ile sınıflandırmaktır⁴¹⁶.

Ölçeklerin faktör yapı geçerliliği faktör analizi yapılarak gerçekleştirilmiştir. Faktör yapısını belirlemek için, faktörlerin elde edilmesinde en yaygın olarak kullanılan yöntemlerden olan temel bileşenler analizi (Principal Components Analysis) kullanılmıştır. Bu yöntem değişkenler arasındaki maksimum varyansı açıklayan birinci faktör hesaplanmakta ve bu şekilde devam edilmektedir. Burada önemli olan nokta analiz sonucu elde edilen faktörlerin arasında korelasyon olmaması, başka bir deyişle orthogonal olmalarıdır. Veri setinin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesinde üç yöntem kullanılmaktadır⁴¹⁷:

- *Tüm değişkenler için korelasyon matrisinin kullanılması:* Burada amaç, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının incelenmesidir. Değişkenler arasındaki korelasyon ne kadar yüksekse, değişkenlerin ortak faktörler oluşturma olasılıkları da o kadar yüksek olmaktadır.

⁴¹⁵ J. F. Hair v.d., s.90.

⁴¹⁶ A.S. Albayrak v.d., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. Kalaycı (Ed.), Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2005, s. 321.

⁴¹⁷ A.S. Albayrak v.d., **a.g.e.**, s. 321.

- *Barlett Testi (Barlett Test of Sphericity)*: Korelasyon matrisinde değişkelerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir. Faktör analizi için Barlett testinin anlamlılık düzeyine bakılmaktadır, böylelikle değişkeler arasında yüksek korelasyonlar olduğu anlaşılmaktadır.
- *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü*: Gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. Bu oranın 0.5'in üzerinde olması beklenmektedir. Oran büyüdükçe, veri seti faktör analizi yapmak için daha uygun duruma gelmektedir.

KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir⁴¹⁸:

- $KMO < 0.50$ ise kabul edilmez,
- $0.50 \leq KMO < 0.60$ ise zayıf,
- $0.60 \leq KMO < 0.70$ ise orta,
- $0.70 \leq KMO < 0.80$ ise iyi,
- $0.80 \leq KMO < 0.90$ ise çok iyi,
- $0.90 \leq KMO$ ise mükemmeldir.

İsimplendirilebilir ve yorumlanabilir faktörler elde edebilmek için faktör rotasyonundan faydalanılmaktadır. Rotasyonda en çok kullanılan yöntem orthogonal (dik) rotasyondur, burada faktörler birbirleri ile korelasyon içinde değillerdir ve birbirlerinden bağımsızdırlar. Orthogonal rotasyonda en çok kullanılan teknik, varimax tekniğidir. Bu çalışmada da varimax tekniği kullanılmıştır⁴¹⁹. Çalışmada kullanılan ölçeklerin her biri için ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır.

⁴¹⁸ J. F. Hair v.d., s.114-115.

⁴¹⁹ ř. Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2003, s. 120.

3.4.3.1. İş-Yaşam Dengesi Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

İş-yaşam dengesi ölçüm aracında 15 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 2184,545 ve p anlamlılık değeri 0.001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.814'tür. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir. Faktör yapısını belirlemek ve anlamlı yorumlanabilir faktörler elde etmek amacı ile temel bileşenler analizi ve varimaks rotasyonu teknikleri kullanılmış, özdeğer istatistiği 1 'den büyük olan ve faktör yükü 0.30'un üstünde olan veriler dikkate alınmıştır.

Değişkenlerden ikisi ortak varyans (communality) değerlerinin 0.50 nin altında olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Ortak varyans bir değişkenin analizde yer alan diğer değişkenlerle paylaştığı varyans miktarıdır ve 0.50 nin altında, düşük ortak varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkartılarak faktör analizi yeniden yapılabilir. Buna göre, 2 veri analiz dışına alınmıştır. Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3.3'te verilmektedir.

Tablo incelendiğinde, veri setinin üç boyut altında oluştuğu görülmektedir. Birinci faktör, orijinal ölçekte olduğu gibi Kişisel Yaşamın İşe Etkisi (KYİ) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 4,070'tir ve toplam varyansın %31,308'ini açıklamaktadır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 2,00 vermişlerdir. Bu faktörde ters yönlü (reverse) ifadeler yer almaktadırlar (R). Dolayısıyla, analizler sırasında bu ifadeler yeniden kodlanmıştır. Başka bir deyişle, katılımcılar "nadiren" kişisel yaşamın işlerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler (1=Asla, 5=Her zaman). KYİ parça güvenirliği .809'dur ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Faktör analizi sonucu oluşan diğer faktör, İşin Kişisel Yaşama Etkisi (İKY) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,909'dur ve toplam varyansın %14,688'ini açıklamaktadır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 3,53 vermişlerdir. Bu faktörde de ifadeler ters yönlü ifadeler olarak yer almışlardır. Başka bir deyişle, katılımcılar "nadiren" ile "ara sıra" arasında bir sıklıkta kişisel yaşamın işlerini etkilediğini belirtmektedirler. İKY parça güvenirliği .787'dir ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.3. İş-Yaşam Dengesi Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi Tablosu

	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans %	Ort. (μ)	F	α	p
Faktör 1-Kişisel Yaşamın İşe Etkisi		4,070	31,308	4,00	9,018	.809	0,001
Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor (R)	,764						
Kişisel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir(R)	,735						
Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum(R)	,733						
Özel sorunlarımdan işim etkileniyor(R)	,726						
İşteyken özel işlerimden dolayı endişe duyuyorum(R)	,717						
Faktör 2- İşin Kişisel Yaşama Etkisi		1,909	14,688	3,53	29,711	.787	0,001
Kişisel gereksinimlerimi işin nedeniyle ihmal ederim(R)	,806						
Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıırıyorum(R)	,773						
Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım(R)	,749						
İşim kişisel yaşamımı daha zor hale getirir(R)	,685						
Faktör 3-İş-Yaşam Gelişimi		1,702	13,089	3,41	24,025	.740	0,001
Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir	,811						
İşimden dolayı evde moralim yüksektir	,759						
İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir	,701						
Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir	,677						
KMO=0.814; Barlett Test of Sphericity=2184,545 (p=0,001) Açıklanan Toplam Varyans=59,086							

İfadelerin anlamlı olarak toplandığı son faktörde ise, ifadelerin İş-yaşam Gelişimi (İYG) ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Bu faktörün öz değeri 1,702'dir ve toplam varyansın %13,089'ini açıklamaktadır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 3,41 vermişlerdir. Bu faktör altında ters yönlü İYG parça güvenirliği .740'dır ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.2. Stres Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Stres ölçüm aracında 4 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 545,623 ve p anlamlılık değeri 0.001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.747 ve verilerin ortak varyansları 0.50'nin üzerinde gerçekleşmiştir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3.4'te verilmektedir. Tablo incelendiğinde, veri setinin orijinal ölçeğinde olduğu gibi, tek boyutta oluştuğu görülmektedir. Faktör, stres olarak adlandırılmıştır. Faktörün öz değeri 2,339'dur ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 3,42 vermişlerdir. Bu faktörde stres, ters yönlü (reverse) ifadeler ile ölçülmektedir (R). Dolayısıyla, analizler sırasında bu ifadeler yeniden kodlanmıştır. Başka bir deyişle, katılımcılar "nadiren" stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Stres parça güvenirliği .763'dür ve $p=0.001$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3.4. Stres Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu

	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans %	Ort. (μ)	F	α	p
Faktör- Stres		2,339	58,477	3,42	13,197	.763	0,001
Son zamanlarda kişisel sorunlarımı çözümleyemediğimi düşünüyorum(R)	,810						
Son zamanlarda zorluklar baş edemediğim düzeye ulaştı(R)	,792						
Son zamanlarda işlerin yolunda gitmediğini düşünüyorum(R)	,729						
Son zamanlarda yaşamımdaki olayları kontrol edemediğimi düşünüyorum (R)	,726						
KMO=0.747; Barlett Test of Sphericity=545,623 (p=0,001); Açıklanan Toplam Varyans=58,477							

3.4.3.3. Duygusal Bitkinlik Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Anketin Duygusal Bitkinlikle ilgili bölümünde 9 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 981,750 ve p anlamlılık değeri 0.001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.853 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir.

Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3.5'te verilmektedir. Tablo incelendiğinde, veri setinin orijinal ölçeğinde olduğu gibi, tek boyutta oluştuğu görülmektedir. Faktör, duygusal bitkinlik olarak adlandırılmıştır. Faktörün öz değeri 3,041'dir ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır.

Tablo 3.5. Duygusal Bitkinlik Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu

	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans %	Ort. (μ)	F	α	p
Faktör- Duygusal Bitkinlik		3,041	60,823	3,92	27,084	.839	0,001
İşimden dolayı kendimi tükenmiş hissediyorum(R)	,816						
İşimden dolayı kendimi engellenmiş hissediyorum(R)	,795						
Artık katlanabileceğim sınırın sonuna geldim(R)	,774						
Sabahları duygusal olarak yorgun hissediyorum(R)	,762						
İş günü sonunda kendimi kullanılmış hissediyorum (R)	,750						
KMO=0.839; Barlett Test of Sphericity=981,750 (p=0,001); Açıklanan Toplam Varyans=60,823							

İfadelerden 4'ü ortak varyans (communality) değerlerinin 0.50 nin altında olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 3,92 vermişlerdir. Bu faktörde duygusal bitkinlik, ters yönlü (reverse) ifadeler ile ölçülmektedir (R). Dolayısıyla, analizler sırasında bu ifadeler yeniden kodlanmıştır. Başka bir deyişle, katılımcılar “nadiren” stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Duygusal bitkinlik parça güvenirliği .839'dur ve p=0.001 düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.4. İşten Ayrılma Eğilimi'ne Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Anketin işten ayrılma eğilimi ile ilgili bölümünde 6 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 289,546 ve p anlamlılık değeri 0.001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.650'dir. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.6. İşten Ayrılma Eğilimi Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu

	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans %	Ort. (μ)	F	α	p
Faktör- İşten Ayrılma Eğilimi		1,854	61,809	3,57	26,075	.691	0,001
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum (R)	,821						
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım(R)	,812						
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum(R)	,721						
KMO=0.691; Barlett Test of Sphericity=289,546 (p=0,001); Açıklanan Toplam Varyans=61,809							

Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 3.6'da verilmektedir. Tablo incelendiğinde, veri setinin orijinal ölçeğinde olduğu gibi, tek boyutta oluştuğu görülmektedir. Faktör, işte ayrılma eğilimi olarak adlandırılmıştır. Faktörün öz değeri 1,854'dir ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. İfadelerden 3'ü ortak varyans (communality) değerlerinin 0.50'nin altında olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 3,57 vermişlerdir. Bu faktörde işten ayrılma eğilimi, ters yönlü (reverse) ifadeler ile ölçülmektedir (R). Dolayısıyla, analizler sırasında bu ifadeler yeniden kodlanmıştır. Katılımcılar işten ayrılma eğilimi ile ilgili olarak ortalama olarak işten ayrılmayı düşünmedikleri yönünde ifadeleri yanıtlamışlardır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). İşten Ayrılma Eğilimi parça güvenirliği .691'dir ve p=0.001 düzeyinde anlamlıdır.

3.4.3.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi Değişkenine Yönelik Açıklayıcı Faktör Analizi

Anketin Çalışma Yaşamı Kalitesi ile ilgili bölümünde 8 ifade bulunmaktadır. Yapılan faktör analizi sonucunda, Barlett Testi sonucu 1502,141 ve p anlamlılık değeri 0.001 olarak gerçekleşmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri 0.833'tür. Elde edilen değerler, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 3.7. Çalışma Yaşamı Kalitesi Değişkenine Yönelik Faktör Analizi Tablosu

	Faktör yükü	Öz-değer	Açıklanan varyans %	Ort. (μ)	F	α	p
Faktör- Çalışma Yaşamı Kalitesi		3,775	53,930	3,46	12,084	.857	0,001
İşim, mesleki yeteneklerimi geliştirmeme olanak tanır	,761						
İşim, potansiyelimi fark etmeme olanak tanır	,743						
İşyerimde saygı görüyorum	,741						
İşim yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur	,735						
İşim yaratıcılılık gerektirir	,731						
İşyerinde takdir edildiğimi hissediyorum	,715						
İşimle ilgili potansiyelimi fark edebiliyorum	,712						
KMO=0.833; Barlett Test of Sphericity=1502,141 (p=0,001); Açıklanan Toplam Varyans=53,930							

Veri setine ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 4.7’de verilmektedir. Tablo incelendiğinde, veri setinin tek boyutta oluştuğu görülmektedir. Motivasyon faktörleri burada tek bir boyut altında algılanmışlardır. Faktörün öz değeri 3,775’dir ve toplam varyansın tamamını açıklamaktadır. İfadelerden 1’i ortak varyans (communality) değerlerinin 0.50’nin altında olması nedeniyle analizden çıkartılmıştır. Bu faktöre, katılımcılar ortalama değer olarak 3,46 vermişlerdir(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum). Katılımcılar çalışma yaşamı kalitesi ile ilgili olarak olumlu bir eğilim göstermişlerdir. ÇYK parça güvenirliği .857’dir ve p=0.001 düzeyinde anlamlıdır.

3.4.4. Çalışmanın Hipotezleri

Çalışmada 23 hipotez bulunmaktadır. Aşağıda, çalışmada yer alan demografik ve diğer nominal sorularla, metrik olarak ölçümlenen değişkenler arasında oluşturulmuş olan alternatif hipotezler ve bunlara yönelik hipotez testleri yer almaktadır.

Birinci Grup Hipotezler:

- H₁: Türkiye ve KKTC çalışanlarının İş-yaşam dengesi boyutlarından KYİ-Kişisel yaşamın İşe Etkisi'ne bakış açıları arasında fark vardır.
- H₂: Türkiye ve KKTC çalışanlarının İş-yaşam dengesi boyutlarından İş-Kişisel Yaşam Gelişimi boyutuna bakış açıları arasında fark vardır.
- H₃: Türkiye ve KKTC çalışanlarının stres algıları arasında fark vardır.
- H₄: Türkiye ve KKTC çalışanlarının duygusal bitkinlik düzeyleri arasında fark vardır.
- H₅: İYD ve ÇYK algıları ülke ve medeni duruma göre farklılık göstermektedir.
- H₆: İYD ve ÇYK algıları ülke ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.
- H₇: Stres algısı, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H₈: İşten ayrılma eğilimi, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

İkinci Grup Hipotezler:

- H₉: İKY ile algılanan stres arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₀: KYİ ile algılanan stres arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₁: İYG ile algılanan stres arasında negatif bir ilişki vardır.
- H₁₂: İKY ile duygusal bitkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₃: KYİ ile duygusal bitkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H₁₄: İYG ile duygusal bitkinlik arasında negatif bir ilişki vardır.
- H₁₅: İKY ile ÇYK arasındaki ilişki stres değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.
- H₁₆: KYİ ile ÇYK arasındaki ilişki stres değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.
- H₁₇: İYG ile ÇYK arasındaki ilişki stres değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.
- H₁₈: İKY ile ÇYK arasındaki ilişki duygusal bitkinlik aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.
- H₁₉: KYİ ile ÇYK arasındaki ilişki duygusal bitkinlik aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.
- H₂₀: İYG ile ÇYK arasındaki ilişki duygusal bitkinlik aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.
- H₂₁: Stres ile ÇYK arasındaki negatif bir ilişki vardır.
- H₂₂: Duygusal Bitkinlik ile ÇYK negatif bir ilişki vardır.
- H₂₃: ÇYK ile İşten Ayrılma Eğilimi arasında negatif bir ilişki vardır.

Çalışmada yer alan demografik ve diğer nominal sorularla, metrik olarak ölçümlenen değişkenler arasında oluşturulmuş olan alternatif hipotezler test edilecektir. İlk 8 hipotez, SPSS programı kullanılarak, diğer hipotezler de Lirsel 8.7 istatistik programı kullanılarak test edilmiştir. Bu şekilde bir ayrıma gidilmesinin en önemli nedeni birinci grup hipotezlerin genellikle iki ülke karşılaştırmasına yönelik olmasıdır. Birinci grup hipotezlere ilişkin testler, hipotez testleri kısmında ele

alınacaktır. İkinci grup hipotezler ise kuramı temel alan model ile ilgili hipotezlerdir ve bunlara ilişkin testler ise yapısal model kısmında ele alınacaktır

3.4.5. Hipotez Testleri

Çalışmada yer alan hipotezlerin bir bölümü çalışmanın bu kısmında bir bölümü ise yapısal eşitlik modellemesi kısmında test edilecektir. Çalışma, iki ülkede yapıldığından araştırmmanın amacına uygun olarak farklılıkları araştırılmasına yönelik olan fark hipotezleri parametrik hipotez testleri ve varyans analizleri ile test edilecektir. Aşağıda bu kısımda test edilecek olan hipotezler yer almaktadır.

H₁: Türkiye ve KKTC çalışanlarının İş-yaşam dengesi boyutlarından Kişisel yaşamın İşe Etkisi'ne bakış açıları arasında fark vardır.

H₂: Türkiye ve KKTC çalışanlarının İş-yaşam dengesi boyutlarından İş-Kişisel Yaşam Gelişimi boyutuna bakış açıları arasında fark vardır.

H₃: Türkiye ve KKTC çalışanlarının stres algıları arasında fark vardır.

H₄: Türkiye ve KKTC çalışanlarının duygusal bitkinlik düzeyleri arasında fark vardır.

T-testi, iki örneklem grubu arasında ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak için kullanılmaktadır. T-testi bir gruptaki ortalamanın diğer gruptaki ortalamadan önemli derecede farklı olup olmadığını belirlemektedir. Gruplar arası farklılıkların anlamlılık düzeyler incelenirken, tek kuyruklu-yönlü (one tailed) veya çift kuyruklu (two tailed) olmaları söz konusudur. Çift kuyruk testinde farkın pozitif ya negatif yönde olması önemsizdir, tek kuyruk testinde farkın yön önemlidir. SPSS programında üç farklı T-testi alternatifi bulunmaktadır: Independent-Samples T Test (bağımsız iki örnek T-testi), Paired Samples T Test (Eşleştirilmiş gruplar arası T-testi) ve One Sample T Test (Tek grup T-testi). Uygulamalarda en çok kullanılan bağımsız iki grup arası T-testidir. Bu çalışmada da bu test kullanılmıştır. Yapılan T-testine göre oluşan tabloda verilmektedir.

Tablo 3.8. Ülke değişkenine göre değişkenlere ilişkin T-testi

		Varyansların eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların eşitliği için T-testi			
		F	Sig.	T	df	Sig. (2-uçlu)	Ort. farklılığı
KYİ	Varyans eşit	3,207	,074	8,365	559	,0001	,49712
	Varyans eşit değil			8,480	557,910	,0001	,49712
İKY	Varyans eşit	,765	,382	1,058	559	,291	,06796
	Varyans eşit değil			1,065	551,000	,288	,06796
İYG	Varyans eşit	4,160	,042	2,010	559	,045	,15336
	Varyans eşit değil			2,023	551,125	,044	,15336
Stres	Varyans eşit	,673	,412	4,385	557	,0001	,27310
	Varyans eşit değil			4,446	555,240	,0001	,27310
Ayrılma	Varyans eşit	1,206	,273	1,851	557	,065	,15049
	Varyans eşit değil			1,856	541,558	,064	,15049
Duygusal Bitkinlik	Varyans eşit	10,780	,001	4,817	558	,0001	,33320
	Varyans eşit değil			4,859	551,876	,0001	,33320
ÇYK	Varyans eşit	,025	,875	-,906	557	,366	-,06617
	Varyans eşit değil			-,910	544,507	,363	-,06617

Tablo 3.8. incelendiğinde, ülke değişkeni ile değişken grupları T-testine göre değerlendirilmektedir. Katılımcıların, KYİ (kişisel yaşamın işe etkisi) değişkenine verdikleri yanıtların ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (1. Sig değeri 0.05'den büyük olduğundan Sig (2 uçlu) değerinden ilki dikkate alınır, bu değer de $p=0.0001$ olduğundan fark anlamlıdır). Buna göre H_1 hipotezi kabul edilir.

Katılımcıların İYG (iş-yaşam gelişimi) değişkenine verdikleri yanıtlar arasındaki fark anlamlıdır ($p=0,044$). Buna göre H_2 hipotezi kabul edilir.

Strese ilişkin verilen yanıtların ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır ($p=0,0001$). Bu durumda H_3 hipotezi kabul edilmektedir.

Duygusal bitkinlik algıları arasındaki farkın anlamlılığı incelendiğinde oluşan farkın anlamlı olduğu görülmektedir ($p=0,0001$). Buna göre H_4 hipotez kabul edilir.

Tablo 3.9. Ülke Değişkenine Göre T-testine İlişkin Grup İstatistikleri

	Ülke	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
KYİ	Türkiye	254	4,2795	,64365	,04039
	KKTC	307	3,7824	,74453	,04249
İKY	Türkiye	254	3,5745	,72841	,04570
	KKTC	307	3,5065	,78092	,04457
İYG	Türkiye	254	3,4921	,86456	,05425
	KKTC	307	3,3388	,92777	,05295
Stres	Türkiye	252	3,6396	,67457	,04249
	KKTC	307	3,3664	,77707	,04435
Ayrılma	Türkiye	252	3,6521	,94117	,05929
	KKTC	307	3,5016	,96916	,05531
Duyg. Bitkinlik	Türkiye	253	4,0980	,77445	,04869
	KKTC	307	3,7648	,84625	,04830
ÇYK	Türkiye	252	3,4262	,83735	,05275
	KKTC	307	3,4923	,87736	,05007

Tablo 3.9'da, ortalamaların dağılımları ve karşılaştırmalarına ilişkin grup istatistikleri bulunmaktadır. Bu tabloda oluşan farklılığı hangi yönde gerçekleştiği görülebilmektedir. Örneğin, kabul edilen birinci hipoteze göre Türkiye ve KKTC çalışanlarından Kişisel Yaşamın İşe Etkisi değişkenine verilen ortalamalar incelendiğinde, Türkiye'deki çalışanların daha olumlu yaklaşımları verilen ortalamalardan anlaşılmaktadır.

Çalışmada iki ülkenin karşılaştırılması amaçlandığından, bu karşılaştırmaya yönelik, demografik verilerden yola çıkarak çeşitli hipotezler test edilecektir. İki bağımsız değişkenin birden fazla bağımlı değişken üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Bu kapsamda Çift Yönlü MANOVA (çift yönlü çok değişkenli varyans analizi) testi kullanılmıştır.

Çift yönlü MANOVA testi, iki bağımsız değişkenin birden fazla bağımlı değişken üzerindeki etkisini araştırmaktadır⁴²⁰. Buradaki H_0 hipotezi, faktörlerdeki gruplara göre bağımlı değişkenlerin hiçbirinde ortalamaların farklı olmadığıdır. Tek bir bağımlı değişkende bile faktör etkisi gözlemlenirse, hipotez reddedilmektedir. Çift Yönlü MANOVA testinin temel varsayımları ANOVA Testin temel varsayımları gibidir. Her bir grup normal dağılım göstermeli ve göreceli olarak grupların varyansları homojen olmalıdır. Ayrıca, MANOVA’da birden fazla bağımlı değişken olduğu için kovaryans eşitliği şartı da aranmaktadır. ANOVA’da sadece bağımsız değişkenlerdeki gruplara göre bağımlı değişkenin grup içi varyanslarının homojenliği şartı aranırken, MANOVA’da buna ek olarak, gruplar boyunca, bağımlı değişkenlerin arasında korelasyon olduğu varsayımı vardır⁴²¹.

Çalışmada temel bağımlı değişkenler olarak iki genel ifadeye yer verilmiştir. Bunlardan birincisi iş-yaşam dengesi ile ilgili olarak “ Genel olarak, işim ve kişisel yaşamım birbirini olumlu etkiler” ifadesidir. Ayrıca, Çalışma Yaşamı Kalitesi ile ilgili olarak “Genel olarak, çalışma yaşamımın kalitesinden memnunum” ifadesi yer almaktadır. Buna göre, çift yönlü MANOVA ile test edilecek hipotezler şunlardır:

H_5 : İYD ve ÇYK algıları ülke ve medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

Öncelikle kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımını test eden Box’s M tablosundaki (Kovaryansların Eşitliği Varsayımı Tablosu) Sig. (p) değerine bakılmaktadır. Bu değer 0,05’ten büyük olması, kovaryans matrislerinin eşit olduğu sonucunu göstermektedir. Yapılan testte Box’s M tablosundaki p değeri 4,447 olarak gerçekleşmiştir. Lavene’s Test of Equality of Variances (Varyansların Eşitliği Varsayımı Test Sonuçları), tablosuna göre buradaki p değerlerinin de 0,05’ten büyük olması, her bir bağımlı değişkenin bağımsız değişken gruplarına göre varyans eşitliğinin sağlandığını kanıtlamaktadır. Buradaki ÇYK bağımlı değişkeni için p değeri 0,616 ve İYD bağımlı değişkeni için 0,280’dir. Bu sonuçlara göre MANOVA testinin temel varsayımları sağlanmıştır.

⁴²⁰ J. F. Hair v.d., s. 342.

⁴²¹ A.S. Albayrak v.d., s. 164.

Tablo 3.10. Ülke ve Medeni Duruma Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Etki		Değer	F	Hipotez Serbestlik Derecesi	Hata Serbestlik Derecesi	p	Kısmi Eta Değeri ²
Intercept	<i>Pillai's Trace</i>	,907	2666,526	2,000	548,000	,0001	,907
	<i>Wilks' Lambda</i>	,093	2666,526	2,000	548,000	,0001	,907
	<i>Hotelling's Trace</i>	9,732	2666,526	2,000	548,000	,0001	,907
	<i>Roy's Largest Root</i>	9,732	2666,526	2,000	548,000	,0001	,907
Ülke	<i>Pillai's Trace</i>	,003	,849	2,000	548,000	,429	,003
	<i>Wilks' Lambda</i>	,997	,849	2,000	548,000	,429	,003
	<i>Hotelling's Trace</i>	,003	,849	2,000	548,000	,429	,003
	<i>Roy's Largest Root</i>	,003	,849	2,000	548,000	,429	,003
Medeni D.	<i>Pillai's Trace</i>	,026	7,311	2,000	548,000	,001	,026
	<i>Wilks' Lambda</i>	,974	7,311	2,000	548,000	,001	,026
	<i>Hotelling's Trace</i>	,027	7,311	2,000	548,000	,001	,026
	<i>Roy's Largest Root</i>	,027	7,311	2,000	548,000	,001	,026
Ülke * Medeni D.	<i>Pillai's Trace</i>	,003	,916	2,000	548,000	,401	,003
	<i>Wilks' Lambda</i>	,997	,916	2,000	548,000	,401	,003
	<i>Hotelling's Trace</i>	,003	,916	2,000	548,000	,401	,003
	<i>Roy's Largest Root</i>	,003	,916	2,000	548,000	,401	,003

Çoklu karşılaştırma tablosunda genellikle Wilks' Lambda testinin sonuçları kullanılmaktadır. Tabloda Ülke ve Medeni Durum değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri verilmektedir. Buna göre, p değerleri incelendiğinde Ülke değişkeninin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olmazken, Medeni Durum değişkeninin etkisi çok kuvveti olmamakla beraber anlamlıdır ($\Lambda=0,974$, $p=0,001$ ve Eta değeri=0,026). Ülke ve Medeni durum etkileşiminin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi anlamlı değildir. Varsayıma göre, medeni durum değişkeninin anlamlı farklılık oluşturması nedeni ile H_5 hipotezi kabul edilir.

Bağımlı değişkenlerin algı ortalamalarının medeni duruma göre ne şekilde farklılık gösterdiği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.11. Bağımlı Değişkenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Ortalamaları

Bağımlı Değişken	Medeni D.	Ortalama	Std. Hata	95% Güven aralığı	
				En düşük	En yüksek
ÇYK	Evli	3,422	,084	3,257	3,587
	Bekâr	3,200	,065	3,073	3,328
İYD	Evli	3,225	,083	3,061	3,389
	Bekâr	3,420	,065	3,293	3,546

ÇYK açısından ele alındığında, evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara göre daha olumlu yaklaşım sergilemişlerdir. İş-yaşam dengesi açısından ise, bekârlar daha olumlu yaklaşım sergilemişlerdir. Fark, anlamlı olsa da, yine de ortalamalar birbirine oldukça yakındırlar.

Aşağıda MANOVA testine ilişkin tanımlayıcı istatistik tablosu yer almaktadır. Tablo 3.12’de değişkenlere ilişkin ortalamalar bulunmaktadır.

Tablo 3.12. Bağımlı Değişkenlerin MANOVA Testine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ulke	Medeni Durum	Ortalama	Std. Sapma	Sayı
ÇYK	Türkiye	Evli	3,3913	1,23107	92
		Bekâr	3,2338	1,24087	154
		Toplam	3,2927	1,23706	246
	KKTC	Evli	3,4522	1,15655	115
		Bekâr	3,1667	1,17715	192
		Toplam	3,2736	1,17576	307
	Toplam	Evli	3,4251	1,18770	207
		Bekâr	3,1965	1,20462	346
		Toplam	3,2821	1,20235	553
İYD	Türkiye	Evli	3,2065	1,31382	92
		Bekâr	3,3182	1,14734	154
		Toplam	3,2764	1,21084	246
	KKTC	Evli	3,2435	1,23254	115
		Bekâr	3,5208	1,14388	192
		Toplam	3,4169	1,18354	307
	Toplam	Evli	3,2271	1,26631	207
		Bekâr	3,4306	1,14820	346
		Toplam	3,3544	1,19671	553

Türkiye ve KKTC açısından ele almak gerekirse, yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, ÇYK açısından Türkiye'deki evliler bekârlara göre çalışma yaşamı kalitesini daha olumlu değerlendirmişlerdir. KKTC'de de durum aynıdır. İş yaşam dengesi açısından ise, bekârlar her iki ülkede de iş ve özel yaşamlarının birbirini evlilere göre daha olumlu etkilediğini düşünmektedirler.

H₆: İYD ve ÇYK algıları ülke ve eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

Bu hipotezi test etmek için yine çift yönlü MANOVA testi kullanılmıştır. MANOVA'nın temel varsayımları öncelikli olarak test edilmiştir. Kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımını test eden Box's M tablosundaki (Kovaryansların Eşitliği Varsayımı Tablosu) Sig. (p) değerine bakılmaktadır. Yapılan testte Box's M tablosundaki p değeri 0,068 olarak gerçekleşmiştir. Lavenne's Test of Equality of Variances (Varyansların Eşitliği Varsayımı Test Sonuçları), tablosuna göre buradaki p değerleri de ÇYK bağımlı değişkeni için p değeri 0,063 ve İYD bağımlı değişkeni için 0,517'dir. Bu sonuçlara göre MANOVA testinin temel varsayımları sağlanmıştır.

Çoklu karşılaştırma tablosunda (3.13) genellikle Wilks' Lambda testinin sonuçları kullanılmaktadır. Tabloda Ülke ve Eğitim Durumu değişkenlerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri verilmektedir.

Tablo 3.13. Ülke ve Eğitim Durumuna Göre Çoklu Karşılaştırma Tablosu

Etki		Değer	F	Hipotez Serbestlik Derecesi	Hata Serbestlik Derecesi	p	Kısmi Eta Değeri ²
Intercept	<i>Pillai's Trace</i>	,907	2681,265	2,000	548,000	,0001	,907
	<i>Wilks' Lambda</i>	,093	2681,265	2,000	548,000	,0001	,907
	<i>Hotelling's Trace</i>	9,786	2681,265	2,000	548,000	,0001	,907
	<i>Roy's Largest Root</i>	9,786	2681,265	2,000	548,000	,0001	,907
Ülke	<i>Pillai's Trace</i>	,004	1,161	2,000	548,000	,314	,004
	<i>Wilks' Lambda</i>	,996	1,161	2,000	548,000	,314	,004
	<i>Hotelling's Trace</i>	,004	1,161	2,000	548,000	,314	,004
	<i>Roy's Largest Root</i>	,004	1,161	2,000	548,000	,314	,004
Eğitim D.	<i>Pillai's Trace</i>	,002	,419	2,000	548,000	,658	,002
	<i>Wilks' Lambda</i>	,998	,419	2,000	548,000	,658	,002
	<i>Hotelling's Trace</i>	,002	,419	2,000	548,000	,658	,002
	<i>Roy's Largest Root</i>	,002	,419	2,000	548,000	,658	,002
Ülke * Eğitimi D.	<i>Pillai's Trace</i>	,015	4,238	2,000	548,000	,015	,015
	<i>Wilks' Lambda</i>	,985	4,238	2,000	548,000	,015	,015
	<i>Hotelling's Trace</i>	,015	4,238	2,000	548,000	,015	,015
	<i>Roy's Largest Root</i>	,015	4,238	2,000	548,000	,015	,015

Anlamlılık (p) değerleri incelendiğinde Ülke değişkeninin ve eğitim durumu değişkenlerinin tek başlarına bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı bir etkisi olmazken, Ülke ve Eğitim durumu etkileşiminin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi anlamlıdır ($\Lambda=0,985$, $p=0,015$ ve Eta değeri=0,015). Varsayıma göre, Ülke ve Eğitim durumu etkileşiminin anlamlı farklılık oluşturması nedeni ile H_6 hipotezi kabul edilir.

Bağımlı değişkenlerin algı ortalamalarının ülke ve eğitim durumuna göre ne şekilde farklılık gösterdiği aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 3.14. Bağımlı Değişkenlerin Ülke ve Eğitim Durumu Etkileşimine Göre Ortalamaları

Bağımlı Değişken	Ülke	Eğitim D.	Ortalama	Std. Hata	95% Güven aralığı	
					En düşük	En yüksek
ÇYK	Türkiye	Lise	3,385	,098	3,192	3,578
		Üniversite	3,153	,121	2,916	3,390
	KKTC	Lise	3,035	,112	2,814	3,256
		Üniversite	3,412	,086	3,244	3,581
İYD	Türkiye	Lise	3,284	,098	3,091	3,477
		Üniversite	3,265	,121	3,028	3,503
	KKTC	Lise	3,292	,112	3,071	3,513
		Üniversite	3,490	,086	3,321	3,658

Tablo incelendiğinde, Türkiye'deki Lise mezunu çalışanların ÇYK değişkenine verdikleri ortalamalar, üniversite mezunlarından daha olumludur. Ancak, KKTC'nde üniversite mezunları çalışma yaşamı kalitelerinden daha memnun görünmektedirler.

H₇: Stres algısı, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H₈: İşten ayrılma eğilimi, cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Ülke ayrımına gidilmeksizin genel olarak işyerinde algılanan stresin ve ayrılma eğiliminin cinsiyete göre bir fark oluşturup oluşturmadığı T-testi ile incelenmiştir. Tablo 3.15 'te uygulanan T-testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.15. Cinsiyet Değişkenine Göre Stres ve İşten Ayrılma Eğilimine Yönelik T-testi

		Varyansların eşitliği için Levene's Testi		Ortalamaların eşitliği için T-testi			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-uçlu)	Ort. farklılığı
Stres	Varyans eşit	,525	,469	-3,994	556	,0001	-,25252
	Varyans eşit değil			-3,949	472,632	,0001	-,25252
Ayrılma	Varyans eşit	3,222	,073	2,730	557	,007	,22382
	Varyans eşit değil			2,766	512,097	,006	,22382

Tablo 3.15. incelendiğinde, ülke değişkeni ile değişken grupları T-testine göre değerlendirilmektedir. Katılımcıların, stres değişkenine verdikleri yanıtların ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır (1. Sig değeri 0.05'den büyük olduğundan Sig (2 uçlu) değerinden ilki dikkate alınır, bu değer de $p=0.0001$ olduğundan fark anlamlıdır). Diğer bir deyişle, algılanan stres ortalamaları bakımından cinsiyete göre anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre H_7 hipotezi kabul edilir.

İki ülkedeki katılımcıların işten ayrılma eğilimi değişkenine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları arasındaki fark da anlamlıdır. (1. Sig değeri 0.05'den büyük olduğundan Sig (2 uçlu) değerinden ilki dikkate alınır, bu değer de $p=0.007$ olduğundan fark anlamlıdır). Cinsiyete göre, işten ayrılma eğilimleri ortalamaları arasında farklılık oluşmuştur. Buna göre H_8 hipotezi kabul edilir.

Tablo 3.16. Cinsiyet Değişkenine Yönelik T-testine ilişkin Grup İstatistikleri

	Ulke	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Stres	Kadın	230	3,3402	,76264	,05029
	Erkek	328	3,5927	,71515	,03949
Ayrılma	Kadın	229	3,7016	,91220	,06028
	Erkek	330	3,4778	,98065	,05398

Oluşan bu farklılıkların grup istatistikleri Tablo 3.16'da verilmektedir. Tablo incelendiğinde, algılanan stresin kadın çalışanlarda daha fazla olduğu görülmektedir (stres ve işten ayrılma eğilimi ölçekleri ters -R- kodlanmış sorulardan oluşmaktadır). Buna karşın, işten ayrılma eğilimi erkek çalışanlara oranla daha düşüktür. Stresi daha fazla oranda algılasalar da kadın çalışanlar işlerinden ayrılmaya erkek çalışanlardan daha az düzeyde eğilimlidirler.

3.4.6. Modelin Tanımlanması

Model oluşturma, YEM konusunun temel kavramlarından biridir ve her bir YEM çalışması özünde sağlam teorik çalışmanın yer aldığı bir modelin sınanmasını amaçlamaktadır. Model test etme aşamasının ilk adımıdır. Ölçek çalışmalarında kullanılan doğrulayıcı faktör analizlerinde (DFA) ve neden-sonuç ilişkilerinin test edildiği yol analizlerinde (Path Analysis) çalışmalarında birden fazla modelin sınanması söz konusu olabilmektedir⁴²².

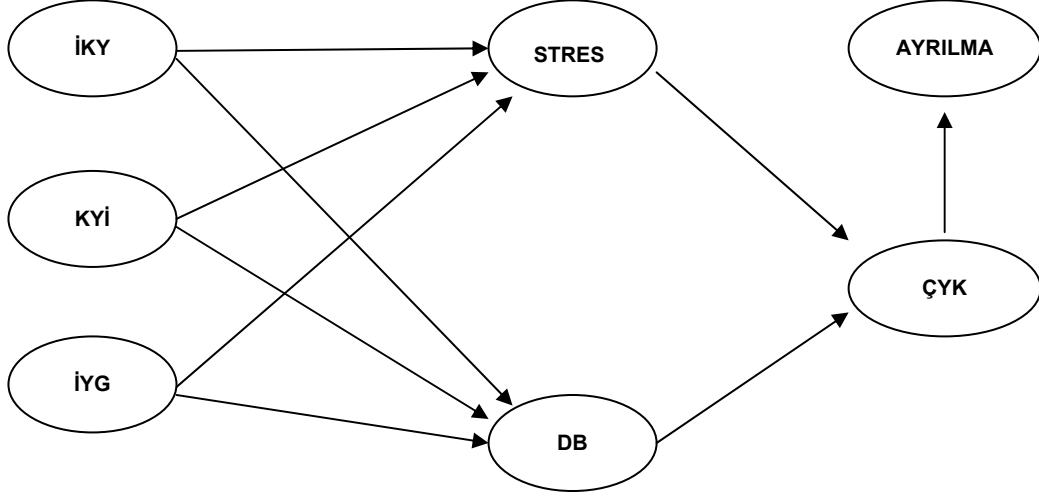
Yapısal eşitlik çalışmaları modelleme açısından temel olarak üçe ayrılmaktadır⁴²³:

- *Doğrulayıcı Modelleme Stratejisi:* Araştırmacının hedefi, çok net olarak belirlenmiş bir modelin veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını test etmektir. Bu tür modellere “tamamıyla doğrulayıcı” (strictly confirmatory) modeller de denmektedir.
- *Model Geliştirme Stratejisi:* Temel amaç, bir dizi değişken arasındaki ilişkileri en iyi açıkladığı varsayılan bir modelin test edilmesi ve analiz sonuçlarına dayanarak, modelin geliştirilmesi yönünde iyileştirmeler yapılmasıdır.
- *Alternatif Modeller Stratejisi:* Temel amaç, bir dizi değişken ele alındığında, söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada alternatif modeller arasından en çok hangisinin veri tarafından desteklendiğini belirtmektir. Alan yazında en çok kabul gören stratejidir, çünkü birden fazla model aynı düzeyde geçerli sonuçlar verebilmektedir. Bu çalışmada da alternatif modeller stratejisi kullanılmıştır.

⁴²² Ö. F. Şimşek, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayınevi, 2007, Ankara, s.3.

⁴²³ Ö. F. Şimşek, **a.g.e.**, s.4.

Şekil 3.2. İş-Yaşam Dengesi ve Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılarına Yönelik Model Önerisi



Şekil 3.2’de önerilen kavramsal model yer almaktadır. Modelde yapılar ve varsayılan ilişkiler yer almaktadır. Bu model çerçevesinde, iş-yaşam dengesi boyutları (İKY-İşin Kişisel Yaşama Etkisi, KYİ-Kişisel Yaşamın İşe Etkisi ve İYG-İş Yaşam Gelişimi) ile çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK) arasındaki ilişki stres ve duygusal bitkinlik aracı değişkenleri ile test edilecektir. Aynı zamanda çalışma yaşamı kalitesinin işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisi ortaya konmaya çalışılacaktır. Modele ilişkin oluşturulan hipotezler yapısal model kısmında ele alınacaktır.

Yapısal eşitlik modelinde değişkenler gözlenen (observed) ve gizil (latent) değişkenler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Gözlenen değişkenler, doğrudan ölçülebilen değişkenlerdir. Modelde bir kare ya da dikdörtgen şeklinde temsil edilmektedir. Gizil değişkenler ise, doğrudan ölçülmeyen ve birden fazla bileşenden oluştuğu düşünülen bileşke yapıdaki değişkenlerdir. Gizil değişkenler aynı zamanda örtük ya da ölçülemeyen değişkenler olarak adlandırılmaktadır. Klasik faktör analizinde faktörlere denk gelen öğelerdir⁴²⁴. Gizil değişkenler gözlemlenemedikleri için doğrudan ölçümlenemezler, bu nedenle gizil değişkenleri gözlenen değişkenlerle ilişkilendirmek gerekmektedir. Şekil 3.2’de gizil değişkenlerden oluşan yapısal model yer almaktadır. Bu değişkenlerin her biri kendi içinde ölçüm modeli içermektedir. Ölçüm modeli burada doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal modelin test

⁴²⁴ Ö. F. Şimşek, **a.g.e.**, s. 8.

edilmesinden önce yapılacaktır. Bu nedenle önerilen yapısal modelde yer almamışlardır.

Şekil 3.2'nin en sol kısmında yer alan ilk üç değişken İKY, KYİ ve İYG dışsal (exogenous) değişkenler; diğer yapılar ise içsel (endogenous) değişkenlerdir. Dışsal (exogenous) değişkenler, modelde başka hiçbir değişken tarafından yordanan değişkenlerdir. Bu değişkenleri açıklayan değişkenlerin model dışında olduğu kabul edildiğinden modelde buna ilişkin hipotez bulunmamaktadır. İçsel (endogenous) değişkenler ise, modelde başka bir değişken ya da değişkenler tarafından yordanan değişkenlerdir^{425,426}. Dolayısıyla modelde geriye kalan tüm değişkenler içsel değişkenlerdir.

Yapısal eşitlik modelinin pek çok alanda uygulanmasının ve tercih edilmesinin en önemli nedeni, gözlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri çözümleme olanağı vermesidir. YEM, gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır. Nedensel ilişkiler modelde tek yönlü oklarla belirtilmektedir. Bu oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir ve her bir ok, yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişki anlamına gelmektedir. Her bir ok regresyon katsayılarına denk gelecek olan bir hipotez anlamına gelmektedir.

Yapısal eşitlik modelleri kendi içinde farklı analiz düzeylerini içermektedir. Bu düzeyler⁴²⁷:

- Gözlenen bağımsız değişkenlerin gizil bağımsız değişkenlerle (dışsal) ilişkilerini gösteren ölçüm modeli;
- Gözlenen bağımlı değişkenlerin gizil bağımlı değişkenlerle ilişkilerini gösteren bağımlı (içsel) ölçüm modeli;
- Gizil bağımsız (dışsal) değişkenlerin gizil bağımlı (içsel) değişkenler ile ilişkilerini gösteren yapısal model olarak tanımlanmaktadır.

⁴²⁵ J. F. Hair v.d., **a.g.e.**, s. 370.

⁴²⁶ Ö. F. Şimsek, **a.g.e.**, s.17.

⁴²⁷ K. A. Bollen, **Structural Equations with Latent Variables**. John Wiley & Sons, 1989, New York. s. 80.

Yapısal eşitlik modellerinde özelleştirilen bağımlı ve bağımsız ölçüm modelleri, bağımlı ve bağımsız gözlenen değişken setlerinin her birine ait faktör yapısını ortaya koymaktadır. Bir diğer ifadeyle her bir ölçüm modeli bir doğrulayıcı faktör analizidir. Bu nedenle ölçüm modellerinde kurulan faktör yapısının doğru olması, bağımlı ve bağımsız faktörler arasındaki ilişkileri gösteren yapısal model için önem taşımaktadır⁴²⁸. Dolayısıyla, her yapısal eşitlik modelinin iki temel ögesi bulunmaktadır: ölçüm modeli ve yapısal model.

Gizil değişkenlerle yapılan yol analizinde (path analysis) tüm model ölçme modeli ve yapısal modelden oluştuğundan, kullanılan yöntemlerden birisi, modelin her iki aşamasını aynı anda analize sokarak hem ölçme modelini hem de yapısal modeli test etmektir. İki şamalı yaklaşımda ise ölçme modeli ve yapısal model ayrı ayrı analiz edilmektedir. İki aşamalı yöntem, tek aşamalı yöntemle göre daha avantajlı bir yöntemdir çünkü ölçme modeli ve yapısal modelin doğaları farklıdır. Bu nedenle yola analizi çalışması için öncelikle ölçme modelini test etmek eldeki modelle ulaşılabilecek en iyi uyum değerlerini önceden elde etmeyi sağlamaktadır. Eğer ölçüm modeli geçerli uyum iyiliği değerleri (Goodnes-of-fit statistics) vermiyorsa, yapısal modeli analiz etmek yararsızdır. Bu nedenle iki aşamalı yaklaşımda öncelikle ölçme modelinin kabul edilebilir uyum değerleri üretmesi gerekmektedir. Kabul edilebilir uyum değerleri üretmezse düzeltme indislerine göre düzeltmeler yapılır. Geçerli değerlere ulaşıldıktan sonra yapısal model aşamasına geçilmektedir⁴²⁹. Bu çalışmada da iki aşamalı yöntem kullanılmıştır.

Model teorik olarak tanımlandıktan sonra, modelin tanımlanmış (identified) bir model olup olmadığı belirlenmektedir. Bunu belirlemek için serbestlik derecesi (degree of freedom) kavramından hareket edilmektedir. Geleneksel çalışmalarda serbestlik derecesi örneklem büyüklüğü ile ilgili bir değeri gösterirken, YEM'de model tarafından belirtilmiş olan doğrusal ilişkilerin sayısı aracılığıyla tanımlanan bir değeri göstermektedir⁴³⁰. Model tanımlama veriler tarafından sağlanan bilginin parametreleri tahminleme için yeterli olma miktarıdır. Eğer bir modelde eksik

⁴²⁸ G. M. Maruyama, **Basics of Structural Equation Modeling**, Sage Publications, Thousand Oaks, 1997, CA., s. 30.

⁴²⁹ Ö. F. Şimşek, **a.g.e.**, s. 64.

⁴³⁰ Ö. F. Şimşek, **a.g.e.**, s. 28.

tanımlama söz konusu ise, modelde yer alan parametreleri tahmin etmek mümkün olmamaktadır. Tanımlama için aşağıdaki koşul sağlanmalıdır⁴³¹.

$$t \leq s$$

$$s = \frac{1}{2} (x+y) (x+y-1)$$

Burada t , tahmin edilecek parametre sayısı, x , bağımsız (dışsal) değişken sayısı, y ise bağımlı (içsel) değişken sayısıdır.

- $t=s$ ise, *tam tanımlama* (just identification) söz konusudur. Bir diğer deyişle, elde edilme istenen bilgi eldeki mevcut bilgin miktarıyla aynıdır.
- $t<s$ ise, *fazla tanımlama* (over identification) durumu vardır. YEM de en çok istenen durumdur. Eldeki bilgi model tarafından açıklanmaya çalışılan bilgiden fazladır. Bu açıdan yaklaşıldığında, yolların sayısının mümkün olduğu kadar az olması tercih edilmektedir.
- $t>s$ ise, *eksik tanımlama* (under identification) durumu söz konusudur. Eldeki bilginin cevap aranan bilgiden daha az olması durumudur ve bu tür modellerin hesaplanması mümkün değildir.

Çalışmada önerilen modelde yukarıdaki formüle göre hesaplama yapıldığı zaman,

$t=12$ tahmin edilmek istenen bilgi sayısı (yol)

$$s = \frac{1}{2} (3+4)(3+4-1)$$

$$s=21$$

Bu durumda $t<s$ olduğundan modelde fazla tanımlama durumunun sağlandığı görülmektedir.

Önerilen model iç içe geçmiş hiyerarşik modellerden oluşmaktadır (nested models). Bir başka deyişle, aynı değişkenler kullanılarak daha fazla değişkenler arası ilişki tanımlanmıştır. Modelde dışsal değişkenler olan İKY, KYİ ve İYG değişkenleri hem stres hem de duygusal bitkinlik değişkenleri aracılığıyla ÇYK'yı etkilemektedir. Bu durumda stres ve duygusal bitkinlik içsel değişkenlerinin aracılık etkileri tam olarak sağlanmaktadır. Sadece araçlar yoluyla ÇYK değişkenine yollar

⁴³¹ Y. Reisinger and L. Turner, "Structural Equation Modeling with Lisrel: Application in Tourism", **Tourism Management**, Vol.20, 1999, ss.71-88.

Çizilmiş olduğu için bu durumda model tümüyle aracı model olarak adlandırılabilir. Önerilen modelde, aracılarn etkisi kısmen aracı model ile test edilecektir.

YEM çalışmalarında ham veriler den çok ham verilerden üretilmiş olan korelasyon ya da kovaryans matrisleri kullanılarak analizler gerçekleştirilmektedir. Hair vd. (1998), modelde değişkenler arası ilişkilerin temel problem olduğu durumlarda korelasyon, değişkenlerde açıklanan varyansın problem olduğu durumlarda ise, kovaryans matrisinin kullanılmasının uygun olduğunu belirtmektedir⁴³². Ancak YEM analizleri temelde kovaryans matrisine dayalı olarak gerekleřtirilmektedir⁴³³.

YEM yönteminde, gizil değişkenler ve bunların gösterge değişkenleri arasındaki ilişkiler “lme modeli” adıyla ifade edilir. Hangi gösterge değişkenlerin hangi gizil değişkenleri temsil ettiklerine ilişkin belirlemeler lme modelinde ortaya konur. Her gösterge değişken, temsil ettiği gizil değişkenin ve hata teriminin (lm hatası) fonksiyonudur ve bağımlı değişken şeklinde ifade edilir. YEM’de gizil değişkenler arasında öngörülen ilişkiler ise “Yapısal Model” adıyla ifade edilir ve önerilen bu yapısal modelin verilere uygunluğu YEM yöntemi için geliştirilmiş bir dizi uyum indeksi kullanılarak deėerlendirilir⁴³⁴.

3.4.7. Önerilen Modele İlişkin Doğrulamayı Faktör Analizi (lme Modeli)

Genel olarak alan yazın incelendiğinde, doğrulamayı faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizi çalışmalarından sonra yapıldığı oldukça sık kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik faktör analizi sonucunda elde edilmiş faktörlerin gözlenemeyen ancak teorik olarak var olduğu düşünülen gizil yapılar olduğu varsayımı vardır. YEM çalışmalarının en önemli özelliği analizlerin bu gözlenemeyen yapıları gerçek nesneler ya da olgularmışasına açığa çıkarmasıdır. Yapısal eşitlik modelindeki faktör analizi çalışmalarının klasik faktör analizinden temelde ayrıldığı nokta, hangi maddenin, hangi faktörün (gizil değişken) ğesi olacağının araştırmacı tarafından önceden belirlenmiş olmasıdır. Model de bunun bir yansımasıdır ve her bir maddenin ancak bu tanımlamayla ilgili faktördeki faktör yükü

⁴³² J. F. Hair v.d., **a.g.e.**, s.603.

⁴³³ .F.şimşek, **a.g.e.**, s.57.

⁴³⁴ O. Gök, “Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Tatmini: Otomotiv Sektöründe OEM Müşterilerin Tatmin lmne Yönelik Bir alışma”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Manisa, s.86.

hesaplanır. Oysaki açıklayıcı faktör analizinde her bir maddenin tüm faktörlerdeki faktör yükleri kullanılan SPSS gibi istatistik programları tarafından otomatik olarak hesaplanmaktadır⁴³⁵.

Modelin tanımlanması için kullanılan tüm gözlenen ve gizil değişkenler birbirleriyle ilişkilendirilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi çalışmalarında her bir maddenin her bir faktörle ilişkisi faktör yük değeri olarak hesaplanmaktadır. YEM'de ise her bir maddenin sadece kendisini açıkladığı varsayılan gizil değişkenle ilişkisi tanımlanmış, diğer örtük değişkenlerle ilişkisinin "0" olduğu şeklinde teorik varsayımlara model oluşturulmuştur. Bu durum sınırlama (constraint) olarak tanımlanmaktadır.

YEM çalışması içindeki her tek yönlü ok, doğrusal bir ilişkiyi göstermekte ve yordayıcı değişken ile yordanan değişken arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. Ölçme modellerinde gizil değişkenlerin gözlenen değişkenleri yordadığı şeklinde bir hipotezin varlığı görülmektedir⁴³⁶. Her bir ok regresyon katsayısına denk gelecek olan bir hipotez anlamına gelmektedir. Bunların her biri yol (path) anlamına gelmektedir ve analiz sonuçlarına göre her yol katsayısının anlamlı olup olmadığına, diğer bir deyişle, her bir örtük değişkenin kendi gözlenen değişkenlerini anlamlı bir şekilde yordayıp yordamadığına bakılmaktadır. Söz konusu değerler, t değerlerinin hesaplanmasıyla belirlenmektedir⁴³⁷.

Ölçme modelinde yer alan diğer bir unsur da hata (error) unsurudur ve h harfi ile temsil edilmektedir. Her bir gözlenen değişkende örtük değişken tarafından açıklanamayan varyansı ifade etmektedir. Bu öge, her bir değişkende söz konusu ölçme modeliyle ilgili açıklanamayan bir özelliğin var olduğunu göstermektedir. YEM çalışmalarının avantajlarından en önemlisi yapılardaki hataların ortadan kaldırılmasına olanak tanımasıdır. Bu nedenle daha güvenilir sonuçlar elde edilebilmektedir. Ölçme modelinde tüm t değerlerinin yani tüm parametre değerlerinin anlamlı olması modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olarak kabul edilebilmesi için tek başına yeterli değildir. Ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilmesi için uyum iyiliği istatistiklerinin (Goodness-of-fit statistics) de istenen düzeyde olması gerekmektedir.

⁴³⁵ Ö.F.Şimşek, **a.g.e.**, s.7.

⁴³⁶ F. Hair v.d.,**a.g.e.**, s.604.

⁴³⁷ Ö.F.Şimşek, **a.g.e.**, s.7.

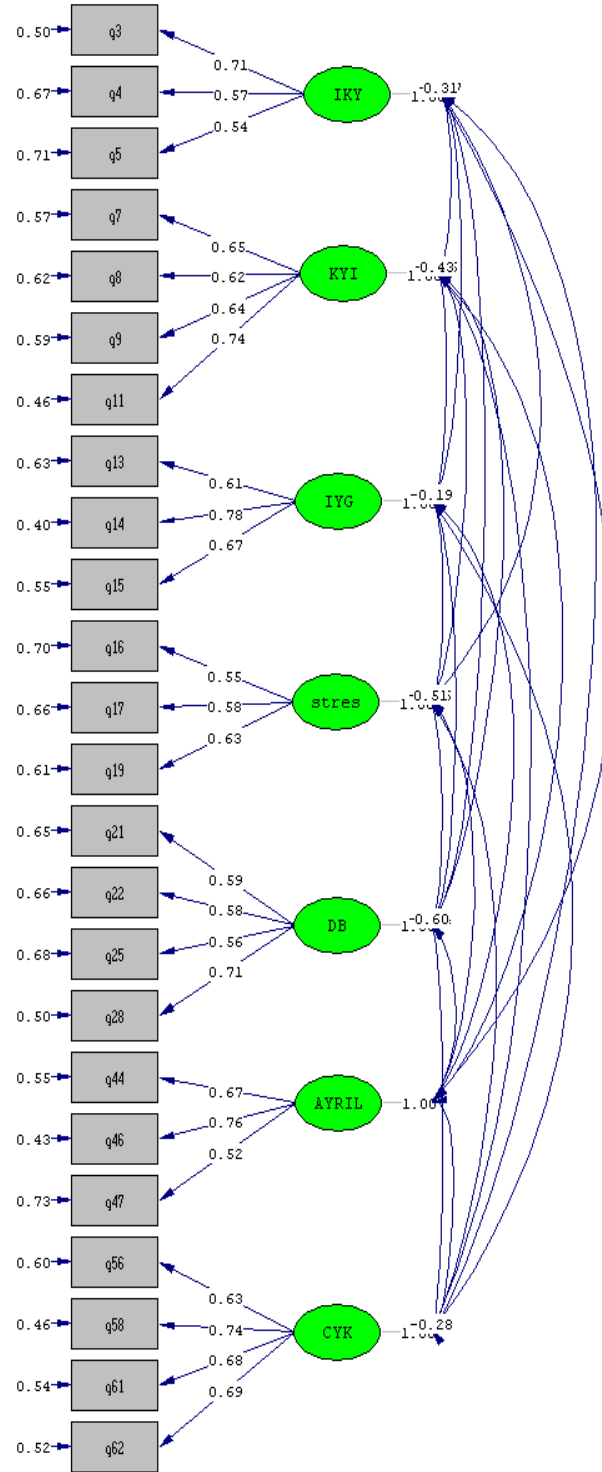
Şekil 3.3.'te ölçme modeline ilişkin şema yer almaktadır. Ölçme modeline ilişkin şema, her bir maddenin her gözlenen değişkenle olan ilişkisini açıklamaktadır. Söz konusu şemadaki tek yönlü oklar, yani gizil değişkenden gözlenen değişkene doğru yönelen oklar, tek yönlü doğrusal ilişkileri göstermektedir. Bu nedenle bu oklar, her bir maddenin kendi gizil değişkeninin ne kadar iyi bir temsilcisi olduğuna ilişkin bilgiyi vermektedir. Maddelerin soluna denk gelen sayılar ise açıklanamayan varyansı ya da hatayı ifade eden ögelerdir.

Ölçme modelinde öncelikle açıklayıcı faktör analizinden elde edilen değişkenlere analize tabi tutulmuştur. Bu faktörlere uygulanan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, anlamsız olan yollar ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz yönde etkileyen bazı alt faktörler çıkarılmış ve ölçüm modeli kabul edilebilir düzeyde oluşturulmuştur. Açıklayıcı faktör analizinde 7 ana faktör (gizil değişkenler) ve bunlara ait toplam 32 alt faktör (gözlenen değişken) elde edilmişti. Doğrulayıcı faktör analizi çalışmasında standardize edilmiş ölçüm değerleri yani her bir maddenin kendi gizil değişkenleri tarafından temsil edilmesine ilişkin göstergeler; parametre değerlerinin .005 düzeyinde anlamlı olup olmadığını gösteren T-değerleri incelenerek, 8 alt faktör (gözlenen değişken) analizden çıkartılmıştır. Bu çalışmalar doğrultusunda elde edilen ölçüm modeli Şekil 3.3'te ve elde edilen değerler Tablo 4.17 ve 4.18'de yer almaktadır. Şekil 3.3'te yer alan Ki-kare değeri modelin elde edilmiş tüm verilerinin uygunluğu içi kullanılmaktadır. Ki-kare kovaryans matrisi ve uygunlaştırılmış kovaryans matrisi arasındaki farkı ölçmektedir⁴³⁸. Ki-kare değeri kötü uygunluk ölçümü vermektedir bu nedenle düşük bir ki-kare iyi bir uygunluğa işaret etmektedir. Serbestlik derecesi ise, veri matrisinde yer alan bilgi ile araştırmacının elde etmek istediği bilgi arasındaki farkı göstermektedir. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranı 2'nin altında ise, bu iyi bir uyumun göstergesi olarak kabul edilmektedir⁴³⁹. Şekil 3.3'te de görüldüğü gibi, ki-kare ve serbestlik derecesi oranı 2'nin altındadır.

⁴³⁸ K. Jöreskog and D. Sörbom, **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**, Scientific Software International, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, NJ, 1990, p. 122.

⁴³⁹ Ö.F. Şimşek, **a.g.e.**, s.89.

Şekil 3.3. Ölçme Modeline İlişkin Şema ve Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=393.54, df=231, P-value=0.00000, RMSEA=0.035

Tablo 3.17. Ölçme modeline İlişkin Değerler

Gizil ve Gözlenen Değişkenler	Standardize Değerler	Standart Hatalar	t değerleri	R ²
İKY				
Kişisel gereksinimlerimi işin nedeniyle ihmal ederim	0,71	0,04	13,70	0,50
Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım	0,57	0,04	11,48	0,33
Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum	0,54	0,04	10,97	0,29
KYİ				
Kişisel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir	0,65	0,03	15,52	0,43
Sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum	0,62	0,03	14,49	0,38
Özel sorunlarımdan işim etkileniyor	0,64	0,03	15,13	0,41
Kişisel sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor	0,74	0,03	17,97	0,54
İYİ				
İşim, özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir	0,61	0,05	13,50	0,37
İşimden dolayı evde moralim yüksektir	0,78	0,05	17,20	0,60
Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir	0,67	0,05	14,98	0,45
STRES				
Son zamanlarda yaşamımdaki olayları kontrol edemediğimi düşünüyorum	0,55	0,04	11,48	0,30
Son zamanlarda kişisel sorunlarımı çözümleyemediğimi düşünüyorum	0,58	0,04	12,12	0,34
Son zamanlarda zorluklar baş edemediğim düzeye ulaştı	0,63	0,04	13,06	0,39
DB				
İş günü sonunda kendimi kullanılmış hissediyorum	0,59	0,04	13,85	0,35
Sabahları duygusal olarak yorgun hissediyorum	0,58	0,04	13,56	0,34
İşimden dolayı kendimi engellenmiş hissediyorum	0,56	0,04	13,85	0,35
Artık katlanabileceğim sınırın sonuna geldim	0,71	0,04	17,01	0,50
AYRIL				
Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum	0,67	0,04	14,95	0,45
Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum	0,76	0,04	16,80	0,57
Daha iyi bir iş bulur bulmaz bu işten ayrılacağım	0,52	0,04	11,25	0,27
ÇYK				
İşyerinde takdir edildiğimi hissediyorum	0,63	0,05	14,85	0,40
İşim, potansiyelimi fark etmeme olanak tanır	0,74	0,05	17,77	0,54
İşim, mesleki yeteneklerimi geliştirmeme olanak tanır	0,68	0,05	16,05	0,46
İşim yaratıcılık gerektirir	0,69	0,05	16,44	0,48

Tablo 3.17 de standardize değerler, standart hatalar, t değerler ve açıklanan varyans (R^2) değerleri verilmiştir. Standardize değerlerin hiçbirinin 1'in üzerinde olmaması gerekmektedir. T değerleri ise en az 1,96 (0,05 düzeyinde) olmalıdır.

Daha önce de belirtildiği gibi t değerleri söz konusu modelin doğru ya da kabul edilebilir bir model olabilmesi için gerekli ancak yeterli değildir. Bunun yanı sıra ölçme modelinin bir bütün olarak kabul edilebilir bir model olup olmadığının bir ölçütü olarak uyum iyiliği istatistiklerinin (goodness-of-fit statistics) de istenilen düzeyde olması gerekmektedir. Tablo 3.18'de uyum iyiliği istatistikleri ve kabul edilebilir sınırları yer almaktadır.

Tablo 3.18. Ölçüm Modeline İlişkin Uyum İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	0.035	$\leq .08$ veya .10
NFI- Normed Fit Endeks	0.94	$\geq .90$
NNFI- Non-normed Fit Index	0.97	$\geq .90$
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	0.79	$\geq .50$
CFI- Comparative Fit Index	0.97	$\geq .90$
IFI- Incremental Fit Index	0.97	$\geq .90$
RFI- Relative Fit Index	0.93	$\geq .90$
RMR- Root Mean Square Residual	0.032	$\leq .05$
GFI- Goodness of Fit Index	0.94	$\geq .90$
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	0.93	$\geq .90$

YEM'in uyum iyiliğini belirlemek için araştırmacılar subjektif uyum endekslerine güvenmektedir. Alan yazında farklı tiplerde endeksler önerilmiş olsa da, hangisinin en iyisi olduğuna dair ortak bir karara varılamamıştır. Bu endekslerden en popülerleri incremental (artan) endekslerdir⁴⁴⁰.

LISREL tarafından sağlanan en basit uygunluk endeksi Root Mean Squared Residual (RMR)'dir. RMR kapsanan ve gözlenen kovaryans matrisleri arasındaki

⁴⁴⁰ G. A. Marcoulides and R. E. Schumacker, **Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, New Jersey, 1996, p. 4.'den aktaran G. Özdemir, "Destinasyon Yönetimi ve Pazarlama Temelleri: İzmir için Bir Destinasyon Model Önerisi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007, s. 210.

tam farkın ortalamasının kareköküdür. Bu endeksin en düşük değeri 0'dır ve düşük değerler iyi bir uyumun işaretidir. Genelde 0.05'den düşük değerler veriye uyumun iyi olduğunu gösterdiği şeklinde yorumlanmaktadır. LISREL, RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation-Yaklaşık Hatanın Ortalamasının Karekökü)'yı da raporlandırmaktadır. RMSEA'nın 0.10'un altındaki değerlerinin verilerin iyi bir uyum verdiği, 0.05'in altındaki değerlerin ise çok iyi bir uyum verdiği şeklinde yorumlanmaktadır⁴⁴¹. 1980 yılında Steiger ve Lind tarafından modele ilişkin tahminlenen kovaryans matrisinin örneklemde elde edilen kovaryans matrisine yakınlık düzeyini bulmak için önerilmiştir⁴⁴².

GFI (Goodness-of-fit index-iyi uyum endeksi) gözlenen varyansların tam farklarının toplamının oranına dayanmaktadır. GFI, 0 ve 1 arasında bir değer alabilmektedir ve 0.9'u geçen değerler verinin iyi bir uyum sağladığına işaret etmektedir⁴⁴³.

AGFI (Adjusted goodness-of-fit Index-Düzeltilmiş Uyum iyiliği Endeksi) GFI'yi modeldeki serbestlik derecelerine göre uyarlamaktadır. AGFI da aynı şekilde 0 ve 1 arasında değişiklik göstermektedir ve 0.9 dan daha yüksek değerler iyi bir uyum göstergesi olarak kabul edilmektedir⁴⁴⁴.

NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum Endeksi) 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu göstermektedir. Normlaştırılmış uyum endeksi temel bağımsız model üzerindeki yüzdesel uyum gelişimidir. NFI, modelin sıfır modelinden % 90 daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. NNFI (Non-normed Fit Index-Normlaştırılmamış Uyum Endeksi) NFI ile aynı mantıkta çalışmakta ancak normlaştırılmış uyum endeksini modeldeki serbestlik derecesi sayısına uyarlamaktadır. NFI gibi 0 ve 1 arasında değer almaktadır. Yüksek NNFI daha iyi uyum sağlayan bir modeli ifade etmektedir ve 0.90 değeri üzerindeki değerler iyi uyum değerini vermektedir⁴⁴⁵.

⁴⁴¹ E. K. Kelloway, **Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998, p. 27.

⁴⁴² J. H. Steiger, "Point Estimation, Hypothesis Testing, and Interval Estimation Using the RMSEA: Some Comments and a Reply to Hayduk and Glaser", **Structural Equation Modeling**, Vol. 7, 2000, ss. 149-162.

⁴⁴³ Kelloway, **a.g.e.**, p. 27.

⁴⁴⁴ Kelloway, **a.g.e.**, p. 28.

⁴⁴⁵ Kelloway, **a.g.e.**, p. 30.

IFI (Incremental Fit Index- Artan Uyum Endeksleri) ölçekleme faktörünü oluşturmaktadır ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Yüksek değerler ise iyi bir uyum oranını vermektedir⁴⁴⁶.

CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum Endeksi) merkezi olmayan ki-kare dağılımını temel almaktadır. 0 ile 1 arasında değer almakta ve 0.90'nın üzerindeki değerler iyi bir uyumu işaret etmektedir⁴⁴⁷.

PNFI (Parsimony Normed Fit Index- Katı Uyum Endeksi) uyumun ve serbestlik derecesinin fayda-maliyet değişimi ile ilgilenmektedir. Birçok endeksi model karmaşıklığı için diğer uyum endekslerini uyarlamak şeklinde hesaplanmaktadır⁴⁴⁸.

Tablo 4.18'de yer alan ölçme modeline ilişkin uyum-iyiliği değerleri doğrulayıcı faktör analizi çerçevesinde değerlendirilmiştir. Söz konusu değerler araştırma kapsamında toplanan verilerin önerilen kuramsal modele uygunluğunu ölçmektedir. Endeksler incelendiğinde verilen modele uyumunun çok iyi olduğu ve hatta mükemmele yakın uygunluk değerleri verdiği görülmektedir. Bu değerler; iki aşamalı yapısal eşitlik modellemesi çerçevesinde ölçme modelinin doğrulandığı ve bir sonraki aşama olan yapısal eşitlik modelinin test edilmesi sürecine geçilebileceğini işaret etmektedir.

3.4.8. Yapısal Model

Ölçme modeli uygunlukları test edildikten ve bu modelin uygun değerleri verdiği saptandıktan sonra, önerilen modeldeki gizil değişkenler arası ilişki yapısal modelde incelenmek üzere analiz edilmiştir. YEM'de ölçüm değişkenleri ölçülmesi gereken her bir yapının ölçeğini temsil etmektedir. Önerilen modeldeki her bir yapı ya içsel (endojen) ya da dışsal (ekzojen) yapı olarak belirtilmiştir. İçsel yapı, modeldeki bir başka yapının doğrudan etkisi altında olan bir yapıdır. Böylece içsel yapı modeldeki bir başka yapının etkisi doğrultusunda hipotezlendirilmektedir⁴⁴⁹. Bu çalışmanın kuramsal modeli 4 içsel ve 3 dışsal yapı tarafından oluşmaktadır.

⁴⁴⁶ Kelloway, **a.g.e.**, p. 31.

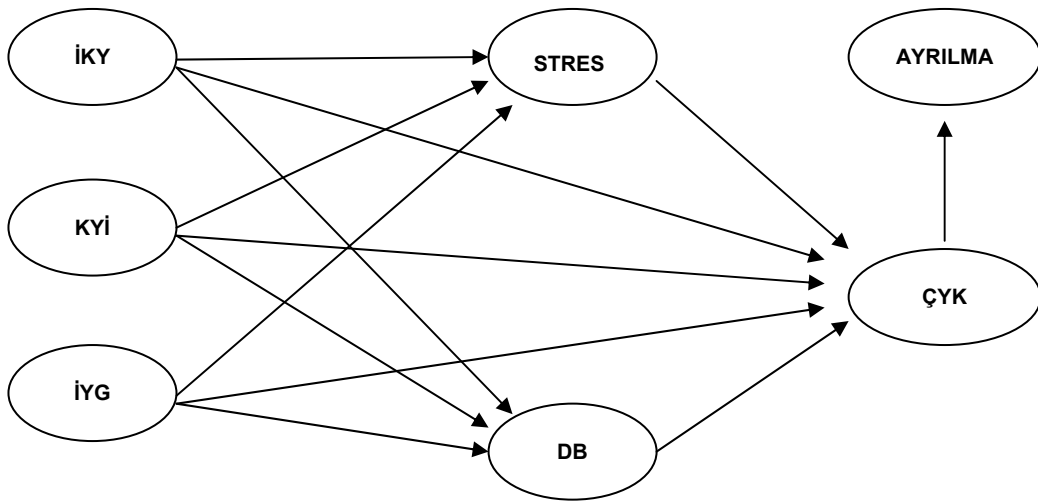
⁴⁴⁷ J. S., Tanaka, "Testing Structural Equation Models", **Multifaced Concepts of Fit**. (Ed: Bollen K A, Long J. S.) Sage Publications, Newbury Park, CA., 1993, s.10.

⁴⁴⁸ Kelloway, **a.g.e.**, p. 32.

⁴⁴⁹ Kim, **a.g.e.**, p. 81.

Yapısal model önerilen model doğrultusunda içiçe geçmiş modeller (nested models) aracılığı ile test edilmiştir. Modelde dışsal değişkenler olan İKY, KYİ ve İYG değişkenleri hem stres hem de duygusal bitkinlik değişkenleri aracılığıyla ÇYK'yı etkilerken, aynı zamanda doğrudan da etkilediği varsayılmaktadır (Şekil 3.4). Bu durumda stres ve duygusal bitkinlik içsel değişkenlerinin aracılık etkileri kısmen sağlanmaktadır. Önerilen modelde, araçların etkisi sınanacağından kısmen aracı model test edilecek daha sonra modelden teker teker bazı yollar çıkarılacaktır.

Şekil 3.4. Kısmen Aracı Model



Kısmen aracı model ile test edilecek hipotezler şunlardır:

H₉: İKY ile algılanan stres arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₀: KYİ ile algılanan stres arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₁: İYG ile algılanan stres arasında negatif bir ilişki vardır.

İş yaşamının kişisel yaşam üzerindeki etkisi (İKY) ve kişisel yaşamın iş yaşamı üzerindeki etkisi (KYİ) algılanan stres üzerinde önemli etkiye sahiptir. Kuramsal kısımda da incelendiği gibi, stres ve duygusal bitkinlik, iş-yaşam dengesinin en önemli bireysel sonuçlarından biridir. İKY ve İYG kullanılan ölçekte ters (reverse) yapıda ifadelerden oluştuğundan ve algılanan stresle aralarındaki ilişki de pozitif yönde olacaktır. İş-yaşam gelişimi (İYİ) dışsal değişkeni ise iş ve kişisel yaşamın birbiriyle pozitif yönde etkileşim içinde bulunduğu bir durumu

yansıtmaktadır. Bu nedenle ilişkinin yönü negatif olmalıdır. Aynı yaklaşımla bu dışsal değişkenlerle duygusal bitkinlik (DB) içsel değişkeni arasında da benzer ilişkiler söz konusudur. Bu ilişkiler ile ilgili hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁₂: İKY ile duygusal bitkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₃: KYİ ile duygusal bitkinlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₁₄: İYG ile duygusal bitkinlik arasında negatif bir ilişki vardır.

İş-yaşam dengesinin ÇYK üzerindeki etkisi stres ve duygusal bitkinlik değişkenleri aracılığı ile kısmen sağladığından ÇYK içsel değişkeni ile ilgili hipotezler şunlardır:

H₁₅: İKY ile ÇYK arasındaki ilişki stres değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H₁₆: KYİ ile ÇYK arasındaki ilişki stres değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H₁₇: İYG ile ÇYK arasındaki ilişki stres değişkeninin aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H₁₈: İKY ile ÇYK arasındaki ilişki duygusal bitkinlik aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H₁₉: KYİ ile ÇYK arasındaki ilişki duygusal bitkinlik aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H₂₀: İYG ile ÇYK arasındaki ilişki duygusal bitkinlik aracılık etkisi ile sağlanmaktadır.

H₂₁: Stres ile ÇYK arasındaki negatif bir ilişki vardır.

H₂₂: Duygusal Bitkinlik ile ÇYK negatif bir ilişki vardır.

H₂₃: ÇYK ile İşten Ayrılma Eğilimi arasında negatif bir ilişki vardır.

İş-yaşam dengesini oluşturan dışsal değişkenler ile ÇYK arasındaki oklar aracılık etkisinin test edilmesi amacı ile konmuştur. Bu nedenle bu ilişkiye yönelik olarak hipotez oluşturulmamıştır.

Modeldeki aracılık etkisi, olası tüm yolların önceden konularak test edilmesi ve daha sonra bu yolların modelden çıkartılarak en uygun modele ulaşılması yoluyla analiz edilecektir. Bu yöntem, iç içe geçmiş modeller stratejisinin tersten uygulanış şeklidir. Diğer bir ifade ile, öncelikle kısmen aracı bir modeli test etmek ve daha sonra bazı yolların modelden çıkarılarak aracılardan etkisini belirleme yolu izlenecektir.

Tablo 3.19'da kısmen aracı modelin uyum iyiliği değerleri yer almaktadır. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde modelin iyi bir uyum gösterdiği söylenebilir.

Tablo 3.19. Kısmen Aracı Modelin Uyum-İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	0.047	$\leq .08$ veya .10
NFI- Normed Fit Endeks	0.92	$\geq .90$
NNFI- Non-normed Fit Index	0.94	$\geq .90$
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	0.79	$\geq .50$
CFI- Comparative Fit Index	0.95	$\geq .90$
IFI- Incremental Fit Index	0.95	$\geq .90$
RFI- Relative Fit Index	0.90	$\geq .90$
RMR- Root Mean Square Residual	0.058	$\leq .05$
GFI- Goodness of Fit Index	0.93	$\geq .90$
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	0.91	$\geq .90$

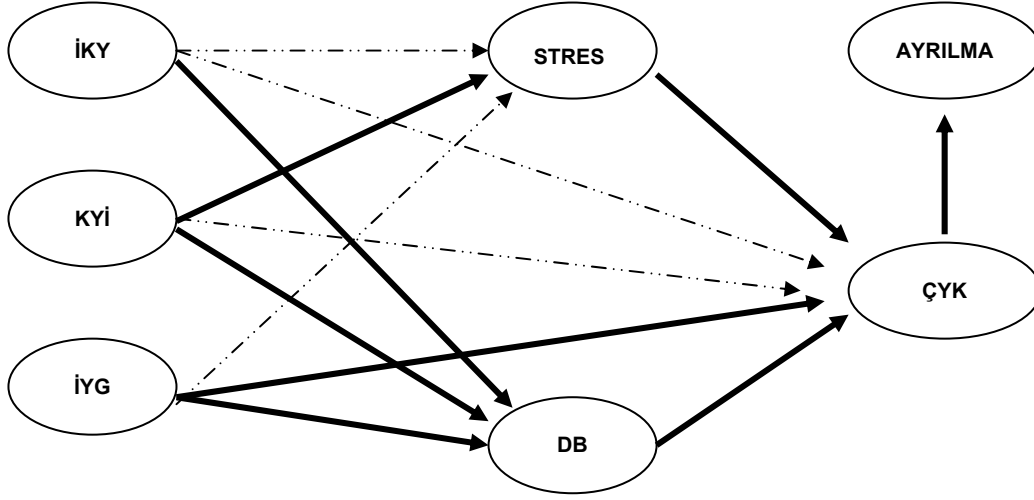
Ancak uyum iyiliği değerleri tek başlarına yeterli olmamaktadır. T değerlerinin de incelenmesi gerekmektedir. Modele ilişkin T-değerleri incelendiğinde bazı yolların anlamlı olmadığı görülmüştür ve bu yolların modelden çıkartılması gerekmektedir. Lisrel programı t değerlerini yollar üzerinde otomatik olarak vermektedir ve istatistiksel olarak anlamsız olan yollar kırmızı renkte gösterilmektedir. Bu yollar;

- IKY'den Stres'e;
- IYG'den Stres'e;
- IKY'den CYK'ya ve
- KYI' dan CYK ya olan yollardır.

Buna göre, H_9 , H_{11} hipotezleri ilişkinin yönü açısından kuramı destekliyor olsalar bile yolların anlamsız çıkması bakımından reddedilmektedir. Ancak H_{10} hipotezi kabul edilir. Anlamsız çıkan diğer yollar ile ilgili hipotez oluşturulmamıştır.

Bu yollar modelden çıkarıldıktan sonra, program tekrar çalıştırılmış ve elde edilen yeni model aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 3.5. Kısmen ve Tam Aracı Model 1



Anlamsız olan yollar çıkarıldıktan sonra elde edilen model üzerinden aracılık etkileri analiz edilecektir. Modele göre, KYİ'nin ÇYK üzerindeki etkisi Stres değişkeni üzerinden sağlanmaktadır. Önerilen modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.20'de yer almaktadır.

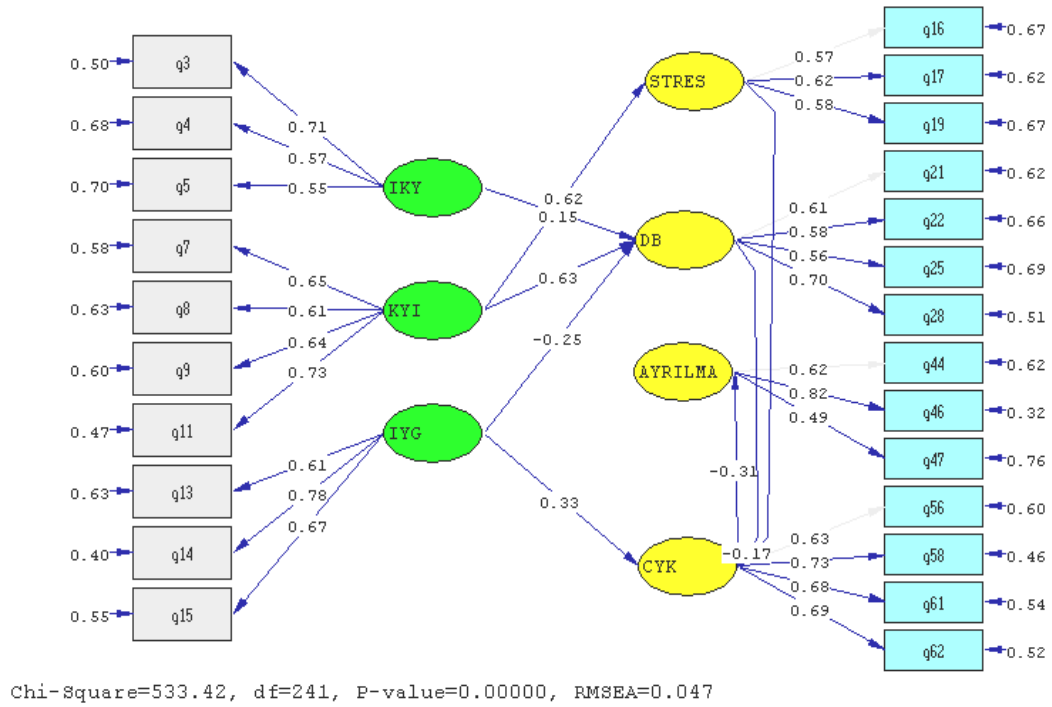
Tablo 3.20. Kısmen ve Tam Aracı Model 1'in Uyum-İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	0.047	$\leq .08$ veya .10
NFI- Normed Fit Endeks	0.92	$\geq .90$
NNFI- Non-normed Fit Index	0.94	$\geq .90$
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	0.80	$\geq .50$
CFI- Comparative Fit Index	0.95	$\geq .90$
IFI- Incremental Fit Index	0.95	$\geq .90$
RFI- Relative Fit Index	0.91	$\geq .90$
RMR- Root Mean Square Residual	0.058	$\leq .05$
GFI- Goodness of Fit Index	0.93	$\geq .90$
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	0.91	$\geq .90$
Chi-Square diff. with 4 degrees of freedom	7,35 (p=0.12)	

Anlamsız olan yolların çıkarılmasından sonra değerler incelendiğinde uyum iyiliği eğerleri bakımından önemli bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Modelde

elde edilen yeni K-kare değeri 533 ve serbestlik derecesi de 241 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan değişikliğin anlamlı olup olmadığı aynı zamanda Ki-kare fark testi ile de incelenmiştir (Chi-square difference test with 4 degrees of freedom= 7,35 ve p=0.12). Ki-kare fark testine göre, oluşan fark 0.05 düzeyinde anlamlı uyum bozulmasına yol açmamıştır. Eğer iki model arasında uyum iyiliği açısından anlamlı bir farklılık oluşmuyorsa bu durumda, daha az parametreyi test eden (more parsimonious) ve dolayısıyla daha fazla serbestlik derecesine sahip olan model tercih edilmektedir⁴⁵⁰. Buna göre, Kısmen ve Tam Aracı Model 1 kabul edilmektedir.

Şekil 3.6. Kısmen ve Tam Aracı Model 1 Standardize çözümleme Değerleri



Şekil 3.6'da modele ilişkin standardize çözümleme değerleri yer almaktadır. Yolların üzerindeki rakamlar, gizil değişkenler arasındaki ilişkinin yönü ve gücünü temsil etmektedir. Modelde IKY ve KYI 'den Duygusal Bitkinliğe çizilmiş olan anlamlı ve pozitif yönlüdür. Ayrıca İYG'den Duygusal Bitkinliğe çizilmiş olan yol da anlamlı ve negatif yönlüdür. Buna göre H₁₂, H₁₃ ve H₁₄ hipotezleri kabul edilmektedir.

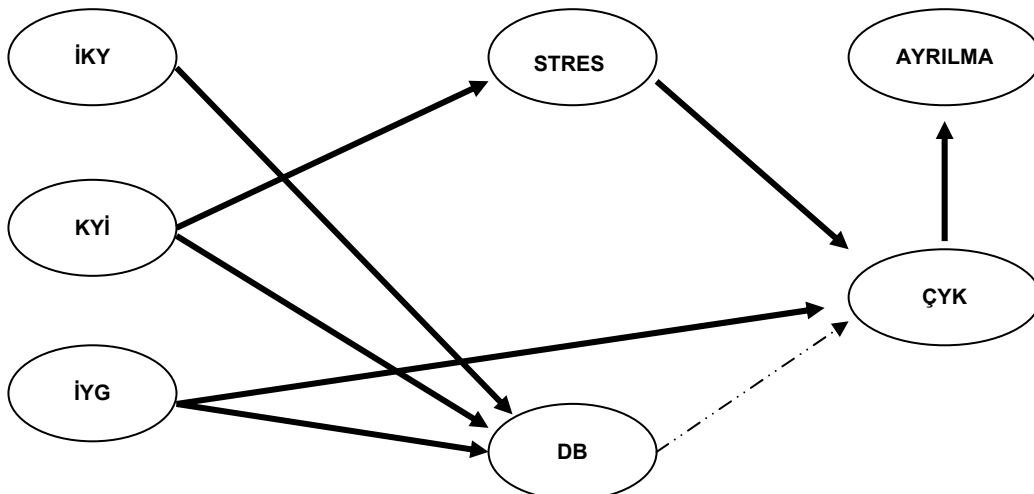
⁴⁵⁰ Ö.F. Şimşek, a.g.e., s.189.

Model tarafından önerilmeseydi, stresin ÇYK üzerindeki aracılık etkisi, öncelikle Stres'ten ÇYK'ya olan yolun silinmesiyle test edilecekti. Anlamsız olan yollar çıkarıldığıın da bazı hipotezler de bu aşamada değerlendirilmiş oldu. Örneğin, IKY'den ÇYK'ya ve Stres'e çizilen yol ve aynı şekilde, IYG'den strese çizilmiş olan yol da anlamsız olduğundan H_{15} ve H_{17} hipotezleri reddedilir. IYG'den ÇYK'ya doğrudan bir ilişkin varlığından söz edilebilir, hatta bu ilişki güçlü ve pozitif yönlüdür (0.33) ancak bu ilişkide duygusal bitkinliği aracılık etkisi bir sonraki modelde test edilecektir. KYİ' nin ÇYK üzerindeki etkisi ancak ve sadece stres aracılığı ile gerçekleştiğinden burada tam aracılık söz konusudur. Kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi strese yol açmakta (0.62), bu yolla çalışma yaşamı kalitesi (-0.07) etkilenmektedir. Bu durumda, H_{16} kabul edilir.

Modelde, Stres ile ÇYK değişkeni arasındaki (-0.07) ve duygusal bitkinlik ve ÇYK değişkeni arasındaki (-0.17) ilişki negatif yönlüdür. Ayrıca, Çalışma yaşamı kalitesi ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki de negatif yönlüdür(-0.31). Bu durumda H_{21} , H_{22} , ve H_{23} kabul edilir.

Duygusal Bitkinlik değişkeni IKY e KYİ değişkenleri için ÇYK üzerinde tam aracılık etkisine sahiptir, çünkü bu dışsal değişkenlerden ÇYK değişkenine çizilmiş olan yollar modelden çıkartılmıştır. Bu durumda H_{18} , H_{19} ve H_{20} kabul edilir. Duygusal Bitkinlik değişkeninin ÇYK üzerindeki aracılık etkisini test etmek amacı ile DB'den ÇYK'ya olan yol silinerek, bu aracılığın ortadan kalkması durumunda elde edilecek yeni değerler incelenecektir. Bu yolun modelden çıkartılması modelin uyum iyiliği açısından anlamlı bir değişikliğe yol açması durumunda elde edilecek model kabul edilecektir. Bu durumda yeni tam aracı model aşağıdaki gibidir.

Şekil 3.7. Kısmen ve Tam Aracı Model 2



Duygusal bitkinlik (DB) değişkeninden ÇYK'ya çizilen yol modelden çıkarıldığında elde edilen yeni değerler aşağıdaki tabloda verilmektedir.

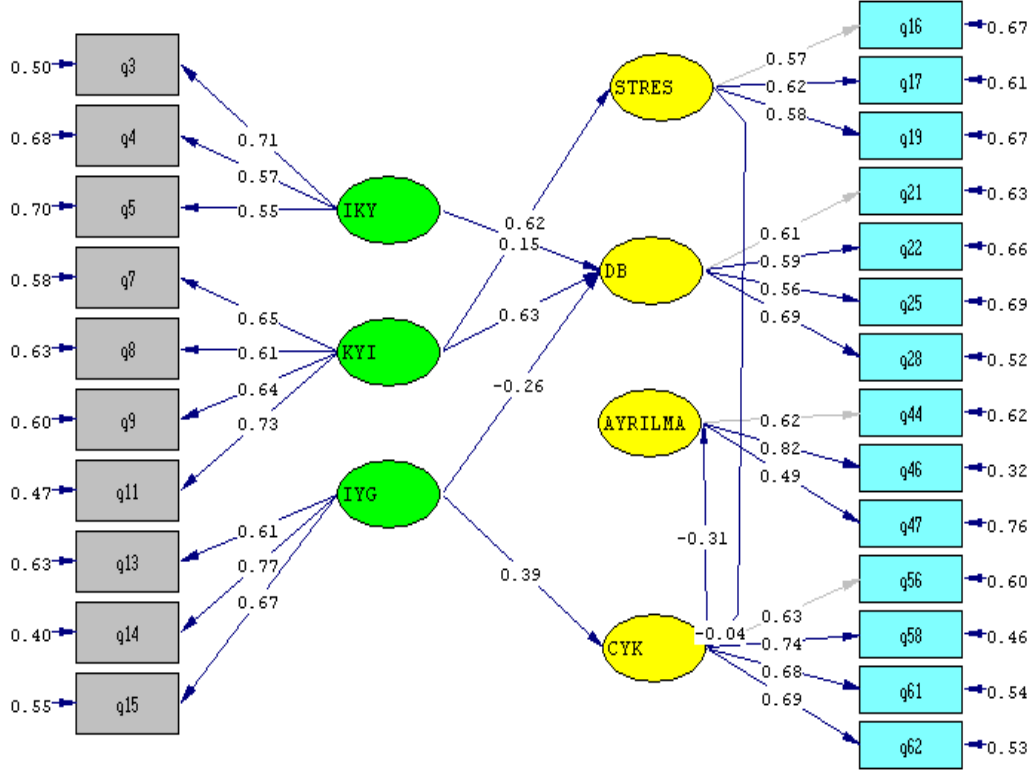
Tablo 3.21. Kısmen ve Tam Aracı Model 2'nin Uyum-İyiliği İstatistikleri

Uyum İyiliği Ölçütleri	Uyum-İyiliği Değerleri	Standart Değerler
RMSEA- Root Mean Square Error of Approx.	0.046	$\leq .08$ veya .10
NFI- Normed Fit Endeks	0.92	$\geq .90$
NNFI- Non-normed Fit Index	0.94	$\geq .90$
PNFI- Parsimony Normed Fit Index	0.80	$\geq .50$
CFI- Comparative Fit Index	0.95	$\geq .90$
IFI- Incremental Fit Index	0.95	$\geq .90$
RFI- Relative Fit Index	0.90	$\geq .90$
RMR- Root Mean Square Residual	0.059	$\leq .05$
GFI- Goodness of Fit Index	0.93	$\geq .90$
AGFI- Adjusted Goodness of Fit Index	0.91	$\geq .90$
Chi-Square diff. with 1 degree of freedom	0.093 (p=0.76)	

Yolun çıkarılmasından sonra elde edilen değerler incelendiğinde uyum iyiliği eğerleri bakımından önemli bir değişikliğin olmadığı görülmektedir. Modelde elde edilen yeni Ki-kare değeri 534 ve serbestlik derecesi de 243 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan değişikliğin anlamlı olup olmadığı aynı zamanda Ki-kare fark testi ile de incelenmiştir (Chi-square difference test with 1 degree of freedom= 0.093 ve p=0.76). Ki-kare fark testine göre, oluşan fark 0.05 düzeyinde anlamlı uyum bozulmasına yol açmamıştır. Eğer iki model arasında uyum iyiliği açısından anlamlı bir farklılık oluşmuyorsa bu durumda, daha az parametreyi test eden (more parsimonious) ve dolayısıyla daha fazla serbestlik derecesine sahip olan model tercih edilmektedir⁴⁵¹. Dolayısıyla modelden çıkarılan yolların modelde kalması gerekmemektedir. Eğer Ki-kare farklılık testi anlamlı olsaydı o zaman, uyum iyiliği değerlerine göre yolun modelde kalıp kalmamasına karar verilecekti. Buna göre, Kısmen ve Tam Aracı Model 2 kabul edilmektedir.

⁴⁵¹ Ö.F. Şimşek, a.g.e., s.189.

Şekil 3.8. Kısmen ve Tam Aracı Model 2 Standardize Çözümleme Değerleri



Chi-Square=534.41, df=242, P-value=0.00000, RMSEA=0.046

Şekil 4.7’de elde edilen ve kabul edilen son modelin standardize edilmiş değerleri görülmektedir. Duygusal bitkinlikten ÇYK’ya olan yol modelden çıkarıldığında İYG’nin ÇYK üzerindeki etkisi artmıştır (0.39). İş-yaşam Gelişimi (İYG) iş ve kişisel yaşam gelişiminin dengede olması durumunu ifade eden bir değişkendir. Bu nedenle duygusal bitkinlik değişkeni ile arasında negatif ilişki söz konusudur. İYG değişkenin ÇYK üzerindeki etkisinin artış göstermesi sebebiyle duygusal bitkinlik değişkenin kısmen aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. Eğer bu yol çıkarıldığında uyum iyiliği değerleri olumsuz yönde farklılık gösterseydi, o zaman İYG ve ÇYK değişkenleri arasındaki ilişki tamamıyla DB değişkeni aracılığıyla sağlanmış olacaktı ve o zaman yolun modelde kalması gerekecekti. Ancak bu durumda bu ilişki kısmen DB ile sağlanmaktadır.

İş-yaşam dengesi değişkenlerinin içerisinde modelde dışsal değişkenler olarak yer alan İKY, KYİ ve İYG değişkenlerinden en fazla Kişisel yaşamın İşe etkisi (KYİ) değişkeni hem Stresi hem de Duygusal Bitkinliği etkilemektedir. Kişisel yaşamdaki dengesizlikler ve bunun işle etkileşimi çalışma yaşamında yılgınlığa ve ayrıca algılanan stresin yükselmesine neden olmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün rekabetçi iş pazarında, özellikle ağırlama sektöründe kaliteli ve nitelikli eleman bulma sorunu her zaman var olmuştur. Eğitimli, yetenekli ve sektöre uygun özellikleri nedeniyle hizmet kalitesinin en önemli unsurunu oluşturan ağırlama sektörü çalışanlarını bulmak ve seçmek kadar, işletme için de tutmak da işverenler için önemli bir sorundur.

İşverenler nitelikli işgücünü ellerinde tutmak ve mutlu çalışanlar yaratmak için işgörenlerin işlerinden neler beklediklerinin farkında olmalıdırlar. Çalışma saatlerinin uzun ve çalışma koşullarının zorlayıcı olduğu ağırlama sektöründe, artık çeşitli ödül sistemleri ile mutlu işgörenler yaratmak yeterli olmamaktadır. Ödül kavramı artık maddi olmanın yanı sıra adaletli ve insancıl yaklaşımlar içermelidir. İşgörenler iş ve özel yaşamlarını dengede tutabilmelerine olanak sağlayacak işletmelerde çalışmayı tercih etmektedirler. Bu nedenle yöneticilerin iş-yaşam dengesi açısından olumlu bir yaklaşım içinde olmaları, esnek çalışma olanaklarını geliştirmeleri ve yaygınlaştırmaları, işgörelere işleriyle ilgili olumlu duygular aşılamaktadır. Konaklama işletmelerinde başarının en önemli unsuru çalışanlarının kalitesi ile ilgili olduğundan, motivasyonu yüksek ve işletmelerine bağlı çalışanlar yaratmak ve onları işletmede tutundurmak gün geçtikçe önem kazanmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi açısından, işgöreni örgütte tutma stratejilerinin önemli unsurlarından birisi iş-yaşam dengesi çalışmalarıdır. Yapılan araştırmalar, örgütlerin, işgörenlerin değişen ihtiyaçlarının farkında olmaları gerektiğine ve işgörenlerini kazanmak adına esnek iş-yaşam dengesi stratejileri geliştirmelerine dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, işgörenlerinin moralini, bağlılığını ve iş doyumunu gözeten, işyerindeki sorunları ve stres yaratan faktörleri azaltan örgütler, yetenekli ve değerli işgörenleri işe alma ve onları kaybetmeme konusundaki becerilerini geliştirmelidirler.

Çalışma yaşamı kalitesinin başarısı, bir örgütün işgörenlerin fiziksel olduğu kadar psikolojik durumlarını gözetme, çalışma koşullarının iş başarısının etkinliğini güdüleme ve gerginlik yaratan faktörleri azaltabilmede ne kadar etkin olduğuna bağlı olmaktadır. Yüksek düzeyde çalışma yaşamı kalitesi, yüksek işgören güdülenmesi ve yüksek düzeyde iş doyumuna anlamına gelmektedir.

Ağırlama sektörü yöneticileri başarılı olmak için çalışanlarına aynı zamanda iyi bir çalışma yaşamı kalitesi sunmalıdırlar. İyi bir yönetim, iyi çalışma koşulları, iyi ücret ve fırsatlar, gelişme olanakları ve ödül sistemleri çalışma yaşamı kalitesini oluşturmaktadır. Pek çok çalışma, işgörenlerin mutlu oldukları işletmelerde motive olduklarını, daha üretken, daha yaratıcı ve daha kendine güvenli olduklarını göstermektedir.

İş-yaşam dengesi, çalışma yaşamı kalitesinin bir parçası olarak görülebilir. Dahası, çalışma yaşamı kalitesi programlarının bazıları doğrudan iş-yaşam dengesi programları ile ilgili olmaktadır. Örneğin bazı işletmelerde, işgörenlerin izin durumlarının ve zamanlarının taleplerine göre ayarlanması, kreşler, esnek çalışma koşullarının uygulanması, çeşitli boş zaman aktivitelerinin düzenlenmesi ve danışmanlık hizmetlerinin sağlanması gibi uygulamalara rastlanmaktadır. Ancak bu uygulamalar genellikle yöneticinin ya da yönetimin önceliğindedir. Dolayısıyla, özellikle turizm endüstrisinde çalışanların memnuniyeti açısından yönetimin yaşam ve çalışma dengesine önem vermeleri, gerekmektedir. İş-yaşam programlarının uygulanıyor olması kuşkusuz iş doyumunu olumlu yönde etkileyecektir. Buradan yola çıkarak çalışma yaşamı kalitesinin de olumlu yönde etkileneceği söylenebilir. Bu nedenle bu çalışmada bu etkileşim üzerinde durulmuştur.

İş yaşam dengesi kavramı olarak değil ancak, uygulama olarak çalışma yaşamı kalitesinin bir parçası olabilmektedir. İşin insancillaştırılması kapsamında ele alınmaktadır. Bu çalışmada konaklama işletmeleri çalışanlarının iş ve özel yaşamlarının denge durumu, özel yaşamın iş üzerindeki etkileri, işin özel yaşam üzerindeki etkileri ve bu değişkenlerin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Her ne kadar birbirlerini etkileyen kavramlar olarak görülseler de, iş-yaşam dengesi çalışma yaşamı dengesinin bağımsız değişkeni olarak bu çalışmada yer almaktadır.

Çalışmanın temel amacı, iş yaşam dengesi ya da dengesizliğinin çalışma yaşamı kalitesini ne ölçüde etkilediğini ortaya koymak olduğundan, iş-yaşam dengesi değişkenleri olan işin yaşam üzerinde, yaşamın iş üzerindeki ve iki alanın dengede olması algılarının çalışma yaşamı üzerindeki etkileri çalışmada ele alınmıştır.

Çalışmada öncelikle Türkiye ve KKTC kıyaslamalarına yer verilmiştir. Bunun en önemli nedeni çalışma koşulları farklı olduğu ülkeler arasında algılarda oluşabilecek farklılıkların test etmektir. Sayısal olarak incelendiğinde ankete katılan işgörenlerin 20-35 yaş arasında çoğunluğu oluşturdıkları görülmektedir. Bu da sektörde çoğunlukla her iki ülkede de paralel olarak genç çalışanların yoğunlaştığını göstermektedir. Ayrıca üniversite ve lise düzeyinde eğitim alan katılımcıların sayısı da birbirini yakın olmakla beraber, üniversite eğitimi almış olanların sayısı daha fazladır.

Çalışmada geçerliği ve güvenirliği kanıtlanmış çeşitli ölçekler kullanılmıştır. Ancak, yabancı kültürlerde geliştirilmiş testlerin Türkiye’de kullanımları öncesinde, temel psikometrik çalışmalara tabi tutulmaları gerekmektedir. İlgili kültürde, o testle ilgili birçok çalışma yapılmış olmasına karşın, bu çalışmaların Türkiye’de Türk örneklerle tekrarlanması testin doğru bir şekilde kullanılabilmesi için bir ön koşul sayılmaktadır. Bu nedenle, uzman ve teorisyenler tarafından oluşturulduklarından içerik geçerliğinden çok, bu çalışmada yapı geçerliği kapsamında geçerlik çalışmasına yer verilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliği açıklayıcı (AFA) ve Doğrulayıcı (DFA) faktör analizleri ile gerçekleştirilmiştir ve sonuçların tatminkâr olduğu saptanmıştır.

Çalışmada oluşturulmuş ve test edilmiş olan hipotezlerle öncelikle iş-yaşam dengesi, çalışma yaşamı kalitesi, stres ve duygusal bitkinlik algıları ve bunlar arasında, iki ülkeye ilişkin farklılıklar test edilmiştir. Daha sonra model önerilmiş ve neden-sonuç ilişkileri ve ilişkilerin gücü ile aracılık etkisi sınanmıştır. İki ülke açısından kıyaslama yapıldığında, Türkiye’deki işgörenlerin kişisel yaşamın işe etkisi algısı bakımından KKTC’deki işgörelere göre daha olumlu yaklaşım göstermektedirler. Aynı şekilde, iş ve yaşam gelişimi açısından denge durumuyla ilgili algı ortalamaları incelendiğinde de Türkiye’deki işgörenlerin daha olumlu olduklarını görmekteyiz. Bu farklılık çalışma alışkanlıkları ve ülkelere yönelik çalışma kültürlerinden kaynaklanacağı gibi, KKTC’de kumarhane otellerinin çalışma biçiminden de büyük ölçüde kaynaklanabilmektedir.

İş-yaşam dengesi açısından daha olumlu eğilim göstermelerine paralel olarak Türkiye’deki işgörenlerin stres algıları KKTC’deki işgörelere göre daha azdır.

Buna karşın iki grup arasında işten ayrılma eğilimi açısından anlamlı fark oluşmamıştır. Farklık oluşmamasına rağmen ortalamaları incelediğimizde ayrılma eğiliminin yüksek olmasa da ayrılma yönünde ortalama bir eğilim gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, bu duruma ek olarak Türkiye'deki otel çalışanları duygusal bitkinlik sorularına da KKTC'deki çalışanlardan daha olumlu yaklaşmışlardır. Ancak Çalışma Yaşamı Kalitesi ile ilgili olarak iki grup arasındaki fark anlamlı olmamakla birlikte, her iki grup da olumlu bir yaklaşım göstermişlerdir. Diğer bir deyişle, KKTC çalışanlarının iş-yaşam dengesi açısından denge kurmakta zorlandıkları, buna ek olarak stres ve duygusal bitkinlik ve ayrılma eğilimi düzeylerinin daha belirgin olduğunu söylemek mümkün olabilir. Bunun durum KKTC'de yer alan otellerin kumarhane otelleri olması ve vardiyaların daha düzensiz olmasından kaynaklanabilir.

İş-yaşam dengesi çalışma yaşamı kalitesi bakımından ülkeler arasında medeni duruma göre farklılık oluşup oluşmadığı incelendiğinde, evli işgörenlerin ÇYK soru grubuna daha olumlu yanıt verdikleri, İYD soru grubuna ise bekârların daha olumlu yanıt verdikleri görülmüştür. İş-yaşam dengesi açısından evli ve bekârların yanıtları incelendiğinde ise, KKTC işgörenlerinden bekâr olanlar Türkiye'deki bekâr işgörelere göre daha olumlu yanıt vermişlerdir. İş-yaşam dengesi bakımından evli olan işgörelerin sorumlulukları açısından bekâr olanlara kıyasla daha memnuniyetsiz olmaları zaten beklenen bir sonuçtur. Buradan hareketle ağırlama sektörü işverenlerinin evli işgörelerin iş-yaşam dengesi sağlamalarına yardımcı olarak faaliyetler geliştirmeleri ya da çalışma koşullarında esneklik sağlamaları önerilmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi bakımından ise, evli olan işgörelerin daha olumlu yaklaştıkları görülmektedir. Diğer bir deyişle, iş-yaşam dengesi açısından bekârlar daha mutluyken, çalışma yaşamı kalitesi bakımından evliler daha olumlu yaklaşım sergilemektedirler. Evli olan işgörelerin sorumlulukları gereği iş-yaşam dengesi açısından sıkıntıları olsa da, işlerini korumak ve iş değiştirmenin maliyetinin farkında olmaları nedeniyle çalışma yaşamı kalitesi algılarının daha olumlu olmalarına neden olmuş olabilir. Kaldı ki, ayrılma eğilimi açısından her iki ülke işgöreleri açısından anlamlı bir farklılık olmamakla birlikte her iki grup da pozitif yönde ayrılma eğimli göstermektedir. Çocuk sahibi olma durumuna göre bir ülkeler arasında bir farklılık olmamıştır.

Ülkeler arasında İYD ve ÇYK algıları eğitim durumuna göre de farklılık göstermektedir. Lise ve üniversite eğitimi açısından kıyas yapıldığında, Türkiye'deki Lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre gerek İYD gerekse ÇYK açısından daha olumlu oldukları görülmüştür. Bu durum, Türkiye'de eğitim durumunun yükselmesiyle birlikte beklentilerin artmasından kaynaklanabilmektedir. Ancak, KKTC'de bu durum tam tersidir. Üniversite mezunları İYD ve ÇYK açısından daha olumludurlar. Eğitim düzeyi yükseldikçe beklentilerin artacağı düşünülürse, sağlanan koşullar bakımından KKTC'de hem İYD hem de ÇYK bakımından işgörenlerin daha olumlu oldukları görülmektedir. Bu bir anlamda, eğitim düzeyine göre işgörene olan yaklaşımın ve sunulan koşulların daha uygun olduğu anlamına gelebilmektedir. Türkiye'de işverenlerin iş tecrübesinin yanı sıra eğitilmiş çalışanları öncelikli olarak istihdam etmesi ve beklentileri yönünde tatminkâr koşullar sağlaması gerekmektedir.

KKTC işgörenlerinin çoğu kumarhane işletmelerinde çalışmaktadırlar. Buna bağlı olarak stres, işten ayrılma eğilimi ve duygusal bitkinlik bakımından bakımdan kıyaslama yapıldığında Türkiye'de çalışanların bu değişken algılarıyla ilgili ortalamaları genel olarak daha olumlu yöndedir. Ancak çalışma yaşamı kalitesi açısından KKTC işgörenleri daha olumludurlar. Bunun nedeni, stres, ayrılma eğilimi ve duygusal bitkinlik gibi değişkenlerin işin kendi yapısından ya da iş-yaşam dengesizliği sorunlarından daha çok bireysel bazda değişkenler olmaları olabilir. Buna göre, Türkiye'deki konaklama işletmelerinde, çalışma ortamının iyileştirilmesi, çalışanların takdir edilmesi, yükselme olanaklarının yaratılması ya da yaratıcılıklarının geliştirilmesine olanak tanınması gibi çalışma yaşamı kalitesini geliştirici önlemler alınmalıdır.

Ülkeler ayrımına bakılmaksızın, genel olarak işyerinde algılanan stresin ve ayrılma eğiliminin cinsiyete göre bir fark oluşturup oluşturmadığı incelendiğinde, cinsiyete göre stres ve ayrılma eğilimi bakımından anlamlı fark oluşmuştur. Buna göre, algılanan stres kadınlarda daha fazla olmasına rağmen işten ayrılma eğilimi erkeklere göre daha azdır. Stresi daha fazla oranda algılasalar da kadın çalışanlar işlerinden ayrılmaya erkek çalışanlardan daha az düzeyde eğilimlidirler. Bu durum, kadın işgörenlerin erkek işgörelere göre strese katlanma düzeylerinin daha fazla olduğunun bir göstergesi olabilir. Bir diğer deyişle, kadın çalışanlar, işletmede kalma eğiliminde olduklarından, kadın işgörelere yapılacak eğitim, kariyer planları, sosyal imkânlar ve terfi olanaklarının sunulması, yatırımın işletmede kalması bakımından

daha verimli olacaktır. Çalışma yaşamının daha verimli hale getirilmesi için stresi azaltmaya yönelik olarak yapılan çalışmaların en önemlisi iş ve yaşam dengesini sağlamaya yönelik olarak eğitimlerin verilmesi, özellikle iş-yaşam çatışmasının ortaya çıktığı durumlarda bu işgörenler için esnek çalışma olanaklarının sunulması yararlı olabilir.

Çalışmada ayrıca bir model önerisi üzerinde durulmuş ve bazı hipotezler bu model üzerinden test edilmiştir. Bu testlerin yapılabilmesi için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmış ve önerilen model nedensellik ilişkileri doğrultusunda iki aşamalı yaklaşımla analiz edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeliyle analiz edilen modelde iş-yaşam dengesi boyutları (İKY-İşin Kişisel Yaşama Etkisi, KYİ-Kişisel Yaşamın İşe Etkisi ve İYG-İş Yaşam Gelişimi) ile çalışma yaşamı kalitesi (ÇKY) arasındaki ilişki stres ve duygusal bitkinlik aracı değişkenleri ile test edilmiştir. Aynı zamanda çalışma yaşamı kalitesinin işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisi ortaya konmaya çalışılmıştır.

Yayılma ve telafi kuramları tarafından da desteklenen sınır kuramına göre, bireyler içinde yaşadıkları alanları, bu alanlar arasındaki sınırları biçimlendirerek, o alan ve o alanın üyeleri ile ilişkilerini belirleyerek şekillendirmektedirler. Bireyler kendi çevrelerini şekillendirirken, aynı zamanda o çevre tarafından da etkilenmektedirler. Dolayısıyla bu etkileşim sürecinde stres ya da duygusal bitkinlik gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İş-yaşam dengesizliğinden ortaya çıkabilecek farklı duygu durumları ya da davranışlar çalışma yaşamı ya da algılanan çalışma yaşamı kalitesini etkileyebilecektir. Model, bu kuram çerçevesinde oluşturulmuştur.

Kaynakları koruma kuramına göre, potansiyel bir kaynak kaybı tehdidi, kaynağın gerçek anlamda kaybının deneyimlenmesi ya da beklenen kaynağa ulaşamama gibi çevresel durumlar karşısında stres tepki olarak ortaya çıkabilmektedir. Burada kaynak, bireye destek olabilecek, nesneler, kişisel özellikler (duygu, düşünce, kişilik özelliği, davranış), durumlar (bireyin ihtiyaç duyabileceği durumlar, örneğin sosyal destek gibi) ve enerjiler (zaman, bilgi ve fiziksel enerji) olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla, örgüt tarafından sağlanabilecek iş-yaşam dengesi destek programları ya da örgütün olumlu yaklaşımı stres algısını etkileyecektir.

Çalışmanın kuramsal kısmında da incelendiği gibi, stres ve duygusal bitkinlik, iş-yaşam dengesinin en önemli bireysel sonuçlarından biridir. Çalışmada iş-yaşam dengesi değişkenleri nedeniyle ortaya çıkabilecek stres ve duygusal bitkinlik algılarının çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Modeldeki aracılık etkisi, olası tüm yolların önceden konularak test edilmesi ve daha sonra bu yolların modelden çıkartılarak en uygun modele ulaşılması yoluyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda, çalışmada önerilen modelin dışında iki model daha test edilerek istatistiksel ve kuramsal olarak en iyi uyum gösteren model kabul edilmiştir.

Önerilen modelde yer alan bazı yollar kuramı destekliyor olmalarına rağmen istatistiksel olarak anlamsız olduklarından modelden çıkarılmışlardır. Bu yollardan ilki, işin kişisel yaşama etkisi değişkeni ile stres arasındaki yoldur. Ankette yer alan ifadelerden de yola çıkarak işin kişisel yaşama etkisi bireyde strese yol açsa bile, stres ifadeleri iş yerindeki stres algısına yönelik olduğundan, bu yol anlamsız çıkmış olabilir. Nitekim kişisel yaşamın işe etkisinden strese çizilen ve neden sonuç ilişkisini ifade eden diğer yol anlamlıdır. Katılımcılar, iş-yaşam gelişimi ve stres arasındaki neden sonuç ilişkisini ve kişisel yaşamın işe etkisi ve çalışma yaşamı kalitesi arasındaki neden sonuç ilişkisini de anlamsız bulmuşlardır. Çalışma yaşamı kalitesi motivasyon teorisini temel aldığından ve ifadeler de bu yönde oluşturulduğundan çalışma yaşamı kalitesi ve iş-yaşam gelişimi arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuşlardır.

Anlamsız olan yollar modelden çıkartıldıktan sonra, ilişkiler incelendiğinde Kişisel yaşamın iş üzerindeki olumsuz etkisinin çok güçlü bir şekilde strese yol açtığı görülmüştür. Kişisel yaşam ve iş yaşamları sınırları arasındaki çatışma işyerinde algılanan strese yol açtığından hipotezi desteklemekle beraber, kaynakları koruma kuramını da desteklemektedir. Kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi, işin kişisel yaşam üzerindeki etkisinden daha fazla duygusal bitkinliğe yol açmaktadır ki bu durum da iş yaşamında oluşan etkinin yine iş yaşamıyla ilgili olan duygusal algıları ne denli güçlü bir şekilde etkilediğini açıklamaktadır. Duygusal sonuçlar daha sonra davranışsal sonuçlara dönüşebilecek ve modele göre bu davranış işten ayrılma yönünde olabilecektir.

Çalışma yaşamı kalitesi ifadeleri Herzberg'in çift etmen (motivasyon faktörler) kuramı ile birebir örtüşmekte olan ifadelerden oluşmaktadır. Modelde iş-yaşam gelişimi değişkeni, bir anlamda işin ve kişisel yaşamın dengede olduğu durumu ifade ettiğinden aralarındaki ilişkinin yönü de olumlu ve güçlüdür. Bir diğer deyişle, iş ve kişisel yaşam etkileşimi ve denge durumu çalışma yaşamı kalitesini doğrudan etkilemektedir.

İş-yaşam dengesi değişkenlerinden İKY (işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi) ve KYİ (kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi) ile çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki tam olarak duygusal bitkinlik aracılığı ile oluşmuştur. İş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik durumunda öncelikle duygusal bitkinlik ortaya çıkmakta, çalışma yaşamı kalitesi bu şekilde etkilenmektedir.

Bu etkileşim içinde, duygusal bitkinliğin rolü incelendiğinde İYG değişkeninin ÇYK üzerindeki etkisinin artış göstermesi sebebiyle duygusal bitkinlik değişkeninin kısmen aracılık etkisinden söz etmek mümkündür. İş-yaşam gelişimi (İYG) ile duygusal bitkinlik arasında negatif yönlü bir ilişki vardır çünkü İYG denge durumunu ifade etmektedir. Ancak İYG'nin çalışma yaşamı kalitesi ile olan ilişkisinde duygusal bitkinliğin rolü kısmi olarak yer almaktadır, çünkü duygusal bitkinliğin aracılık etkisine rağmen iş-yaşam gelişimi ile çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki anlamlı ve güçlüdür. Ayrıca, kişisel yaşamdaki dengesizlikler ve bunun işle etkileşimi çalışma yaşamında yılgınlığa ve algılanan stresin yükselmesine neden olmaktadır.

Konaklama sektörünün en önemli aktörleri olan işgörenlerin işyerinde tutundurulması ve nitelikli personel kayıplarının en aza indirilmesi işletmelerin ve yöneticilerin çeşitli iş-yaşam programları geliştirmeleriyle sağlanabilir. Buna somut olarak şunlar önerilebilir:

- Kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi strese en çok yol açan faktör olarak karşımıza çıktığından, işgörenlerin kişisel yaşamlarında yaşadıkları sorunları hafifletici ya da sorumluluklarını azaltıcı önlemler alınabilir.
- İş-yaşam dengesi oluşturmaya yardımcı bir faktör olarak, işgörenlerin aileleriyle geçirecekleri zamanı artırmak bakımından örgüt tarafından çeşitli organizasyonların düzenlenmesi sağlanabilir.

- Özellikle evli işgörenlerde stres faktörü daha fazla olduğundan danışmanlık hizmetleri, çocuk bakım evleri, yaşlı bakım hizmetleri, mali destek gibi yardımcı hizmetler sunulabilir.
- Batılı pek çok ülkede olduğu gibi insan kaynakları birimine bağlı olarak çalışan bir personel destek birimin kurulması ve iş-yaşam dengesi programları oluşturulabilir.
- Orta ve küçük ölçekli işletmelerde ise bir birimden çok yine insan kaynakları birimine bağlı olan bir veya birkaç uzman görevlendirilebilir çünkü iş-yaşam dengesi programları işgörenlerin ihtiyaçlarına göre oldukça farklılık gösterebilmektedir.

Çalışmada ayrıca çalışma yaşamı kalitesi ve ayrılma eğilimi arasında güçlü ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığı da ortaya konmuştur. Buradan hareketle, iş ve kişisel yaşamın birbirini olumlu etkilemesi çalışma yaşamı kalitesi algısını olumlu etkileyecek ve ayrılma eğilimi de buna göre azalma gösterebilecektir. Çünkü mutlu iş ortamı, mutlu aile yaşamı ve kaliteli çalışma ortamı birbirlerini etkileyen unsurlardır ve genel olarak bireyin yaşam kalitesini de etkileyecektir.

Yaşam kalitesinin iyileştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, ekonomik ve teknolojik iyileştirmelerin yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Çalışma yaşamının ve işgörenlerin çalışma ortamının iyileştirilmesi de yaşam kalitesi çalışmalarının önemli bir unsurudur. Buna göre, örgüt düzeyinde yapılan çalışmalar, çalışanlara daha insancıl ve sağlıklı iş koşullarının sağlanması, örgütlerde çalışanların niteliğinin yükselmesi ve bu doğrultuda örgütlerin uzun dönemli etkinlik ve verimliliklerinin sağlanması için daha iyi çalışma ortamının oluşturulmasını ve çağdaş yönetim anlayışını kapsamaktadır.

Çalışma yaşamı kalitesi ve iş-yaşam dengesi ilişkisi incelenirken, aslında bu iki değişkenin karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebilecekleri düşünülebilir. Ancak, çalışma yaşamı kalitesi kavramının daha geniş bir yelpazede ele alınması ve motivasyon kuramlarıyla destelenmesi sonucu bu çalışmada bağımlı değişken olarak yer almıştır. Ayrıca bir ölçüm yapılabilmesi bakımından bu şekilde sınırlandırılması uygun görülmüştür. Bu karşılıklı etkileşim bundan sonraki çalışmalarda ele alınabilir. Ayrıca, gelecek çalışmalar iş-yaşam programlarının hangilerinin işgörenlerin denge algıları üzerinde daha etkin olabileceğini araştırmak

yönünde olabilir. Gelecek çalışmalarla ilgili bir diğer öneri de yeni bir çalışma yaşamı kalitesi ölçeğinin geliştirilmesi ya da var olan ölçeklerin uyumlaştırılması yönünde olacaktır. Çalışmada kullanılan Çalışma Yaşamı Kalitesi ölçeği, özellikle Herzberg'in motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, gelecek çalışmalarda hijyen faktörleri de kapsayan bir ölçeğin kullanılması çalışmanın geçerliliği açısından fayda sağlayacaktır.

Konaklama işletmelerinde ya da turizm sektöründe çalışma yaşamı kalitesi çalışmaları aynı zamanda sosyal bir yaklaşımı da beraberinde getirmektedir. Turizm sektöründe çalışma yaşam kalitesinin gelişmesi, ülke düzeyinde sektörün de izlenmesine ve gelişmesine katkıda bulunacaktır. Buna bağlı olarak, sektörde yıllık bazda gelişmeyi izleyen ve uygulamaların derlenmesi ve yorumlanmasına katkıda bulunacak bir kurumun oluşturulması, sektör yöneticileri ve işverenlerine veri tabanı sağlayarak, kalitenin iyileştirilmesi ve izlenmesinde önemli rol oynayacak, ülke turizminin gelişmesine katkıda bulunacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, A. C., "Alternatif Çalışma Saatleri", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 21, 1992.
- Adams, J. S., "Inequity in Social Exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol.2, Academic Press, New York, 1965, ss.267-299.
- Adams, J. S., "Towards an Understanding of Inequity", **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol.65, No.5, 1963, ss.422-436.
- Akat, İter., **İşletme Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.
- Akat, İter; Budak, Gönül ve Budak, Gülay., **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1999.
- Akoğlu Kozak , M., **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Albayrak, A. S.; Eroğlu, A.; Kalaycı, Ş.;Küçüksille, E. v.d., **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ş. Kalaycı (Ed.), Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara, 2005, s. 321.
- Aldemir, Ceyhan; Ataoğlu, Alpay ve Solakoğlu, Gönül Budak, **Personel Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 1993.
- Allan, P. and Loseby, P. H., "No-layoff Policies and Corporate Financial Performance", **Advanced Management Journal**, Vol.58, No.1, 1993, ss.44-48.
- Allen, T. D.; Herst, D. E. L.; Bruck, C. S. and Sutton, M., "Consequences Associated with Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 5, 2000, ss. 278-308.

Alptekin, K. ve Demirel, S., “Çalışma Hayatı”, [http://www.geocities.com/kemalgokcan /calismah.html](http://www.geocities.com/kemalgokcan/calismah.html), (24.09.2002).

Angelo, Rocco and Vladimir, Adrew., **An Introduction to Hospitality Today**, 2. Ed., AH&MA, Michigan, 1994.

APA- American Psychological Association, “Technical Recommendations for Psychological Tests and diagnostic Techniques”, **Psychological Bulletin**, Vol. 51,1954, ss.201-238.

Argyris, Chris., **Personality and Organization: The Conflict between System and the Individual**, Harper, New York, 1957.

Armstrong, Michael., **A Hand Book of Personnel Management Practice**, 4.Ed., Cassell Academic, London, 1993.

Aryee, S. L.; Leung, A. and Lo, S., “Role Stressors, Inter-role Conflict, and Wellbeing: The Moderator Influence of Social Support and Coping Behaviors Among Employed Parents in Hong Kong”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 54, 1999, ss. 259-28.

Aytaç, S., “Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer”, **Türkiye’de Kadın İşgücü ve Seminerleri I-II**, TİSK Yayınları, No. 192, Aralık 1999.

Aytaç, Serpil., **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Balcı, Ali., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler**, Pagem Yayıncılık, Ankara, 2004.

Barnett, R. C. and Baruch, G. K., “Women’s Involvement in Multiple Roles and Psychological Distress”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 49, No. 1, 1985, ss.135-145.

Bartolome, F. and Evans, L. P., “Başarının Bedeli Bu Kadar Ağır mı Olmalı”, **İş ve Yaşam Dengesi**, Mess Yayını, İstanbul, 2001.

Barutçugil, İsmet S., **Turizm İşletmeciliği**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1984.

Bass, B. M., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share a Vision”, **Organizational Dynamics**, Vol.13, No.3, 1990, s.19-32.

Bateman, T. S. and Organ, D. W., “Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship”, **Academy of Management Journal**, Vol.26, No.3, 1983, ss.587-593.

Batt, R. and Vancour, P.M., “Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover”, **Industrial Relations**, Vol. 42, ss.189-220.

Becker, P. E. and Moen, P., “Scaling Back: Dual-earner Couples’ Work Family Strategies”, **Journal of Marriage and the Family**, Vol. 61, No.4, 1999, ss.995-1007.

Bhagat, R. S.; Allie, S. M. and Ford, D. L., “Coping with Stressful Life Events: An Empirical Analysis, Ed. Crandall, R. and Perrewe, P. L., **Occupational Stress: A Handbook**, Taylor and Francis, Washington, 1995, ss. 93-113.

Bhagat, R.; McQuaid, S., Lindholm, H., and Segovis, J., “Total Life Stress: a Multi Method Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 70, No. 1, 1985, ss. 202-214.

Bingöl, Dursun., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Bingöl, Dursun., **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Atatürk Üniversitesi Basımevi, Erzurum, 1990.

- Blau, G., "The Relationship of Extrinsic, Intrinsic, and Demographic Predictors to Various Types of Withdrawal Behaviours". **Journal of Applied Psychology**, Vol.70, 1985, ss. 442–450.
- Bollen, K. A., **Structural Equations with Latent Variables**. John Wiley & Sons, 1989, New York.
- Boone, Louis E. and Bowen, Donald D., **The Great Writings in Management and Organizational Behavior**, Irwin McGraw Hill, Boston, 1987.
- Boone, Louis E. and Kutz, David., **Management**, McGraw Hill, USA, 1992.
- Brennan, E. M. and Poertner, J., "Balancing the Responsibilities of Work and Family Life: Results of the Family Caregiver Survey", **Journal of Emotional and Behavioral Disorders**, Vol. 5, No. 4, 1997, ss.239-240.
- Brewster C.; Mayne, L. and O. Tregaskis, "Flexible Working in Europe: A R E View of the Evidence", **Management International Review**, Special Issue, Vol. 37, No.1, 1997, ss.85-104.
- Brewster, C. and Mayne, L., "Flexible Working in Europe", **Journal of World Business**, Vol. 50, No.2, 1997, ss. 133-152.
- Broadbridge, A., "Retail Managers: Stress and the Work-family Relationship", **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 27, No. 9, 1999, ss. 374-382.
- Bronfenbrenner, U., "Environments in Developmental Perspective: Theoretical and Operational Models", Ed. Friedman, S. L. ve Wachs, T. D. **Measuring Environment across the Life Span: Emerging Methods and Concepts**, APA, Washington DC, 1999, ss. 3-28.
- Brooks, Ian., **Organizational Behavior:Individuals, Groups and Organization**, 2nd Ed., Prentice Hall, UK, 2003.

Bruck, C. S.; Allen, T. D. and Spector, P. E., "The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 60, No.3, 2002, ss. 336-353.

Butler, A. and Gasser, M., "The Effectiveness of Strategies for Coping with Work-family Conflict", **Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology**, Research Paper, Toronto, 2002.

Büyüköztürk, Ş., **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem A yayıncılık, Ankara, 2003.

Byrne, B. Y., **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming**, Lawrence Erlbaum Associates, Cambridge University Press, Mhwh New Jersey, 2001.

Canadian Policy Research Networks,
http://www.jobquality.ca/indicator_e/enlarge/dem004gg.htm, (24.12.2004).

Canman, A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995.

Capelli, P., "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", **Harvard Business Review**, Vol. 78, No.1, 2000, ss. 103-111.

Carnell, Michael; Kunmits, Frank and Elbert, Norbert, **Personnel/Human Resource Management**, Maxwell McMillan Int. Ed., New York, 1992.

Cascio, W. F., **Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits**, McGraw Hill Inc., New York, 1992.

Casner-Lotto, J. and Hickey, J. V., "Having a Job, Having a Life-Making Them Both Possible", **Employment Relations Today**, Vol. 25, 1999, ss.37-47.

CCOHS-Canada's National Occupational Health and Safety Resource,
<http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>, (02.04.2006).

Chen, I. H.; Lai, I. C.; Lin, Y. T. and Chen, Y. Y., "Managing Work-Family Relations", **Euram 2005 Conference**, <http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33-16k>, (01.05.2006).

Clark, M., and Riley, M., **Researching and Writing Dissertations in Hospitality and Tourism**, Thompson Business Press, U.K., 1999.

Clark, S. C., "Work-Family Border Theory: A New Theory of Work/Life Balance", **Human Relations**, Vol.53, No.6, 2000, ss. 747-770.

Coff, R. W., "Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource Based Theory", **Academy of Management Review**, Vol. 22, 1997, s. 374-403.

Cohen, S., Kamarck, T. and Mermelstein R., "A Global Measure of Perceived Stress", **Journal of Health and Social Behavior**, Vol.24, No.4, 1983, ss.385-396.

Cooper, C.; Liukkonen, P. and Cartwright, S., "Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organizations", **European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions**, Dublin., <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/intro.htm>, (12.08.2005).

Cranwell- Ward, J., **Managing Stress**, Aldershot, Gower, 1987.

Çakıcı, A. C.; Akoğlu Kozak, M.; Azaltun, M., Sökmen, A. ve Sarıışık, M., **Otel İşletmeciliği**, Detay Yayıncılık, Ankara 2002.

Çakır, Ö., "Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar", <http://www.isguç.org/ocakir1.htm>, s.8., (10.02.2004).

Çam, O., "The Burnout in Nursing Academicians in Turkey", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. 38, 2001, ss. 201-207.

Çarıkçı, İlker., “İş-Aile Çatışmaları: Etkileşim, Süreç ve Nedenler-Türkiye’deki Banka Çalışanlarında Bir Uygulama”, **IX. Yönetim Organizasyon Kongresi**, Mayıs 2001, İstanbul.

Çetiner, Ertuğrul., **Konaklama Yönetim Muhasebesi**, Güney Grafik, Ankara, 1989.

Daft, Richard., **Management**, Thomson South Western West, USA, 2003.

Davies, L. E.; Levine, M. F. and Taylor, J. C., “Defining Quality of Working Life”, **Human Relations**, Vol. 37, No. 1, 1984, ss.81-104.

Davis, K., **Human Behavior at Work: Organizational Behavior**, McGraw Hill, USA, 1981.

Davis, K., **İşletmede İnsan Davranışı**. (Çev. Kemal Tosun), İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1988.

Davis, L. E.; Levine, M. F. and Taylor, J. C., “Defining Quality of Working Life”, **Human Relations**, Vol. 37, No. 1, 1984, ss.81-104.

De Cieri, H.; Holmes, B.; Abbot, J. and Pettit, T., “Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations”, **International Journal of Human Resource Management**, Vol.16, No.1, 2005, s.90-103.

Department of Trade and Industry, **Creating a Work- Life Balance: A Good Practice for the Hospitality Industry**, HCIMA, ss.20-22., <http://www.dti.gov.uk/ministers/archived/johnson171001.html>, (05.10.2006).

Dereli, A. Metin., **Otel İşletmeciliğinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş., Milli eğitim Bakanlığı Yayını, Ankara, 1989.

Dessler, G. (a), **Human Resource Management**, 8th Ed., Prentice Hall, Inc., USA, 2000.

- Dessler, G. (b), **Essentials Of Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Doğan, S. ve Türk, M., "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, MPM Yayını, No. 2, 1997.
- Ducharme, L. J. and Martin, J. K., "Unrewarding Work, Coworker Support, and Job Satisfaction", **Work and Occupations**, Vol. 27, No. 2, 2000, ss.223-243.
- Duxbury L.; Higgins, C. and Johnson, K., "An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada", http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/duxbury_e.html, (20.09.2006)
- Duxbury, L. and Higgins, C. (a), **Work-Life Balance in Canada in the New Millennium: A Status Report** , Healthy Communities Division, Canada, 2003.
- Duxbury, L. and Higgins, C. (b), "Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need To Go?", **CPRN Discussion Paper**, W/12, 2001, ss. 1-80.
- Duxbury, L. and Higgins, C. (c), "Gender Differences in Work-family Conflict", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 76, 1991, ss. 60-74.
- Duxbury, L. and Higgins, C. (d), **Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challanges**, Government of Saskatchewan, Saskatoon,1998.
- Edwards, J. R. and Rothbard, N. P., "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs", **Journal of Management Review**, Vol. 25, No.1, 2000.
- Edwards, Jeffrey R. and Rothbard, Nancy P., "Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs", **Academy of Management Review**, Vol. 25, No. 1, 2000, ss. 178-199.

Ehrenberg, M.; Small, M.G.; Hunter, M. A. and Small, B., "Childcare Task Division and Shared Parenting Attitudes in Dual Earner Families with Young Children", **Family Relations**, Vol. 50, No. 2, 2001, ss. 143-145.

Eren, Erol (a)., **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 2003.

Eren, Erol (b)., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Eren, Erol. (c), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı**, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004.

Eren, Erol. (d), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 6. Baskı**, Beta Yayım, İstanbul, 2000.

Erkenekli, M., **Rol Kavramı ve Örgütsel Rol Modeli**,
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-1/bilder-4.doc.>,
(12.08.2005).

Fairllie, P., "Work-Life Issues: An EAP's Perspective", **Insights from the Warren Shepell Research Group**, <http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp>, (18.10.2006).

FEO- Flexible Employment Options Project , "The Business Case for Flexible Working", **Summary Business Case**, http://www.staffs.ac.uk/feo/documents/business_case.pdf, (20.11.2004).

Ferber, M. A. and O'Farrell, B., "Work and Family: Policies for a Changing Workforce", **Panel on Employer Policies and Working Families**, National Research Council Press, 1991.

Field, R. H. G. and Abelson, M. A., "Climate: A Reconceptualization and Proposed Model", **Human Relations**, Vol. 62, No. 6, 1982, ss.181-201.

- Fisher, G. G., "Work/Personal Life Balance: A Construct Development Study", **Unpublished Doctoral Thesis**, Bowling Green State University, Bowling Green, OH., 2001.
- Fisher-McAulley, G.; Stanton ,J.; Jolton, J. and Gavin, J., "Modelling the Relationship between Work Life Balance", **Human Resources Journal-London**, Vol.12, No.1, ss. 54-76.
- Forehand, G. A. and Gilmer, B. H., "Environmental Variations in Studies of Organizational Behavior", **Psychological Bulletin**, Vol. 62, No. 6, 1964.
- Fourie, A. S., "Predicting Satisfaction with Quality of Working Life", **Unpublished Doctoral Thesis**, University of South Africa, 2004, [http://etd.unisa.ac.za/ETD_db/ETD_desc/describe?urn.\(17.04.2006\)](http://etd.unisa.ac.za/ETD_db/ETD_desc/describe?urn.(17.04.2006)).
- Friedmann, O.; Christensen, P. and Degroot, J., "İş ve Yaşam", **Harvard Business Review: İş ve Yaşam Dengesi**, Mess Yayınları, İstanbul, 2001.
- Frone, M. R., Russel, M. and Cooper, M. L., "Antecedents and Outcomes of Work-Family: Testing a Model of the Work-Family Interface", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, 1992, ss. 65-78.
- Gliss, R., "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", **Nursing Economics**, Vol. 18. No. 1, 2000.
- Glynn, C.; Steinberg, I. and McCartney, C., **Work-Life Balance: The Role of the Manager**, <http://taylorandfrancis.metapress.com/media/0366grhwhterb7.pdf>. (03.05.2005).
- Go, F. M.; Monachello, M. and Baum, T., **Human Resource Management in the Hospitality Industry**, Wiley and Sons, USA, 1996.
- Gök, O., "Endüstriyel Pazarlarda Müşteri Tatmini: Otomotiv Sektöründe OEM Müşterilerin Tatmin Ölçümüne Yönelik Bir Çalışma", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

- Grandey, A. A. and Cropanzo, R., "The Conservation of Resources Model Applied to Work- Family Conflict and Strain", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 54, ss. 350-370.
- Greenhaus, J. H. and Beutell, N. J., "Sources of Conflict between Work and Family Roles", **Academy of Management Review**, Vol. 10, 1986, ss. 76-88.
- Grzywacz, J. G. and Marks, N. F., "Reconceptualizing the Work-family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol.5, 2000, ss. 111-126.
- Guest, David E., "Perspectives on the Study of Work-Life Balance", **A Discussion Paper Prepared for the 2001 ENOP Symposium**, Paris, March 29-31. , <http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>., (06.12.2005).
- Güçlü, N., "Stres Yönetimi", **Gazi Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt. 21, Sayı.1, 2001, ss. 91-109.
- Hackman, J. R. and Oldham, G. R., **Work Redesign**, Addison Wesley, Resading, MA, 1980.
- Hair, J. F.; Black, W.; Babin, J.; Anderson R. E. and Tahtam, R. L., **Multivariate Data Analysis**, 6th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 2006..
- Hart, P. M., "Teacher Quality of Work Life: Integrating Work Experiences, Psychological Distress and Morale", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 67, No.2, 1994, ss.109-132.
- Harvey, D. F. and Brown, D. R., **An Experienced Approach to Organizational Development**, 3rd Ed., Prentice Hall, USA, 1988.
- Havlovic, S. J., "Quality of Work Life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations**, Vol. 30, No. 3, 1991, ss. 469-479.

Hayden, L. C.; Schiller, M.; Dickstein, S.; Seifer, R.; Samernoff, A.; Miller, I.; Keitner, G. and Rasmussen, S., "Levels of Family Assessment: Family, Marital and Parent-Child Interaction", **Journal of Family Psychology**, Vol.12, 1998, ss. 7-22.

Hayman, J., "Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol.13, No.1, 2005, ss. 85-91.

Hersey, P.; Blanchard, K. and Johnson, D, **Management of Organizational Behavior**, 7th Ed., Prentice Hall, USA, 1996.

Herzberg, F.; Mausner, B. and Snyderman, B., **The Motivation to Work**, John Wiley and Sons, New York, 1959.

Herzberg, F.; Mausner, B. and Snyderman, Barbara B., **The Motivation to Work** , Wiley, New York, 1959.

Higgins, C.; Duxbury, L., and Johnson, K. L., "Part-time Work for Women: Does It Really Help Balance Wrok and Family?", **Human Resource Management**, Vol. 39, No. 1, 2000, ss.17-32.

Hitt, M. A.; Miller, C. C. and Colella, A., **Organizational Behavior: A Strategic Approach**, J. Wiley and Sons, USA, 2006.

Hobfoll, S. E., **The Ecology of Stress**, Hemisphere, New York, 1988.

Hobfoll, S. E., "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, Vol. 44, 1989, ss. 513-524.

Hochschild, A. R., **The Time Bind: When Work becomes Home and Home Becomes Work**, Metropolitan Books, New York, 1997.

- Hochwater, W. A.; Ferris, G. R.; Perrewe, P. L.; Witt, L. A. and Kiewitz, C., "A Note on Nonlinearity of the Age-Job Satisfaction Relationship", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.31, No.6, ss.1223-1237.
- Hodson, R., "Group Relations at Work", **Work and Occupations**, Vol. 24, No. 4, 1997, ss.426-452.
- Howell, W. C. and Dipboye, L. R., **Essentials of Industrial and Organizational Psychology**, 3rd Ed., Prentice Hall, Chicago, 1986.
- Huselid, M. A., "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, Vol.38, 1995, ss. 635-673.
- Hyman, J., "Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance", **Research and Practice in Human Resource Management**, Vol. 13, No.1, 2005, ss. 85-91.
- İçöz, Orhan ve Kozak, Metin., **Turizm Ekonomisi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.
- Jerris, Linda A., **Human Resources Management for Hospitality**, Prentice Hall Inc., USA, 1999.
- Jex, S. M. and Beehr, T. A., "Emerging Theoretical and Methodological Issues in the Study of Work Related Stress", G. R. Ferris and K.M. Rowland (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, JAI Press, Greenwich, CT., Vol. 9, 1991, ss.311 – 365.
- Jöreskog, K. and Sörbom, D., **LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**, Scientific Software International, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey, 1990.
- Kahn, R. L.; Wolfe, D.; Quinn, R.; Snoe, J., and Rosenthal, R., **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity**, Wiley, New York, 1964.

Kanter, R. M., **Work and Family in the U. S.: A Critical Review and Agenda for Research and Policy**, Russel Sage Foundation, New York, 1977.

Kapız, Serap., “Sosyal Değişim Sürecinde İş-Aile Yaşamı Etkileşimi”, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Karasek, R., and Theorell, T., **Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life**, Basic, New York.

Karofsky, P.; Millen, R.; Yilmaz, M.; Smyrnios, K. X.; Tanewski G. and Romano, C., “Work-family Conflict and Emotional Wellbeing in American Family Business”, **Family Business Review**, Vol. 14, No. 4, 2001, ss. 313-324.

Katz, D., and Kahn, R. L., **The Social Psychology of Organizations**, Wiley, New York, 1977.

Kavanaugh, Raphael R. and Ninemeier, Jack D., **Hospitality Supervision**, Educational Institute of the AH&MA, USA, 1995.

Keiser, James R., **Principles and Practices of Management in the Hospitality Industry**, Reinhold Int. Comp.Limited, USA, 1989.

Kelloway, E. K., **Using LISREL for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1998.

Keser, A., Çalışma Birey İlişkisi ve Çalışmanın Bireyin Yaşamındaki Yeri, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=230., (25.04.2004).

Koçel, Tamer., **İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern,-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 2001.

Kofomidos, J. R., **Balancing Act**, Jossey-Bass, San Francisco, 1993.

- Konrad, Alison M. and Mangel, R., "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", **Strategic Management Journal**, Vol. 22, 2000, ss. 1225-1237.
- Koontz, H. and Weihreich, H., **Essentials of Management**, 5th Ed. McGraw Hill Int. Ed., 1990.
- Kopelman, R. E.; Greenhaus, J. H., and Connolly, T. F., "A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 32, 1983, ss.198-215.
- Kossek, Ellen E., and Ozeki, Cynthia., "Work-Family Conflict, Policies and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior- Human Resources Research", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 83, No. 2, 1998, ss. 139-149.
- Kossen, S., **The Human Side of Organizations**, 6th Ed., Harper Collins Publishers, New York, 1994.
- Kowalski, K. B. and Beauvais, L. L., "The Role of Social Support at the Work-Family Interface: Development of a Conceptual Model", **The 36th EAM Annual Meeting**, [http://www.eaom.org/AnnualMeetings/Philadeldphia1999 /Papers.doc](http://www.eaom.org/AnnualMeetings/Philadeldphia1999/Papers.doc), (04.01.2006).
- Kozak, Metin., **Otel İşletmelerinde Verimlilik Açısından Yiyecek İçecek Maliyet Kontrolünün Sağlanması**, Verimlilik Dergisi, Sayı 1995/3, Ankara, 1995.
- Kozak, Nazmi and Denizer, Dünder., **Otel İşletmeciliği Kavramlar-Uygulamalar**, Anatolia Yayıncılık, Ankara, 1995.
- Kumar, R., **Research Methodology**, Sage Publications, London, 2005.
- Kurgun, Osman Avşar., "Otel İşletmelerinde Değişken Maliyetleme Sisteminin İşletme Kararlarına Etkisi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, D.E.Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 1994.

- Küçük, B., "Yöneticinin Verimli Çalışma Stratejileri", **Verimlilik Dergisi**, Sayı:2, 1995, ss.18-20.
- Landy, F. J., **Psychology of Work Behavior**, 4th Ed., Brooks/Cole Publishing Company, USA, 1989.
- Lau, R. S. M., "Quality of Work Life and Performance: An Adhoc Investigation of Two Key Elements in the Service Profit Chain Model", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 11, No. 5, 2000, ss. 422-435.
- Lawler, E. E. and Mohrman, S. A., "Quality Circles: After the Fad", **Harvard Business Review**, Jan-Feb, 1985, ss. 65-71.
- Lawler, E. E., "Measuring the Psychological Quality of Working Life: The Why and How of It", Ed. Davis, L. E. and Cherns, A. B., **The Quality of Working Life. Volume 1: Problems, Prospects and the State of the Art**, The Free Press, New York, 1975.
- Lazarova, M. B., "The Role of Organizational Career Development Programs, Work/Life Balance Programs, and Commitment to Career and Personal Life for Retention of Professional Employees", **Unpublished Doctoral Thesis**, The State University of New Jersey, New Jersey, 2004.
- Lazarus, R. S. and Folkman, S., **Stress, Appraisal, and Coping**, Springer, New York, 1984.
- Lockwood, N. R., "Work/Life Balance: Challenges and Solutions", **HR Magazine**, June, 2003, s.2., http://www.findarticles.com/cf_dls/m3495/6_48102946878/print.jhtml, (30.12.2003).
- Loebel, S. A. "Impacts of Diversity and Work-Life Initiatives in Organizations", **Handbook of Gender and Work**, G. N. Powell (Ed.), Sage, Thousand Oaks, 1999, s. 453

Longenecker, J. G. and Pringle, C. D., **Management**, 5th Ed., Merrill Publishing Co., USA, 1981.

Loscocco, K. A., "Work-family Linkages among Self Employed Women and Men", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 50, 1997, ss. 204-226.

MacBridge-King, J. L., "Work and Family: Employment Challenge of the '90s", **Conference Board of Canada**, Ottawa, 1990, <http://www.childcarecanada.org/pubs/op5/op5.pdf>, (10.05.2005).

Marcoulides, G. A. and Schumacker, R. E., **Advanced Structural Equation Modeling: Issues and Techniques**, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahway, New Jersey, 1996.

Maruyama, G. M., **Basics of Structural Equation Modeling**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1997.

Maslach, C., "The Client Role in Staff Burnout", **Journal of Social Issues**, Vol. 34, 1978, ss. 111-123.

Maslach, C., and Jackson, S. E. (a), "The Measurement of Experienced Burnout", **Journal of Occupational Behavior** , Vol. 2,1981, ss. 99-113

Maslach, C., and Jackson, S. E. (b), **Manual Maslach Burnout Inventory**, 2nd Ed., Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA., 1986.

Maviş, Fermani., **Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:111, Eskişehir, 1985.

McCarthy, A. and Cleveland, J. N., "An Investigation of Work Family Conflict in the Irish Hotel Sector", **European Academy of Management (EURAM) Conference**, Munich, 2005, ,<http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33-16k>, (12.09.2006).

- Meyer, J. P. and Allen, N. J., **Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application**, Sage Pub, Thousand Oaks, CA, 1997.
- Meyer, J. P.; Stanley, D. J.; Herscovitch, L. and Topolnytsky, L., "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 61, No.1, 2002, ss. 20-52.
- Moen, P., "Effective Work Strategies: Working Couples, Gender and Life Quality", **Social Problems**, Vol. 47, No. 3 ,2000, ss.291-327.
- Mokhtarian, P. L.; Bagley, M. N. and Salomon, I., "The Impact of Gender, Occupation and Presence of Children on Telecommuting Motivations and Constraints", **Journal of the American Society for Information Science**, Vol.49, No.12, 1998, ss.1115-1134.
- Morf, M., **The Work/Life Dichotomy: Prospects for Reintegrating People and Jobs**, Quorum books, Westport, CT, USA, 1989.
- Moser, C. A. and Kalton, G., **Survey Methods in Social Investigation**, Heinemann Educational Books, London, 1971.
- Mowday, R.; Porter, L., Steers, R., "Employee-Organization Linkages", **Academic Press**, New York, 1982.
- Mucuk, İsmet., **Modern İşletmecilik**, Der Yayınları, İstanbul, 1985.
- Mullins, L., **Management and Organisational Behaviour**, 6th Ed., Prentice Hall, England, 2002.
- Nadler, D. A. and Lawler, E. E., "Quality of Work Life: Perspectives and Directions", **Organizational Dynamics**, Vol.11, No.3, 1983, ss. 20-30.
- Nordenfelt, L., **Quality of Life, Health and Happiness**, Aldershot, Avebury, 1993.

Nunnally, J. C., **Psychometric Theory**, McGraw Hill, New York, 1967.

Olalı, Hasan ve Korzay, Meral., **Otel İşletmeciliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1993.

Olsen, Michael D.; Ching-Yicktse, E. and West, Joseph J., **Strategic Management in the Hospitality Industry**, John Wiley & Sons, USA, 1998.

Oshagbemi, T., "Overall Job Satisfaction: How Good are Single versus Multiple-item Measures?", **Journal of Occupational Psychology**, Vol. 14, No.5, 1999, ss.388-403.

Osterman, P., "Work-Family Programs and the Employment Relationship", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 40, No.2, 1995, ss. 681-702.

Özdemir, G., "Destinasyon Yönetimi ve Pazarlama Temelleri: İzmir için Bir Destinasyon Model Önerisi", **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem., **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111, Eskişehir, 2001.

Özkalp, Enver, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan bir Araştırma", **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt.15, Sayı 1-2, 1999, ss. 437-472.

Özkalp, Enver, **Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış**, Eskişehir İ.İ.B.A. Yayınları No: 249/169, Eskişehir, 1982.

Parasuraman, S. and Simmers C. A., "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 22, 2001, ss.551-568.

- Payne, R. L., "Organizations as Psychological Environments", Ed. P. Warr
Psychology at Work, Penguin Books, London, 1987.
- Pitt-Catsoupes, M; Swanberg, J. E.; Bond, J. T. and Gallinsky, E., "Work-life Policies and Programs: Comparing the Responsiveness of Nonprofit and For-Profit Organizations", **Non-Profit Management & Leadership**, Vol.14, No.3, 2004, ss. 291-312.
- Polach, J., "HRD's Role in Work-life Integration Issues: Moving the Workforce to a Change in Mindset", **Human Resource Development International**, Vol.6, No.1, 2003, ss.57-68.
- Quick, J.; Nelson, D. and Hurrell, J., Preventive Stress Management in Organizations, American Psychological Association, Washington D.C., 1997.
- Reisinger, Y. and Turner, L., "Structural Equation Modeling with Lisrel: Application in Tourism", **Tourism Management**, Vol.20, 1999, ss.71-88.
- Riley, Michael., **Managing People: A Guide For Managers In The Hotel And Catering Industry**, Butterworth Heinemann, USA, 1996.
- Rioch, Margaret J., "The Work of Willfred Bion on Groups", **Psychiatry**, Vol. 33, No. 1, 1970, ss. 56-66.
- Robbins, S., **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- Robbins, S. P., **Essentials of Organizational Behavior**, Prentice Hall, USA, 2003.
- Rothausen, T. J., "Family in Organizational Research: A Review and Comparison of Definitions and Measures", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No.6, 1999, ss. 317-336.
- Rotondo, D.; Carlson, D. S. and Kincaid, J. F., "Coping with Multiple Dimensions of Work-family Conflict", **Personnel Review**, Vol. 32, No. 3, 2003, ss.275-296.

Ryan, K. C. "Linking Community Service to Effective Work Outcomes",
www.journals.uchicago.edu/cgi-bin/resolve?JBv72p171PDF , (03.03.2006)

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., **Örgütsel Psikoloji**, Furkan Ofset, Bursa, 2003.

Sabuncuoğlu, Z. (a), **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetisel Teknikler**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 1997.

Sabuncuoğlu, Z. (b), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

Schaffer, R. H., "Job Satisfaction as Related to Need Satisfaction in Work",
Psychological Monographs: General and Applied, Vol. 67, No.14, 1953,
ss.291-327.

Schulze, N., "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin
İnsancıllaştırılması", **6. Ergonomi Kongresi**, MPM Yayınları, No.622,
Ankara, 1998.

Schwarz, J. E. and Stone, A. A., "Coping with Daily Work Problems: Contributions to
Problem Content, Appraisals, and Person Factors", **Work and Stress**, Vol.
7, No. 1, 1993, ss. 47-62.

Sekaran, U., **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, 3rd
Ed., Wiley and Sons, USA, 2000.

Selye, H., **The Stress of Life**, Mc Graw Hill, New York, 1956.

Seymen, Recep., **Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimi'ne**, Prof. Dr.
Metin Kutal'a Armağan, Tühis Yayını, Ankara, 1998.

Shumaker, S. A. and Brownell, A., 1984. "Toward. a Theory of Social Support:
Closing Conceptual Gaps", **Journal of Social Issues**, Vol. 40, ss. 11-36.

Sinclair, R. R.; Hannigan, M. A. and Tetrick, L. E., **Benefit Coverage and
Employee Attitudes: A Social Exchange Perspective**, Ed. Tetrick, L. E. ve

- Barling, J. "Changing Employment Relations: Behavioral and Social Perspectives", USA, APA Books, 1995.
- Sirgy, M. J.; Efraty, D.; Siegel, P. and Lee, D-J., "A New Measure of Quality of Work Life (QWL): Based on Need Satisfaction and Spillover Theories", **Social Indicators Research**, Vol.55, No.3, 2001, ss. 241-302.
- Small, S. and Riley, D., "Toward a Multidimensional Assessment of Work Spillover into Family Life", **Journal of Marriage and the Family Life**, Vol. 52, 1990, ss.51-52.
- Snelders, H. M. J. J., "Different Knds of Work, Different Kinds of Pay: An Examination of the Overjustification Effect", **Journal of Socio-Economics**, Vol. 25, No.4, 1996, ss.517-528.
- Solmuş, T., "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Artırmaya Yönelik Program", **Türk Psikoloji Bülteni**, Eylül, No. 18, 2000, ss.39-40.
- Spreitzer, G. M.; Kizilos, M. A. and S. W. Nason, "A Dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Strain", **Journal of Management**, Vol. 23, No. 5, ss. 679-704.
- Staines, G. L. and Pleck, J. H., **The Impact of Work Schedules on the Family**, Institute for Social Research, Ann Arber: University of Michigan, 1983.
- Staines, G. L., "Spillover versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship between Work and Non-Work", **Human Relations**, Vol. 33, No.1, 1980, ss.111-129.
- Steiger, J. H., "Point Estimation, Hypothesis Testing, and Interval Estimation Using the RMSEA: Some Comments and a Reply to Hayduk and Glaser", **Structural Equation Modeling**, Vol. 7, 2000, ss. 149-162.

Stein, A. B., **Quality of Work Life in Action: Managing for Effectiveness**, AMA Publications Division, 1983.

Stewart, Valerie., **Practical Performance Appraisal**, Biddles Limited, Great Britain, 1980.

Suls, J.; Martin, R. and David, P., "Person-environment Fit and its Limits", **Personality and Social Psychology Bulletin**, Vol. 24, No. 1,1998, ss.88-97.

Szilagyi, A. D. and Wallace, M. J., **Organizational Behavior and Performance**, 5th Ed., Harper Collins Publisher, USA, 1990.

Şener, Burhan., **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Şimşek, Ö. F., **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayınevi, 2007, Ankara.

Tanaka, J. S., , "Testing Structural Equation Models", **Multifaced Concepts of Fit**, Ed. Bollen K. A. and Long, J. S., Sage Publications, Newbury Park, CA., 1993.

Tarlan, Deniz., "Konaklama işletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi", **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, DEU SBE, 2001.

Tavmergen, İge Pınar, **Turizm Sektöründe Kalite Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.

Taştan, Seçil., "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Değişen Yüzü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", <http://geocities.com/seciltastan/makale010.html>, (24.08.2006).

Tausing, M. and Fenwick, R., "Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance", **Journal of Family and Economic Issues**, Vol. 22, No. 2, 2001, ss.101-120.

Thompson, C. C.; Beauvais, L. L. and Lyness, K. S., "When Work and Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work Family Conflict", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 54, No.2,1999, ss.392-415.

Thurman, J. E., Job Satisfaction: An International Overview, **International Labor Review**, Vol. 117, 1977, ss.249-267.

Tınar, M. Y., **Çalışma Psikolojisi**, Necdet Bükey Matbaacılık, İzmir, 1996.

Tutar, Hasan., **İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi**, Başak Yayınları, Ankara, 1999.

Türksoy, Adnan., **Otel Yönetim Muhasebesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

Tütüncü, Özkan ve Demir, Mahmut., **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Gücü Hareketlerinin Analizi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

Tütüncü, Özkan., **Yiyecek İçecek İşletmelerinde Müşteri Tatmininin Ölçülmesi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 2001.

Usal, Alparslan ve Kurgun, Osman Aşar., **Turizm İşletmelerinde Maliyet Analizleri**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Vanderkolk, B. S., **The Work and Family Revolution, How companies can Keep Employees Happy and Business Profitable**, A. Young (Ed.), Facts on File, New York, 1991.

- Vaydanoff, P (a)., "Incorporating Community into Work and Family Research: A Review of Basic Relationships", **Human Relations**, Vol. 54, 2001, ss. 1609-1637.
- Vaydanoff, P (b)., "Linkages between Work and Family: An Integrative Model", **Journal of Family Issues**, Vol. 23, 2002, ss. 138-168.
- Vloeberghs, Daniel., "An Original and Data Based Approach to the Work-Life Balance", **Equal Opportunities International**, Vol. 21, No. 2, 2002, ss. 25-56.
- von H. Gilmer, B. and Deci, E., **Industrial and Organizational Psychology**, 4th Ed., McGraw Hill, New York, 1997.
- Vroom, V., **Work and Motivation**, 1st ed., Wiley and Sons Inc., USA, 1964.
- Walton, R. E., "Quality of Working Life: What is it?", **Sloan Management**, Vol. 15, No. 1, 1975, ss.11-21.
- Warr, B. B., "Job Characteristics and Mental Health", Ed. Warr, P., **Psychology at Work**, Penguin Books, London, 1987.
- Wayne, S. J.; Shore, L. M. and Linden, R. C., "Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **Academy of Management Journal**, Vol. 40, 1997, ss.82-111.
- Werther, William B. and Davis, Keith., **Human Resources and Personnel Management**, McGraw-Hill International Editions, 4th Ed., USA, 1993.
- Wiley, D. L., "The Relationship between Work/Non-work Role Conflict and Job Related Outcomes: Some Unanticipated Outcomes", **Journal of Management**, Vol. 13, 1987, ss. 467-472.
- Williams, Jane R., "Job Satisfaction and Organizational Commitment", **A Sloan Work and Family Encyclopedi Entry**, Purdue University,

http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpJSOCent.html,
(20.05.2005).

Wilson, D. C. and Rosenfeld, R. H., **Managing Organizations Text Readings and Cases**. Mc Graw-Hill Book Comp. London, 1990.

Yavuz, A., **Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1995.

Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 4th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998.

Zedeck, S., "Introduction: Exploring the Domain of Work and Family Concerns", S. Zedeck (Ed.), **Work, Families and Organizations**, Jossey-Bass, San Francisco, 1992.