



**T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İş-Yaşam Dengesinin " Mersin' de Otomotiv Sektöründe Araştırılması "**

**Öznur GÜR**

**Mersin, 2016**



**T.C.  
TOROS ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı**

**İşletme Yüksek Lisans Programı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**İş-Yaşam Dengesinin " Mersin`de Otomotiv Sektöründe Araştırılması "**

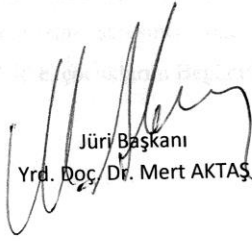
**Öznur GÜR**

**DANIŞMAN  
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ**

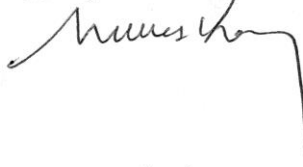
**Mersin, 2016**

## YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Özür GÜR tarafından hazırlanan "İş-Yaşam Dengesinin Mersin'de Otomotiv Sektöründe İncelenmesi" başlıklı bu çalışma 12/01/2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Jüri Başkanı  
Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

Jüri Üyesi  
Danışman  
Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ



Jüri Üyesi  
Yrd. Doç. Dr. Erdem AKKAN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

  
Enstitü Müdürü

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

## TEŞEKKÜR

Çalıőmamın her aőamasında değerli katkılarıyla bana yol gosteren danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ' ye, istatistiksel tablo ve analizlerdeki katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet MİMAN' a, çok değerli katkılarından dolayı jüri üyeleri Sayın Doç. Dr. Köksal HAZIR' a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ' a ve Sayın Yrd. Doç. Dr. Erdem AKKAN' a, tez çalıőmalarım süresince özel yaőamımda sonsuz desteklerini esirgemeyen eőim Sayın İhsan GÜR' e, çocuklarım Begüm Semiha GÜR' e ve Atila GÜR' e,

Teőekkürlerimi sunarım...

**Mersin, Ocak 2016**

**Öznur GÜR**

## ETİK BEYANI

Tams Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,

Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,

Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,

Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,

Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

Bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. 12. 21. / 2016

Özür GÜR

## ÖZET

**İş-Yaşam Dengesinin “Mersin’de Otomotiv Sektöründe Araştırılması”**

**Öznur GÜR**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ**

**Ocak 2016, 74 Sayfa**

Günümüzde çalışma hayatında yaşanan dönüşümler, bireylerin iş yaşamı ile bireysel yaşamlarında üstlendikleri roller arasında çatışmalara yol açmaktadır. İş yaşamında üstlenilen roller ve sorumluluklar arttığında bireylerin eş, anne, baba olarak üstlendikleri rolleri yerine getirmesi zorlaşmakta ya da aile yaşamına tanınan öncelikler iş yaşamında sorunlar yaratmaktadır. İş-yaşam dengesi, çalışma hayatı ve istihdamın yapısında meydana gelen bazı çarpıcı gelişmelere bağlı olmasının yanı sıra, insanların yaşam tatmini, yaşamdan beklentisi, toplumsal cinsiyet ve geleneksel aile yapısının değişime uğraması gibi çeşitli sosyolojik değişkenlerin de etkisiyle, her geçen gün daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir. Bu çalışmada; iş-yaşam dengesi araştırılmış ve literatürden elde edilen ölçeğe göre bazı bulgulara ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İş Yaşam Dengesi, Otomotiv Sektörü

## **ABSTRACT**

**Work-Life Balance “A Research On An Automotive Sector In Mersin”**

**Öznur GÜR**

**Master Thesis, Department on Business Administration**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KÖYLÜ**

**January 2016, 74 Pages**

Nowadays the transformations taking place in working life leads to a conflict between work roles and the roles that individuals undertake in their personal lives. As the work roles and responsibilities increase, problems begin to occur within the private life. Undertaking the roles required as wives, mothers or fathers become harder. On the other hand if individuals focus on priorities of family life then they face problems on working life. In addition to the Work-life balance, working life, and dramatic employment development changes taking place in people's life satisfaction, expectation of life, gender and the impact of various sociological variables such as the alteration of the traditional family structure are increasing in importance with each passing day. In this study, work-life balance were searched and some facts have been reached according to the scale obtained from written publications.

**Keywords:** Work Life Balance, Automotive Sector.

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	İİ
ETİK BEYANI.....	HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.
ÖZET.....	İV
ABSTRACT .....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
TABLolar LİSTESİ.....	İX
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	X
KISALTMALAR .....	VXI
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM İŞ-YAŞAM DENGESİ

1.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı .....	3
1.2. İş Yaşam Kalitesi .....	5
1.2.1. İş Yaşam Kalitesinin Amacı.....	7
1.2.2. İş Yaşam Kalitesinin İçerdiği Unsurlar .....	8
1.2.3. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler .....	10
1.2.4. İş Yaşam Kalitesinin Faydaları ve Sonuçları .....	11
1.2.5. İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi .....	12
1.3. İş-Yaşam Dengesini Sağlayıcı Politika Önerileri .....	15
1.3.1. İşveren.....	15
1.3.2. Sendika .....	16
1.3.3. Hükümet .....	17
1.3.3.1. Refah Devleti Rejimlerine Bağlı Olarak İş-Yaşam Dengesi Politikaları.....	17
1.3.3.2. Sosyal Demokrat Refah Devleti Rejimi: Nordik Ülkeler ...	18
1.3.3.3. Muhafazakâr Sosyal Refah Devleti Rejimi .....	18
1.4. İş-Yaşam Dengesinin Uygulanmasına İlişkin Bazı Örnekler .....	19



## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ-YAŞAM DENGESİ BELİRLEYİCİLERİ, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

2.1. İş-Yaşam Çatışması Çalışmaları .....	30
2.2. İş-Yaşam Dengesi Çalışmaları.....	31
2.3. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları .....	31
2.3.1. Bireysel Sonuçlar .....	32
2.3.2. Davranışsal Sonuçlar .....	32
2.3.3. Psikolojik Sonuçlar .....	32
2.3.4. Fiziksel Sonuçlar .....	33
2.3.5. Örgütsel Sonuçlar .....	33
2.3.5.1. Doğrudan Maliyetler .....	34
2.3.5.2. Dolaylı Maliyetler .....	35
2.4. İş-Yaşam Dengesinin Önemi .....	35
2.5. İş-Yaşam Dengesinin İş gören İçin Faydaları.....	36
2.5.1. İş-Yaşam Dengesinin Örgüt ve İşveren İçin Faydaları.....	37
2.6. İş-Yaşam Dengesi Araştırma ve Çalışma Örnekleri .....	39
2.7. Demografik Özelliklerin Tanımları.....	40
2.7.1. Yaş .....	40
2.7.2. Cinsiyet .....	41
2.7.3. Medeni Durum.....	41
2.7.4. Eğitim Durumu .....	41
2.7.5. Çalışılan Departman.....	42
2.7.6. Çalışma Süresi .....	43
2.7.7. İşe Gelmeme Durumu .....	43
2.7.8. Çalışma Saatleri.....	43
2.7.9. Çalışma Şekli.....	44
2.7.10. Aylık Gelir.....	45

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ-YAŞAM DENGESİNİN “MERSİN’DE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

3.1. Araştırmacının Amacı ve Önemi .....	45
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	46
3.3. Araştırmanın Yöntemi .....	47
3.4. Araştırmanın Hipotezleri .....	48
3.5. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri.....	48
3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları .....	49
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	49
3.6.2. Bulguların Değerlendirilmesi .....	56
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>59</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>61</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>70</b>
<b>EK-1 ANKET FORMU .....</b>	<b>70</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>74</b>

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. İş-Yaşam Dengesinin Yapısı, Nedenleri Ve Sonuçları .....	28
Tablo 2.1. İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Sonuçları.....	34

## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 3.1: Seçilen Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı. ....	50
Çizelge 3.2: Seçilen Örneklemin Cinsiyete Göre Dağılımı. ....	50
Çizelge 3.3: Seçilen Örneklemin Medeni Durumuna Göre Dağılımı. ....	50
Çizelge 3.4: Seçilen Örneklemin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı. ....	51
Çizelge 3.5: Seçilen Örneklemin Departmanlara Göre Dağılımı. ....	51
Çizelge 3.6: Seçilen Örneklemin Çalışma Süresine Göre Dağılımı. ....	52
Çizelge 3.7: Seçilen Örneklemin İşe Gelmemeye Durumuna Göre Dağılımı. ....	52
Çizelge 3.8: Seçilen Örneklemin Pozisyonlarına Göre Dağılımı. ....	52
Çizelge 3.9: Seçilen Örneklemin Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı. ....	53
Çizelge 3.10: Seçilen Örneklemin Çalışma Şekline Göre Dağılımı. ....	53
Çizelge 3.11: Seçilen Örneklemin Aylık Gelirlerine Göre Dağılımı. ....	53
Çizelge 3.12: Maddelerin Açıklanması. ....	54
Çizelge 3.13: Madde Analiz Tablosu. ....	55
Çizelge 3.14: Cinsiyetin İfadelere Etkisi ....	56
Çizelge 3.15: Medeni Durumun İfadelere Etkisi. ....	56
Çizelge 3.16: Çalışma Süresinin İfadelere Etkisi ....	57
Çizelge 3.17: İşe Gelmemeye Durumunun İfadelere Etkisi ....	57
Çizelge 3.18: Pozisyonun İfadelere Etkisi ....	57
Çizelge 3.19: Aylık Gelirin İfadelere Etkisi. ....	58

**KISALTMALAR**

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>ÇYK</b>	: Çalışma Yaşam Kalitesi
<b>DPB</b>	: Devlet Personel Başkanlığı
<b>DPD</b>	: Devlet Personel Dairesi
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>DMK</b>	: Devlet Memurları Kanunu
<b>İLO</b>	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
<b>İKY</b>	: İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>KAYA</b>	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
<b>KHK</b>	: Kanun Hükmünde Kararname
<b>KPSS</b>	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşebbüsleri
<b>OECD</b>	: Organization for Economic Cooperation and Development
<b>Md.</b>	: Madde
<b>MEHTA</b>	: Merkezî Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
<b>YERYÖ</b>	: Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi Araştırması Projesi
<b>yy.</b>	: Yüzyıl
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi

## GİRİŞ

İş, bireyin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ekonomik koşullara ve sosyal taleplere bağlı olarak iş rolü tüm dünyada değişime uğramıştır. Günümüzde iş hâlâ bir gereksinimdir. Aynı zamanda yaşam tatmini için de bir kaynaktır. İş hayatındaki mutluluğu, sadece işini değil yaşamını da etkilemektedir. İş-yaşam dengesizliği (çatışması) bazı ülkelerde sosyal bir sorun olarak algılanırken, bazı ülkelerde kişisel bir sorun olarak algılanmaktadır. Aile yapısının değişmesi ve kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almaları özellikle kadınların iş-yaşam dengesi ve yaşam tatmini üzerinde önemli bir çatışma yaratmaktadır. Gelişmeler sadece kadınları değil, acımasız rekabet koşullarında aynı gelir düzeyini muhafaza etmek için daha uzun saatler çalışmak zorunda kalan tüm çalışanları; artan stres ve sağlık sorunlarıyla karşı karşıya bırakmaktadır. Çalışanlar günlük yaşamlarında da, kendilerine ve ailelerine zaman ayırmakta zorlanmakta, iş ve yaşam hayatıyla ilgili sorunlarını ve isteklerini gündeme getirmekten çekinmekte ve sonuçlarını kabullenmektedirler.

İş-yaşam dengesi, özellikle çalışma hayatı ve istihdamın yapısında meydana gelen bazı çarpıcı gelişmelere bağlı olmasının yanı sıra, insanların yaşamdan beklentisi, toplumsal cinsiyet ve geleneksel aile yapısının değişime uğraması gibi çeşitli sosyolojik değişkenlerin de etkisiyle her geçen gün daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmektedir (Kağnıcıoğlu; 2013:23).

Yaşam tatmini, insanın mutluluğu ile ilgili kavramlardan öznel iyi oluşun bilişsel yönünü temsil etmektedir. Öznel iyi oluş, kişinin yaşamını bilişsel ve duygusal olarak değerlendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu değerlendirme, olaylara verilen duygusal tepkileri ve doyumun bilişsel değerlendirmesini içermektedir. İnsanlar, birçok hoş ve çok az hoş olmayan duygular hissettiklerinde, ilgi çekici aktivitelerde bulduklarında, birçok sevinç ve çok az acı yaşadıklarında ve yaşamlarından memnun olduklarında yüksek bir öznel iyi oluş yaşamaktadırlar. İyi bir hayat ve ruh sağlığıyla ilgili başka özellikler de bulunmaktadır ancak öznel iyi oluş alanı, kişinin yaşamına ilişkin kendi değerlendirmesi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yaşam tatmini ise kişinin kendi seçtiği ölçütlere göre yaşamının niteliği hakkındaki genel değerlendirmesi olarak ele alınmaktadır. Yaşam tatmini hâlihazır yaşamdan doyum, yaşamı değiştirme isteği, geçmişten doyum, gelecekte doyum ve kişinin yakınlarının o kişinin yaşamı hakkındaki görüşlerini

kapsamaktadır. Tatmin alanları ise iş, aile, serbest zaman, sağlık, para, benlik ve kişinin yakın çevresi olabilmektedir (Tuzgöl Dost, 2007:133). Bu nedenle yaşam tatmini üzerinde iş-yaşam dengesinin önemi bir kat daha artmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ-YAŞAM DENGESİ

#### 1.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı

“İş-yaşam dengesi” sözcükleri tüm dünyada konuyla ilgili araştırmacılar tarafından çok sık kullanılmasına rağmen kavramı kabul edilebilir bir şekilde tanımlayan çalışma veya araştırma bulmak çok zordur. Bunun nedeni, kavramın kişiden kişiye değişmesi hatta kişinin günlük beklentilerinin bile değişken olmasıdır. (Bird, 2003: 1)

İş-yaşam dengesinin ne olmadığından ayrılıp, ne olduğuna yönelik araştırmalarda da basitten karmaşığa doğru çok çeşitli anlayışlardan kaynaklanan, benzer içerikli yüzlerce tanımla karşılaşmaktayız:

İş yaşam dengesi sözlük anlamıyla bir kişinin iş ve özel yaşamıyla ilgili taleplerinin dengede oluşudur ([www.wordspy.com](http://www.wordspy.com)).

İş-aile dengesi, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarının uyumu olarak da ifade edilmektedir. Bireyler toplum içerisinde hangi statüde olurlarsa olsunlar iş ve aile yaşamlarını dengeleme çabası içindedirler (Kapız, 2002: 140).

Greenhaus ve arkadaşları (2003) ise iş-yaşam dengesini “bireyin iş ve aile rolleri ile eşit oranda meşgul olup, aynı eşitlikte tatmin olması” olarak tanımlamayı önermektedirler. Bu tanımın olumlu ve olumsuz dengeyi kapsayacak yeterlilikte olduğunu ileri sürerek, dengeyle ilgisi olan rol paylaşımının, zaman ve psikoloji öğelerinin de alt gruplara bölünebileceğini eklemektedirler:

- **Zaman Dengesi:** İş ve aile rollerine eşit miktarda zaman ayırmak,
- **Bağlılık Dengesi:** İş ve aile rollerine eşit düzeyde bağlılık duymak,
- **Tatmin Dengesi:** İş ve aile rollerinden eşit düzeyde tatmin sağlamak.

Yukarıda sayılan bileşenlerin her biri zaman, ilgi veya tatminin eşit miktarda az veya çok, olumlu denge veya olumsuz denge durumlarını yansıtabilir.

İş-yaşam dengesi, iş ve yaşam arasındaki dengeyi bulmak ve hem iş hem de



aile bağıllığı hakkında kendini rahat hissetmek; ya da daha açık bir ifadeyle ücretli iş, ücretsiz çalışma ve kişisel zaman gibi üç bileşen arasındaki denge olarak da tanımlanabilir (Vleems, 2005:8).

Denge kavramı hakkında yapılan araştırmalar ve araştırmacıların hemen hemen hepsi yaşam alanlarını ikiye ayırıp iş ve aileyi ilgilendiren konulara yoğunlaşmaktadırlar. Hayat dengesi algılaması bu bakış açısından iş ve aile yaşamının dengelenmesiyle sınırlanmaktadır. Bu bakışın atladığı önemli bir unsur “ben” unsurudur. Yani işi ve ailesinden gelen beklentileri karşılamak üzere roller üstlenen bireyin en fazla açmaza düştüğü ve çatışmalar yaşadığı alan, aslında kendi kişisel yaşamıdır. “Ben” kavramı aile ve işin içinde kaybolmaktadır.

Denge kavramının ilişkili olduğu birey-iş-iş dışı-çevre-aile-yaşam-toplum, kültür vb. alanlarda tanımların ya da adların değişkenliğine oranla özü, anlamı daha az değişkendir; ama Herakleitos’un dediği gibi, “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir”. Denge kavramının anlamı da farklı gruplara göre değişebilir ve bu anlam sık sık tartışmanın içeriğine veya tartışanların bakış açısına göre de değişebilir.

Bu nedenle, iş-yaşam dengesi literatüründeki terimlerden bazıları denge kavramının kısmen tanımlayabilmekte, bazılarının da anlamları sürekli bir değişim-evrim içindedir (Lockwood, 2003:3).

Tez çalışmasının temel kavramı olan, iş-yaşam dengesine yüklenen farklı anlamlar ve zaman zaman birbirleriyle karıştırılabilen kavramlar arasındaki farklılıkları gözden geçirmek amacıyla, literatürde kullanılan bazı terimlere aşağıda kısaca yer verilmiştir: (1309-8012)

**İş-aile:** Geçmişte daha sık kullanılan bir terimdir. Günümüzde mevcut eğilim iş-aile yerine “iş-yaşam” başlıklı terimler kullanmaktır. Böylelikle kavram; iş-yaşam çağrışımı yapan, yaşam dengesi, yaşam kalitesi, esnek çalışma koşulları gibi özel destek alanlarına da genişletilmektedir.

**İş-aile çatışması:** İş ve aile sorumlulukları arasındaki çatışmaları ifade etmektedir.

**Çalışana göre iş-yaşam dengesi:** İşle ilgili zorunluluklarla kişisel ailesel

sorumluluklar karşısında çalışanın içine düştüğü ikilemi ifade etmektedir.

**İşverene göre iş yaşam dengesi:** Çalışanların çalışma esnasında işlerine odaklanabileceği destekleyici bir örgüt kültürü yaratma çabasıdır.

**Aile destek fırsatları:** Çalışanlara iş sorumluluklarını tehlikeye atmadan kişisel ve ailevi sorumluluklarını da gerçekleştirme imkânı sağlayan fırsatlardır.

**İş-yaşam programları:** Çalışanların iş ve kişisel sorumluluklarını dengeli bir şekilde yerine getirebilmeleri için örgütler veya çalışan tarafından sağlanan zamansal veya finansal destek programlarıdır.

**İş-yaşam girişimleri:** Çalışanların işlerinin yapmaları ve aynı zamanda kişisel-ailevi gereksinimlerini karşılamalarında esneklik sağlayan, örgüt tarafından oluşturulan politika ve yöntemlerdir.

**İş-aile kültürü:** Bir örgütün, çalışanların aile sorumlulukları ve zorunluluklarına saygı göstererek, yönetim ve çalışanlarını kişisel ve iş gereksinimlerini karşılamak için birlikte çalışmaya cesaretlendirmesidir.

Sonuç olarak; araştırmalara konu olan ve önemi giderek artan bu kavramsallaştırmalarla tanımlanan “denge” olgusu çok geniş bir anlama sahiptir. Bireyin öz yaşamında bile, doğası gereği uzun süreli bir değişmezlik olmayacağından, anlık olay ve/veya durumlara göre denge algısı da değişeceğinden, kavramın içindeki alt başlıklarda sıralanan terimlerin birbirleriyle birçok noktada örtüşmeleri ve birbirlerini tamamlamaları nedeniyle, kullanılan terimler arasında keskin hatlarla sınırlar çizme olanağı bulunmadığı, birçok çalışmada bu terim ve kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu noktada, literatürdeki ilgili terimlerin yerinde kullanımının, karmaşadan ziyade zenginliğe yol açacağı açıktır. Bu çalışmada “İş-Yaşam Dengesi” teriminin kullanılma nedeni, bu terimin güncel yaşamda da, akademik çalışmalarda da konuyla ilgili herkes tarafından daha geniş açılı kullanılmış olmasıdır.

## 1.2. İş Yaşam Kalitesi

İngilizce olan “quality of work life” kavramı Türkçe’de kimi zaman “İş Yaşamı Niteliği” “Çalışma Yaşamı Kalitesi”, kimi zaman “Çalışma Hayatı Kalitesi”

kimi zaman da “İş Yaşamı Kalitesi” olarak kullanılmıştır (Taşdan ve Erdem, 2010:92-113). Genel olarak iş yaşamı kalitesi (İYK), çalışanın tüm yaşam alanıyla bütünleşmesine yol açacak tarzda, iş ortamında fiziksel ve psikolojik olarak iyi oluş hali olarak tanımlanmaktadır (Taşdan ve Erdem, 2010:92-113).

İş yaşamı kalitesinin tanımı üzerinde tam bir anlaşmanın olduğu söylenemez. Kılıç ve Keklik (2012) iş yaşam kalitesini; çalışma koşullarının değerlendirilmesi, çalışanın memnuniyeti ve memnuniyetsizlikleri, verimlilik, örgütteki sosyal çevre, yönetim tarzı, iş yaşamının ve iş dışı yaşamın birbiriyle ilişkisi; kısaca iş çevresinin tamamındaki güçlü ve güçsüz yönleri içine alan bir kavram olarak tanımlamışlardır (147-160). Taşdan ve Erdem (2010)’in çalışmasında ise iş yaşam kalitesi; çalışanların ilgi, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda iş ortamında değişiklikler yaparak daha insani çalışma koşullarıyla örgüte hizmet etme yollarını aramak olarak tanımlamıştır (Taşdan ve Erdem, 2010:92-113). Bir diğer tanıma göre ise iş yaşamı kalitesi, bireyin yalnızca bedensel değil zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de dikkate alarak çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ele alınmaktadır (Tütüncü, 2008:80).

Bu tanımlara dayalı olarak kavramın orijinal kullanımında, iş gören ile iş ortamı ve çevresi arasındaki ilişkiyi gösterdiği ve işin genelde unutulmuş insan boyutunu vurgulamayı amaçladığı söylenebilir. Gerçekten de insan, yaşamının önemli bir bölümünü iş yerinde geçirmekte ve işinden aldığı haz yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013)’in çalışmasında bu durum; yaşamın bir bütün olduğu, çalışma ve yaşam koşullarının birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini göstermektedir (5778). Örgütlerde insan unsuruna gereken önemin verilmemesi, sadece çalışanların yaşam kalitesini değil, örgüt iklimini de olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Erdem ve Kaya’nın (2004) belirttiğine göre, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, son yıllarda çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler için önemli olgulardan biri olarak kabul edilmektedir (135-150).

İş yaşam kalitesi; iş yaşam çevresinde personel tarafından tercih edilen veya tercih edilmeyen unsurların değerlendirilmesi ile belirlenen, çalışanların etkinlik ve verimliliklerini, moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma ortamı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifadeyle daha etkin çalışma koşulları yaratma çabası iş yaşam kalitesi olarak değerlendirilebilmektedir (Tütüncü, 2008:80). Bu nedenle iş

yaşam kalitesi, işteki yaşamla ilgili olarak; memnuniyet seviyesi, motivasyon, kişisel tecrübe gibi kavramları ifade etmekte ve kişilerin işletme tarafından istihdamı durumunda önemli kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilme derecesini göstermektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 147-160).

### 1.2.1. İş Yaşam Kalitesinin Amacı

İş yaşam kalitesinin temel amacı, örgütsel başarıyı sağlarken, iş görenler için de uygun çalışma koşullarını geliştirmektir (Erdem ve Kaya, 2004:135-150). Burada örgütün çalışma koşullarını iyileştirirken, örgütün verimliliğini arttırmak amaçlanmaktadır (Taşdan ve Erdem, 2010:92-113). Solmuş (2000) iş yaşamında kalite anlayışının temel amacını; organizasyonun ekonomik büyümesinin sağlanmasıyla birlikte insanlar için de mükemmel olan çalışma koşullarını geliştirmektir şeklinde tanımlamıştır (37-42). Bu çerçevede iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, örgütsel etkinliğe ulaşmada, günümüz işletmelerinin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Erdem ve Kaya, 2004:135-150). Şirin (2011) ise iş yaşam kalitesinin temel amacını, çalışanlara verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulları sağlamak olduğunu vurgulamaktadır. Bu sayede çalışanlar da iş yaşantıları aracılığı ile önemli kişisel ihtiyaçlarını üst seviyelerde doyurabilme imkânı bulacaklardır.

Özellikle günümüzde bilim ve teknolojideki gelişmeler, yerleşim yeri ve iş yerlerinin büyümesi, hızlı nüfus artışı ve uluslararası rekabet, işletmeler için yeni yönetim anlayışlarını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede gelişen yönetim anlayışında, örgütleri başarılı veya başarısız yapan en önemli unsurun insan olduğu gerçeği pek çok örgüt tarafından kabul edilmektedir. Bu anlayışın uzantısı olarak iş görenlerin işiyle ilgili tutumu ve ruhsal durumu konusuna artan bir ilgi oluşmuştur. İnsan, zamanının büyük bir kısmını işinde geçirmekte, işinde mutlu olduğu sürece verimliliği artmaktadır. Bu başarıdan aile hayatı ve sosyal çevresi olumlu yönde etkilenmektedir. İş yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi iş görenler üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik açıdan iyileşmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, iş yaşam kalitesi kavramı, Almanya’da “işin insancillaştırılması”, Fransa’da “çalışma koşullarının iyileştirilmesi” ve Doğu Avrupa ülkelerinde ise “işçinin korunması”, şeklinde anlam bulmaktadır (Erdem ve Kaya, 2004:135-150).

Buna göre iş yaşam kalitesi şu sorular üzerinde odaklaşmaktadır (Erdem ve Kaya, 2004:135-150):

- İş görenlerin yaşadıkları doyumsuzlukların temel nedenleri ve etkenleri nelerdir?
- Organizasyonun ekonomik durumuyla çalışanın iş yaşamı kalitesi arasında bir çatışma var mıdır?
- Organizasyonel /örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemelerin biçimlendirdiği iş yaşamındaki koşullar nelerdir?
- Bireyin ihtiyaçları nelerdir? Bu ihtiyaçlar, iş yaşamından ve iş yaşamının dışındaki değişimlerden nasıl etkilenir?

### 1.2.2. İş Yaşam Kalitesinin İçerdiği Unsurlar

Bu sorular çerçevesinde iş yaşam kalitesi temel olarak;

- İş, insan ve sosyal ihtiyaçlar arasında denge kurulması (Solmuş, 2000:37-42)
- İş yaşamının daha ödüllendirici yapılması, çalışanların işle ilgili kaygılarının azaltılması ve işle ilgili kararlara daha fazla oranda katılmaya cesaretlendirilmesi ve kaza ya da yaralanma olasılığını en aza indiren bir çalışma ortamının yaratılması (Solmuş, 2000:37-42),
- Bireysel yetenek ve becerilerden maksimum düzeyde faydalanmak için işlerin, yönetsel işlemlerin ve organizasyonel süreçlerin planlanması (Solmuş, 2000:37-42)
- Çalışanların, işlerinden daha fazla oranda gelir elde etmelerinin sağlanması, üretkenliklerinin arttırılması ve işten kaçmaların azaltılması amaçlarını taşıdığı söylenebilir (Solmuş, 2000:37-42).

Bu kapsamda iş yaşam kalitesi programları, açık iletişim kanalları, eşit ve uygulanabilir ödüllendirme sistemi, çalışanların güvenliği ve memnuniyeti, kararlara katılımı, iş zenginleştirme, işin yeniden yapılandırılması çalışan becerilerinin geliştirilmesi, kariyer imkânlarının yeterli olması, iş stresinin azaltılması sosyal ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama olanaklarının yaratılması gibi konular üzerinde de durmuşlardır (72).

Newstrom ve Davis (1997' den aktaran Erdem, 2009) iş yaşam kalitesini: işyerinde iş görenlerin lehinde ve aleyhinde olan her şey olarak tanımlamışlardır. İş

görenin lehine olan şeyler çalışanın iş yaşam kalitesini artırırken, aleyhine olan her şey de çalışanın iş yaşam kalitesini azaltmaktadır. Bu yönüyle, ücret, sağlık, güvenlik, iş memnuniyeti, fiziki şartların iyileştirilmesi gibi konular iş yaşam kalitesinin ilgi alanına girdiği gibi; yabancılaşma, stres, tükenmişlik gibi konular da iş yaşam kalitesinin ilgi alanına girmektedir (Erdem, 2009:72).

İş yaşam kalitesi çalışanlara genellikle; güvenlik, dürüstlük, aile demokrasisi, sahiplik, özerklik, sorumluluk, esneklik gibi kavramları aşlamaya çalışmaktadır (Kılıç ve Keklik, 2012: 147-160).

İş yaşam kalitesi birbirleriyle ilişkili olan ve aynı zamanda kalitenin belirlenmesinde birer kriter olarak ele alınabilen sekiz boyuttan meydana gelmektedir (Solmuş, 2000:37-42). Bu boyutlar;

**Toplam yaşam alanı:** İş yaşamını etkileyen ve ondan etkilenen alan olan aile ve toplumsal çevre dikkate alınmaktadır. Kişinin çalışan rolü ile yaşamındaki diğer roller arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Denge kavramı, çalışanın çalışma saatlerini, kariyer beklentilerini ve sürekli olarak taşınmasını gerektirmeyen ilerleme ve terfi olanaklarını ifade etmektedir (Solmuş, 2000:37-42)

**Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları:** Makul iş saatleri, yaralanma ve hastalık olasılığını en aza indiren fiziksel çalışma koşulları, iş koşullarının, belirli bir yaşın altında (ya da üstünde) olan kişinin yaşamı için tehlike arz edebilecek durumda olup olmadığı gibi faktörleri içermektedir (Solmuş, 2000:37-42).

**İş gören kapasitesinin geliştirilmesi:** Otonomi, çok yönlü becerileri kullanabilme ihtiyacını, çalışana işle ilgili tüm süreç hakkında anlamlı bilgiler verilmesini, işi benimsemeyi ya da işten ayrılmayı, işi yapmakla birlikte planlayabilmeyi de kapsar (Solmuş, 2000:37-42). Yükselme, işle ilgili yenilikleri takip edebilme, kendini geliştirebilme olanaklarını, yeteneklerin değerlendirilmesi, yönetimden yardım ve katkı alınması gibi olguları içermektedir.

**Sosyal sorumluluk:** Örgütün çevreye, toplumsal olaylara/sorunlara karşı duyarlılığı, paydaşlara hesap verebilirliği, destek verdiği kültürel ve sanatsal faaliyetler gibi konuları kapsamaktadır.

**Sosyal bütünleşme:** Çalışanın kişisel kimlik ve benlik saygısı kazanıp

kazanamayacağı, sosyal ve siyasal eşitlik, destekleyici grup çalışmaları ve kişilerarası açıklık gibi çalışana özgü nitelikler yoluyla belirlenir (Solmuş, 2000:37-42). Örgütün kendi içinde işbirliği, güveni, aidiyet duygusu olarak ele alınmaktadır.

**Demokratik ortam:** Çalışanların kararlara katılımı, hak ve sorumluluklarını bilmesi, haklarını özgürce savunabilmesi, özel yaşamın gizliliğine saygı gösterilmesi, eşit muamele görmesi olarak ifade edilmektedir. Örgütün kişisel dokunulmazlığa duyduğu saygıda, çeşitliliği hoş görüp konuşma özgürlüğüne izin vermesi ve işle ilgili tüm konularda hukuksal eşitliğin sağlanması gibi konuları içermektedir (Solmuş, 2000:37-42).

**Uygun ve adil karşılık (Yeterli ve adil ücret):** Gelir düzeyinin, sosyal olarak belirlenen yeterlilik standartlarında olup olmadığıyla ilişkilidir (Solmuş, 2000:37-42). Alınan ücretin emeğin karşılığı olması, sağlık, emeklilik, özlük haklarının yeterli olması olarak ele alınmaktadır.

**Gelişme ve güvenlik:** Kişisel gelişim, yeteneklerin kullanılması ve güvenlik gibi faktörleri kapsayarak işle ilgili fırsatlardan ziyade kariyer üzerine odaklanır (Solmuş, 2000:37-42).

### 1.2.3. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler

Örgütsel faktörler içinde örgüt kültürünün, özellikle örgütsel yapılanma ve yönetim tarzı (otokratik, katılımcı, demokratik gibi) olarak, önemli bir etkisinin olduğu öne sürülmektedir. Yönetim-iş gören ilişkilerinin örgütsel hedefleri gerçekleştirme ve örgüt içi iletişimi kolaylaştırma özelliği iş yaşam kalitesinin sağlanmasında tüm çalışanları motive edebilmektedir. İş yaşamının kalitesini etkileyen örgütsel faktörler yönetsel, işletimsel, fiziksel/çevresel olarak ele alınabilmektedir. Çalışma ortamının fiziksel yapısı, bölümler arası iletişim şekli, meslektaşlar arası iletişim, çalışma arkadaşlarının yeterliliği, çalışan sayısının yeterliliği ve iş yükü fiziksel / çevresel kaynaklı belirleyicilerdir. İşletimsel belirleyiciler; iş akışı, hizmet içi eğitim, çalışanın gelişimi, ücretlendirme, yan olanaklar, fazla mesailer, fazla mesai ücretleri, görev tanımları, oryantasyon programları olarak sıralanabilir. Yönetsel belirleyiciler olarak; politika ve prosedürler, yönetici ve liderlerin yeterliliği, yöneticilerin çalışanlara karşı adaletli davranışları, yönetim stili ve kararlara katılım ele alınabilir (Uğur, 2005).

Kişisel faktörler olarak iş görenlerin yaş, cinsiyet, medeni durum, etnik grup, din ve mezhep, eğitim seviyesi gibi demografik özellikleri önem kazanmaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarının demografik özelliklere göre değişmesi yapılan bir davranışın diğer çalışanlar açısından farklı algılanması, değerlendirilmesi ilişkilerin bozulmasına ve örgüt içi çatışmalara neden olabilmektedir. Diğer yandan, sosyal yaşamda, aile içi sorunlar, ekonomik yetersizlik, yaşam tarzı, kötü alışkanlıklar vb. düzensizlikler çalışanların çalışma yaşamında verimliliği ve başarısını etkileyebilecek birtakım sonuçlar doğurmaktadır. Ayrıca, çalışanın özerkliği, üstlerinden aldığı destek, çalışanın bireysel yeterliliği, aile ve iş dışı yaşantısından getirdiği stres kaynakları, işyerinde yükselme beklentisi gibi çalışan kaynaklı bireysel belirleyicilerden de söz edilmektedir (Uğur, 2005).

İş yaşamını etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlerin dışında tamamen ya da çoğunlukla kontrol edilemeyen, toplumsal ve çevresel koşullar, işgücü piyasası, ulusal ve küresel gelişme ve değişmelerin sonucunda oluşan dışsal faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri, iş yaşamı yasal düzenlemeleri, işgücü yapısı, toplumsal değerler, sendikal faaliyetler ve teknolojik gelişmeler olarak ifade etmek mümkündür. İş yaşamında, iş görenlerin ekonomik, sosyal hak ve çıkarlarının korunması, geliştirilmesi için faaliyette bulunan sendikaların Çalışma Yaşam Kalitesi (ÇYK) üzerinde etkisinin olduğu bilinen bir gerçektir. Sendikalar, çalışanların yönetime katılmaları konusunda destek vererek mevcut sorunların çözümü için büyük katkı sağlamaktadır. Çünkü çalışanların sendikalaşmalarını özendirerek onları olumlu yönde güdülerken, sendikal faaliyetler işyerindeki çalışma koşullarının giderek iyileştirilmesini sağlamakta, çalışan beklenti ve isteklerini karşılayarak ÇYK'yi iyileştirebilmektedir. Diğer yandan, teknolojideki gelişmeler örgüt yönetim sistemine ve istihdam edilen çalışanlara belirli bir hız ve etkinlik kazandırabildiği için ÇYK'yi önemli ölçüde etkilediği söylenebilir (Demir, 2011:453).

#### **1.2.4. İş Yaşam Kalitesinin Faydaları ve Sonuçları**

İş yaşam kalitesinin doğru yapılandırılmasının, örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyeceği, iş yaşamının kalitesinin düşük olmasının ise bir örgütte çalışanların tükenmişlik yaşamalarına neden olacağı ve örgüte olan bağlılıklarının azalmasına yol açacağı savunulmaktadır. Araştırmalar, yüksek iş yaşam kalitesinin; verimliliği, iş doyumunu, örgütsel etkililiği ve örgütsel bağlılığı artırdığını, iş



yavaşlatma, iş devamsızlığı ve işgücü devrini azalttığını göstermiştir (5). İş yaşam kalitesinin yalnızca verimliliği değil performansı da arttırdığı görülmüştür. Bununla birlikte iş yaşam kalitesi iyileştirildiğinde örgütün ihtiyaçları ve amaçları da karşılanmaktadır. Dahası T. Erdem (2009)'a göre, çalışanların İYK'nin yükselmesiyle aile içi çatışmaların da azaldığı, çalışanların hem ailelerine hem de örgütlerine karşı sorumluluklarını yerine getirmede daha dikkatli oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

Bireyin iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştirici bulması, ÇYK açısından önemlidir. Bu durum bireyin genel yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasını sağlamaktadır. Bireyin çalışma yaşamından beklentilerinin karşılanma derecesi genel yaşamdan doyum sağlamanın yönünü belirlemektedir. ÇYK'nin düşük olması ya da kalitesizliği bireyin genel yaşam düzeyini olumsuz etkilediği de görülmektedir. Çalışma yaşamında görülen olumsuzluklar bireyin çalışma dışı yaşamını, dolayısıyla genel yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir (Demir, 2011:453).

### **1.2.5. İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi**

İş yaşam kalitesi kavramının temel unsuru örgüt çalışanlarıdır. Dolayısı ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesine yönelik gayretlerin temelinde çalışanların memnuniyet oranlarının geliştirilmesi öncelikli bir unsurdur. Ayrıca iş yaşam kalitesi kapsamında, işletmeler iş görenlere karşı çalışma koşullarıyla ilgili olarak; çalışma saatleri, iş güvenliği ve çalışan sağlığı, iş güvencesi, adil değerlendirme sistemi, ücret yönetimi, kişisel gizlilik hakkının sağlanması konusunda sorumluluklarını yerine getirmesi gerekir (Demir, 2011:453). Ayrıca, iş yaşam kalitesi işletmeleri yasalara ve etik kurallara uyma konusunda işletmeleri ve işletmede çalışanları kurallara uymaya zorlamaktadır.

Bu kapsamda iş yaşam kalitesini iyileştirme programlarının (Solmuş, 2000:37-42);

- Tüm üyelerinin, yaşamlarını etkileyen konular hakkında kararlar almada daha fazla oranda söz sahibi oldukları daha demokratik organizasyonların/örgütlerin yaratılması,
- Herkesin, artan kazançlılık, yüksek üretkenlik ve yoğun işbirliğinden

- faydalanması için örgütün ekonomik ödülleri paylaşılması,
- İş gören haklarını ve örgütsel canlılığı arttırarak daha yüksek bir iş güvenliği yaratılması,
  - Kişisel gelişime ve uyuma kolaylık sağlayan koşulları oluşturarak bireysel gelişimin arttırılması,
  - Çalışan becerilerinin gelişimi, iş stresinin azaltılması ve daha işbirlikçi çalışan-yönetim ilişkilerinin gelişiminin sağlanması,
  - İş gören gruplarının, organizasyonun/örgütün üretkenliğinin/performansının ve iş doyumunun arttırılması amaçlarını taşıdığı söylenebilir (Solmuş, 2000:37-42).

Örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, çalışanların dar sınırlar içinde tek düze bir iş hayatının olmasının onların psikolojik ve toplumsal davranış bozuklukları ortaya koyduğunu, yaratıcılık gücünü büyük oranda zedelediğini, işteki verimini olumsuz yönde etkilediğini ve çevresiyle ilişkilerini bozduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu olumsuzlukların engellenmesi için birçok yöntem geliştirilmiştir. Bu çerçevede iş yaşamı kalitesi iyileştirme stratejileri iş zenginleştirme, iş değiştirme, katımlı yönetim, örgütsel iletişim, kariyer geliştirme, Scanlon Planı, takım çalışması, kalite halkaları ve sendika yönetimiyle iş birliği çalışmaları şeklinde sıralanabilmektedir (Taşdan ve Erdem, 2010:92-113)

İş yaşamında kalitenin geliştirilmesine yönelik programları 4'e ayırabilmek mümkündür ( Kaymaz, 2003:1-32)

**Özerk çalışma grupları:** Bu gruplar, bir dizi işi yapmakla sorumlu olan, sayıları genellikle 15-20 arasında değişen bir grup iş görenden oluşmaktadır. Görev dağılımı, grup üyelerince belirlenir; bazı üyeler her gün aynı işi yapabilirken, bazıları bir işten diğerine geçebilir hatta bir işi tek başına tamamlayabilir. Üyeler, paydos saatlerinin belirlenmesi, yeni bir elemanın işe alınması ve eğitimi, birbirlerinin performanslarının değerlendirilmesi ve her bir üyenin ücret artışının belirlenmesi gibi fonksiyonları da gerçekleştirebilirler Özerk çalışma grupları, üretkenlik, üretim esnekliği, teknolojik değişimlere daha hızlı bir şekilde uyum sağlanması, işten kaçmaların (absenteeism) ve ayrılmaların azalması, kalitenin, işe yönelik tutumların ve iş yaşamı kalitesinin artması gibi kazançlar sağlayabilmektedir(Solmuş, 2000:37).

**Kalite çemberleri:** Kalite çemberleri, yaptıkları işin kalitesiyle ilişkili olan koşulları belirlemek, problemleri tanımlamak, alternatif çözüm önerileri bulmak, daha güvenli ve konforlu iş yaşamı koşullarını belirlemek, üretkenliğin artırılmasını ve zararların azaltılmasını sağlayacak yöntemleri tartışmak amacıyla, düzenli olarak (genellikle her hafta ve 1-1.5 saat süreyle) bir araya gelen bir grup gönüllü insandan (genellikle 10 kişi) oluşmaktadır. Üyeler, öneriler getirmede yetkili değil sorumludur. Yapılan araştırmalar sonucunda, kalite çemberlerinin, iş yaşamında kalite konusunda kısa süreli gelişmeler sağlamada çok etkili olmasına rağmen, aynı etkiyi, kalıcı değişimler yaratmada gösteremediği görülmüştür(Solmuş, 2000:38).

**Yönetim kurullarında temsil edilme:** Yönetim kurullarında görev alan çalışan temsilcileri, çalışanların tümü tarafından ihtiyaçlarının dile getirilmesi amacıyla seçilirler. Çalışanları derinden etkileyecek ekonomik öneme sahip kararlar alınmadan önce bu temsilcilere danışılmakta, böylelikle, kurul üyeleri çalışan ihtiyaçları konusunda bilgilendirilmektedirler.

Çalışanların kurullarda temsil edilmek üzere davet edileceğinin söylenmesi, yönetim birimi ile çalışan arasındaki iş ilişkisinin daha uyumlu hale getirilmesi isteğine işaret eden sembolik bir eylemdir. Bununla birlikte, temsilciler, kurul kararlarının değiştirilmesini sağlayacak gerekli oya ve yeterli güce sahip değildirler. Dolayısıyla, çalışanların yönetim kurullarında temsil edilmesi, her zaman, çalışan-yönetici işbirliğini ya da organizasyonun başarısını garanti etmemektedir(Solmuş, 2000:40).

**Çalışan-yönetim komiteleri:** Bazı sendika ve şirketler, aralarındaki çatışmayı azaltmak ve daha uzlaşmacı bir iklim yaratmak amacıyla her iki tarafın da temsilcilerinden oluşan komiteler kurarlar. Çalışan-yönetim komiteleri de bir uzlaşma ve finansal başarıyı garanti etmemektedir (Solmuş, 2000:41).Her iki kavramla bütünleşmekte ve asıl çatışmaların yaşandığı, bireyin iş veya iş dışı alanlarla ilgili kendine özel yaşamı göz ardı edilmektedir.

### 1.3. İş-Yaşam Dengesini Sağlayıcı Politika Önerileri

Duxbury ve Higgins (2001:6), bir insanın yaşamı süresince yerine getirmek zorunda olduğu çok sayıda roller vardır. Aynı zamanda birden fazla rolün yerine getirilmesi gerekliliği ve bunlara harcanacak enerji ve zamanın aynı anda talep edilmesi iş-yaşam çatışmasını oluşturmaktadır. (Doğrul ve Tekeli, 2010:14)

Bireylerin yerine getirmek zorunda oldukları roller cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Geleneksel toplum yapısı içerisinde kadın aile, ev ve çocuk bakımından sorumluyken; erkek “ekmek parası kazanan”, “aile reisi” sınıflaması içerisinde yer almıştır. Ancak kadınların iş yaşamına dâhil olmasıyla evde ya da dışarıda yerine getirilmesi gereken rol sorumlulukları da farklılaşmaya başlamıştır. Kadın hem çalışan hem de eş ve/veya anne rollerini yerine getirmeye başlamıştır. Bu da kadınların iş yaşam çatışması yaşamasına neden olmakta, ayrıca bir denge oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Bu denge sorunu sadece kadınlar değil erkekler için de önemlidir. İş-yaşam dengesine ilişkin araştırmalar, iş-aile çatışması yaşayan bireylerin işyerinde diğer çalışanlardan daha düşük performansa sahip olduklarını göstermektedir. (Doğrul ve Tekeli, 2010:14) Aynı zamanda birden fazla rolün yerine getirilme zorunluluğunun yarattığı stres bireylerde işe devamsızlık yüzdesini arttırmaktadır. Bu durum sadece çalışma yaşamını olumsuz biçimde etkilememekte; bireylerin aile yaşamlarında da mutsuz olmalarına neden olmaktadır. İş-yaşam dengesini sağlamanın bu derece önemli olması, sadece çalışanların değil işveren, sendika ve devletin de denge oluşturmayı sağlayan bazı önlemler almasını zorunlu kılmaktadır. (Doğrul ve Tekeli, 2010:14)

#### 1.3.1. İşveren

Duxbury ve Higgins (2001:9), işyerinde çalışanların ne zaman ve nerede çalışacaklarına ilişkin olarak işverenler tarafından daha fazla esneklik imkânı sağlanmalıdır. İşyerinde iş yaşam dengesini sağlayıcı ortamın oluşturulması tek başına yeterli değildir. Önemli olan esnek çalışma ortamında çalışanları destekleyici politikalar uygulanmasıdır. Bu da ancak onları uygulanacak politikalar hakkında daha fazla bilgilendirmekle mümkündür. Buna göre işyerlerinde “insan yönetimi” uygulamalarını sağlamaya yönelik daha fazla kaynak yaratılmalıdır. (Doğrul ve Tekeli, 2010:14)

Önlemlerden bir diğeri de ücret ve kesinti uygulamalarıdır. Özellikle kadın çalışanlar için çocuk ve yetişkin bakımı gibi kişisel nedenlerden dolayı devamsızlık durumunda ücretlerden yapılacak kesintilerin belirli bir düzeyle tutulması, maddi kaybın en aza indirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışanların belirli dönemlerde tam zamanlı çalışmadan part-time çalışmaya geçişlerine izin verilmelidir. Böylece çalışanlar çatışma yaşadıkları dönemlerde part-time çalışma imkânı bulduklarından devamsızlık ve verimlilik kaybı oluşmayacaktır. İşverenlere önerilebilecek bir diğer uygulama ise, işyerinde çalışanlara yönelik stresle başa çıkma eğitimlerinin verilmesidir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14)

Türkiye’de işveren olarak Koç Topluluğunun 2011 yılında yayımlanmış olduğu “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2001” raporunda; Topluluk şirketlerinin de uygulanan çağdaş insan kaynakları politikaları ile çalışanların iş hayatı-özel yaşam dengelerinin korunmasına özen gösterilmektedir. Topluluk işyerlerinde yasaların izin verdiği sınırlar içerisinde haftalık 45 saatlik çalışma sistemi uygulanmaktadır. Genel olarak hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerde bu çalışma süresi hafta içi 5 günde tamamlanmakta, hafta sonları çalışanlarca tatil günü olarak değerlendirilmektedir. Sinaî üretim yapan şirketlerde ise genellikle vardiyalı çalışma düzeni uygulanmakta ve haftalık 45 saatlik çalışmasını tamamlayana en az 24 saatlik kesintisiz hafta tatili imkânı sağlanmaktadır. Vardiyalı çalışanların bir hafta gündüz, takip eden hafta gece olmak üzere yasaya uygun şekilde çalışmalarını ve ailelerine de zaman ayırabilmeleri temin edilmektedir. Dini ve resmi bayram günlerinde, yılbaşında, işin güvenliği, arıza, tamirat, üretim yoğunluğu, mücbir haller gibi istisnai durumlar haricinde çalışılmamakta çalışanlarımızın, özel hayatlarına vakit ayırmaları sağlanmaktadır. Bu uygulamalara ek olarak yasada öngörülen sürelerin üzerinde yıllık ücretli izin kullanmaları imkânı sunulmaktadır (Koç’ta İş Hayatı ve Özel Yaşam Dengesi, 2011:18).

### **1.3.2. Sendika**

İş-yaşam dengesini sağlayıcı tedbirlerin sadece işverenler tarafından ele alınması yeterli değildir. İşçilerin haklarının savunucusu olan sendikaların da yerine getirmesi gerekli bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Sendikalar iş-yaşam dengesi konusunda toplumun farkındalığını yükselten kampanyalara öncülük ederek bu

konuda çalışanların savunucusu olmalıdır. Bu nedenle sendikalar toplu pazarlık sürecine iş-yaşam dengesi sağlayıcı koşullara ilişkin düzenlemeleri de dâhil etmelidirler. İş-yaşam dengesi konusunda eğitimler düzenleyerek çalışanların bilgilerini arttırmalıdır (Doğrul ve Tekeli, 2010:15)

### **1.3.3. Hükümet**

Doğrul ve Tekeli (2010:15)' ye göre, işverenlerin ve sendikaların iş-yaşam dengesi sağlayıcı politikaların hükümet tarafından desteklenmesi bu politikaların uygulanabilirliğini de kolaylaştırmaktadır. Bu bakış açısıyla, hükümetlerin özellikle esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeleri yasal olarak yapması ve uygulamadaki aksaklıklara ilişkin cezai yaptırımlar belirlemesi iş-yaşam dengesi politikalarının gerektiği gibi uygulanmasını sağlayacaktır. Hükümetlerin, özellikle kadın çalışanlarda iş-yaşam çatışması nedeni olan çocuk ve yaşlı bakımında ulusal düzeyde programlar uygulayarak katkıda bulunmaları önemlidir.

#### **1.3.3.1. Refah Devleti Rejimlerine Bağlı Olarak İş-Yaşam Dengesi Politikaları**

İş-yaşam dengesinin bireysel yaşamdan aile yaşamına, iş yaşamından sosyal yaşama kadar çok geniş bir alana yayılan etkileri bu soruna bütün paydaşların-devlet, işverenler, aileler, bireyler çözüm üretmesini gerekli kılmaktadır. (Kağnıcıoğlu, 2013:27)

Kağnıcıoğlu (2013:27), devletin iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikaları ve hedefleri oldukça önemli olmaktadır. İş-aile konuları günümüzde pek çok Batılı devletin gündeminde yer almakta ve “esnek işyeri”, “iş-yaşam dengesi” ve “aile dostu işyeri” gibi ifadeler endüstri ilişkileri ve sosyal politika literatüründe yaygınlaşmaktadır.

Yapılan araştırmalar bireylerin ve ailelerin iş ve aile yaşamı arasında var olan çatışmayı kendi çabalarıyla çözümlenmede yetersiz olduklarını göstermektedir. (Kağnıcıoğlu, 2013:27) Bu durum yaşam kalitesini düşürerek toplumsal düzeyde ciddi sonuçlar ortaya çıkaran bir sosyal risk yaratmaktadır. Bu durumda devletler iş-aile çatışmasını önleyecek ve iş-yaşam dengesini sağlamayı kolaylaştıracak çeşitli politik araçlar kullanmaktadır. (Kağnıcıoğlu, 2013:27)

Dulk ve arkadaşları (2005:14); refah rejimleri, neredeyse her bir ülkede

birbirinden oldukça farklı bir biçime bürünmüştür. Bir çalışmada ise devletin iş-yaşam dengesi politikalarına bakış açısına bağlı olarak ortaya koyulan beşli sınıflandırma ele alınmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2013:28).

- Sosyal demokrat refah devleti rejimi,
- Liberal refah devleti rejimi,
- Muhafazakâr refah devleti rejimi,
- Akdeniz refah devleti rejimi,
- Eski sosyalist refah devleti rejimi.

Tamamen saf bir refah devleti rejiminden bahsedebilmek ve bazı ülkeleri sınıflandırabilmek güç olmakla birlikte, bu sınıflandırma iş-aile dengesi politikalarını kurumsal bir çerçeve içinde benzerlik ve farklılıklarıyla beraber ortaya koyabilmek için oldukça yararlı bir başlangıç oluşturmaktadır (Kağnıcıoğlu, 2013:28)

### **1.3.3.2. Sosyal Demokrat Refah Devleti Rejimi: Nordik Ülkeler**

Devlet sosyal refahı sağlamaktan sorumludur ve minimum bir yaşam standardını garanti etmektedir. Piyasaya dayalı refah uygulamalarını en aza indirmeye gayret eden bu sistemde yer alan ülkeler Nordik ülkeleri olarak nitelendirilen Norveç, Danimarka, İsveç ve Finlandiya'dır. Bu ülkeler çok ileri düzeyde kamusal bakım hizmetleri, iş piyasasına girişte en az engel ve esnek çalışma saatlerine bağlı olarak Avrupa Birliği (AB) ülkeleri içinde en iyi iş-aile yaşamı düzenlemelerine sahiptir (Kağnıcıoğlu, 2013:29).

### **1.3.3.3. Muhafazakâr Sosyal Refah Devleti Rejimi**

Muhafazakâr sosyal refah devleti rejiminin en önemli özelliği zorunlu sosyal sigorta sistemleridir ve istihdama katılmayanlar oldukça düşük düzeyde bir sosyal güvenlik sisteminden yararlanmaktadırlar. Muhafazakâr rejim kadın ve erkeğe eşit davranmamaktadır. Geleneksel aile yapısı içinde tüm vatandaşların iş piyasasına katılımını hedeflemeyen bu rejimde, çocuk bakımı ve ebeveyn izni uygulamaları çok gelişmemiştir ve sosyal demokrat ülkelerle karşılaştırıldığında kadınların istihdama katılım oranı oldukça düşüktür. Avrupa ülkeleri içinde bu modele en çok uyan ülke Almanya'dır. İş-aile yaşamı dengesine ilişkin düzenlemeler açısından Nordik ülkelere en yakın durumda olan ülkeler Belçika, Lüksemburg ve Hollanda'nın

oluşturduğu Benelüks ülkeleri ve Fransa'dır. Fransa ve Belçika kadın-anne istihdamını destekleyen ve teşvik eden aile dostu politikalarıyla kamu bakım olanakları açısından Nordik ülkeleri kadar iyi durumdadır (Kağnıcıoğlu, 2013:29).

#### **1.4. İş-Yaşam Dengesinin Uygulanmasına İlişkin Bazı Örnekler**

Doğrul ve Tekeli (2010); çalışma süresine ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasına ilişkin konular çeşitli ülkelerin kurumsal düzenlemeleri içerisinde yer almakta ancak bu düzenlemelere ihtiyaç duyma nedenleri ve bunların uygulanma düzeyleri farklılaşabilmektedir. Bu durum ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, kültürel ve toplumsal özelliklerine, iş gücü piyasasının yapısına göre değişim göstermektedir (Doğrul,2010:15).

Doğrul ve Tekeli (2010); örneğin Hindistan'da, 1991 yılında açık ekonomiye geçilmesiyle kadınlar aktif olarak iş yaşamına katılmıştır. Ancak geleneksel aile yapıları nedeniyle yaşlıların bakımına yönelik bir takım yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Japonya'da ülke nüfusunda yaşlıların oranının yüksek olması, bunların istihdam edilmesi konusunda bir takım düzenlemelere ihtiyacı arttırmaktadır (Doğrul,2010:15).

Todd (2004)' na göre; İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi bazı ülkeler, işverenlerin gönüllü olarak işletmelerinde iş-yaşam dengesi pratiklerini geliştirmelerine odaklanan kampanyaları desteklemektedir. Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi ülkeler ise daha çok çalışanların dengeyi sağlamalarını destekleyen yasal ölçütler geliştirmeye odaklanmaktadır (Doğrul,2010:15).

Aktekin (2010)' ne göre, ABD'de iş-yaşam dengesi, uygulamada devletin çok fazla müdahil olmadığı, daha çok işletmelerin kararına bırakılan düzenlemelerdir. Özellikle AB'nin siyasi gündeminde önemli bir yer tutan çalışma süreleri ve iş-yaşam dengesi düzenlemelerinde, esnek çalışma süreleri, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet edebilirliğini artıran bir araç olarak değerlendirilmektedir (Doğrul,2010:15).

Bu kapsamda, 2004 yılında Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Vakfı, 21 AB üyesi ülkesinde, "Avrupa Şirketlerinde Çalışma Süresi ve İş-Yaşam Dengesi" konulu bir anket çalışması uygulamıştır. ( Ricdmanve ark., 2006:1) Bu



anket çalışması kapsamında, personel yöneticileri ile işçi temsilcilerine işyerlerindeki çalışma süresi düzenlemeleri ve iş yaşam dengesi konusunda sorular yöneltilmiştir. Anket sonuçlarına göre, söz konusu düzenlemelerden bazılarının çalışanların işle ilgili sorumluluklarını, aile yaşamından kaynaklanan yükümlülükleri ile bağdaştırabilmelerine olanak sağladığı görülmüştür (Doğrul,2010:15).

Ayrıca Avrupa Komisyonu tarafından Kasım 2006 tarihinde yayımlanan “İş Hukukunun 21. Yüzyılın Zorluklarına Uyarlanması” başlıklı Yeşil Belge, iş gücü piyasasındaki esneklik eğilimlerinin standart iş sözleşmelerinden farklı sözleşme türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir. Özellikle iş güvencesi ve esnek çalışma uygulamalarının, çalışanların kariyer fırsatlarının artması, aile, çalışma ve eğitim hayatı arasında daha iyi bir denge kurulması ve kendi yaşamları hakkında daha fazla sorumluluk alabilmelerinin sağlanmasında çok sayıda seçenek sunabildiği vurgulanmıştır. Türkiye’de iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin olarak kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak tüm dünyada ve AB’nde yaşanan gelişmeler karşısında 4857 sayılı İş Kanunu 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunda yer alan esneklik hükümlerinin uygulanma düzeyinin araştırılmasına yönelik olarak da Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS)’nin üyeleri arasında yaptığı bir araştırma bulunmaktadır.

İş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik bir takım politikalar ve çalışma biçimleri geliştiren ve bunları başarıyla uygulayan pek çok işletme bulunmaktadır (TheWork Foundation, 2008). Bu şirketlerden biri, Unileverplc.’dir. Şirketin tüm çalışanlar için esnek çalışma seçenekleri bulunmaktadır. Bu kapsamda kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, esnek saat uygulaması gibi politikalar; doğum, babalık ve yasal gerekliliklerin dışında evlat edinenlerin aldıkları izinler, kariyer geliştirme planları gibi esnek çalışma uygulamaları vardır. İşveren destek politikaları kapsamında, çocuk bakımı destekleri, iş yerinde jimnastik salonu, mesleki sağlık ve dış sağlığı hizmetleri, ticari katkılar da bulunmaktadır. Bir diğer şirket, IT eğitimi alanında faaliyet gösteren Happy Computers Ltd.’dir. Happy, iş-yaşam dengesi modelini uygulayan Londra’daki ilk şirkettir ve 2003 yılı Aile Dostu İşveren ödülünü kazanmıştır. Ayrıca cumartesi günü veya akşamları da çalışmasına izin verilen ancak tüm hafta izne çıkma imkânına sahip çalışanlar olması nedeniyle, müşterilerine hafta sonları ve akşamları da eğitim verebilmektedir. İşletme 2003 yılında İngiltere’deki En İyi Müşteri Hizmeti ödülünü kazanmıştır. İngiltere’de taşımacılık ve iletişim

alanında faaliyet gösteren British Telecom'da bir diğer şirket örneğidir. BT'nin 2005 yılı itibariyle çalışan sayısı 87.325, kadınların oranı %22'dir. Doğum izni sonrası işe geri dönen kadın çalışanların oranı %93'tür. BT, iletişim teknolojisini kullanarak şirketi, daha statik ve mekâna bağlı şekilde çalışan işgücünden, daha esnek ve/veya evden çalışabilen e-BT işgücüne dönüştürmüştür. BT, 9.000'den fazla evden çalışan, yaklaşık 500 iş paylaşımı yapan ve 5.000'den fazla kısmi zamanlı çalışana sahiptir. BT, esnekliği mümkün kılmak için tutumlarını ve süreçlerini değiştirmiştir. Esnek çalışma sayesinde devamsızlık oranı ise İngiltere ortalamasının altına düşmüştür. Ev tabanlı çağrı merkezi operatörleri ofiste çalışan meslektaşlarından %20 daha fazla çağrıyı idare etmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010:16)

Bu şekilde müşteriler 7/24 hizmet almaktadır. Müşteri memnuniyetsizliğinde önceki yıla göre %22 azalma olduğu ve evden çalışanların ofisteki meslektaşlarına göre %7 daha mutlu oldukları bulgulanmıştır. Ayrıca, Londra'da bir ofis çalışanın yıllık maliyeti 18,000 sterlin olarak belirtilirken, evde çalışan bir çalışanın maliyeti 3,000 sterlinden daha azdır. 1727 yılından beri faaliyet gösteren Royal Bank of ScotlandGroup'un ise, dünya çapında 120.000 çalışanı bulunmaktadır. Bunların %22'ye yakını çeşitli esnek çalışma biçimlerinde iş görmektedirler. Çalışanların %60'ını kadınlar oluşturmaktadır. İş-yaşam dengesi için öneriler ve alınan kararlar tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve toplantılar yapılması yoluyla oluşturulmuştur. Esnek çalışma programlarını "iş'teki zaman" ve "iş dışındaki zaman" biçiminde bir ayrımına tabi tutmuşlardır (Doğrul ve Tekeli, 2010:16).

Coca Cola, Suez, Saint-Gobain gibi uluslararası şirketlerde çalışan 30-40 yaş grubu üst ve orta-üst düzey yöneticilerle yapılan anketlerin sonucunda ortaya, özetle, şöyle bir tablo çıktı: Çalışan erkekler babalık rolüne / görevine giderek daha çok sahip çıkıyorlar ve bunu yaparken de iş hayatı-çalışma hayatı ilişkisini gözden geçiriyorlar. Yönetici üç babadan ikisi denge taraftarı: çalışmak ve başarılı olmak çok önemli ama aile hayatını feda etmeden. İki babadan biri keşke çocuklarıma daha çok vakit ayırabilsem diye dertli. Yüzde 20'si (özellikle de Paris'te çalışanlar) özel hayatlarıyla meslek hayatlarını daha dengeli yaşama imkânı olsa, mevcut işlerini terk etmeye hazır. (<http://makale.kamudunyasi.com>)

Accenture Türkiye İK Müdürü Akile Özkaya, iş ve özel yaşam dengesi için, şirket olarak, evden çalışmayı desteklediklerini belirtmektedir. Günün sonunda

işinizi nasıl yaptığınız ve sonuçlandığıyla ilgileniyoruz. Esneklik, iş ve özel yaşam dengesinde en önemli şey. Çalışan anneler için daha esnek olmaya çalışıyoruz. Süt izinlerinde daha esneğiz, örneğin gündüz eve gidip emzirmek isteyen anneler oluyor. Sert çizgiler çizmiyoruz (Hürriyet İK, 2010).

Çift kariyerli ailelerin toplumlarda artış göstermesiyle birlikte, önceleri aile işleri konusunda daha çok sorumlulukları bulunan çalışan kadınlar iş-aile dengesi çatışmalarını yaşarken günümüzde çalışan babalar için de benzer durumlar ortaya çıkmaktadır. Ekonomik kriz öncesi ABD de 100 bin çalışan baba özellikle çocuk bakımı problemleri nedeniyle ev erkeği olmayı seçmişken, krizle birlikte bu sayı 1.000.000'a yükselmiştir (Hürriyet İK, 2009). Ancak ülkemizde çocuk bakımı, çalışan kadının birincil sorumluluğu olmaya devam etmektedir. Bu durum, toplumumuzun eril özellikler taşıması nedeniyle, erkeğe ait görevler arasında çocuk bakımı ve gözetimini görmeyişi ile açıklanabilir (Sungur, 2009:7).

Son yıllarda iş-yaşam dengesi üzerinde durulmaya başlanmış, iş ve kişisel yaşamın birbirine ters değil, tam tersine birbirini tamamlayan öncelikler olduğu kabul edilmeye başlamıştır. (Sungur, 2009:7).

Bir hikaye ile örneklersek;

Steve küresel bir bankada faaliyetlerden sorumlu bir üst düzey yöneticisi, Jim ise bir başkan yardımcısıydı. Jim ilk iş yıllarında Steve'in kurallarına göre oynamıştır. İşle yatıp kalkmıştır. Bir hafta sonu oğlu düşerek dizini incitmiştir. Oğlunun kendisini telkit etmesine izin vermemesi Jim'i şok etmiş, ürkütmüştür. Jim, Steve'le işini kaybetmesine neden olsa da tek önceliğinin oğluyla yakın ilişki kurmak olduğunu söylemiştir. Steve'e bir öneri sunmuştur "Hakkımda ofiste geçirdiğim zamanın miktarına göre değil, yaptığım işin kalitesine göre hüküm verin". Bu öneri Steve'i rahatsız etmesine rağmen bankanın başarısına yaptığı katkılarına göre bir değerlendirmeye razı olmuştur. Sonraki günlerde yüz yüze yapılan toplantıların yerini raporlar ve kısa notlar almış, bir gün önceden bilgilendirmeler yapılmıştır. Bu şekilde yapmalarına rağmen herhangi bir aksaklık olmamıştır. Üstelik Jim akşam saat 5'te ofisi terk etmiştir. Jim'in enerjisi ve konsantrasyonu doruğa çıktığını Steve'de fark etmiştir. Sonuçta performansı iyileşmiş ve birkaç terfi ile ödüllendirilmiştir (Harvard Business Review, 2011:15-17).

Yönetici yada işveren hem kuruluşunun performansını artıracak hem de çalışanlarının yaşam tatminlerini en üst seviyeye çıkaracak yollar bulmalıdır.

Yöneticiler niçin çalışanlarının iş dışındaki faaliyetlerini bilmeleri gerekir sorusuna cevap olarak; birincisi çalışanlarının samimi bir şekilde iş dışı faaliyetleri ile ilgilenmek bir bağ ve güven yaratır. İkincisi, çalışanlarının yeteneklerini tam olarak kullanmaya olanak verir. Örneğin Hallie bir şirkette yöneticidir. Sarah adında yaşlı bir idari yardımcıyla çalışmak zorundadır. Sarah motivasyonsuz birisidir. Çalışanlar Hallie'ye Sarah'ı işten çıkarmasını söylüyorlardı. Hallie, Sarah'ın rakamlarla çalışmayı sevdiğini ama bilgisayar kullanmada deneyimsiz olduğu için finans işleri yapmasına izin verilmediğini ilk buluşmalarında öğrendi. (Harvard Business Review, 2011:22-23).

Ayrıca ölmek üzere olan annesine bakmakla yükümlü olduğunu, annesinin kişisel ve ev ihtiyaçlarını karşılamak için her sabah ve öğlen annesinin evine uğramak zorunda olduğunu öğrendi. Hallie bu hikâyeyi dinledikten sonra kendisine “Departmanın performansını iyileştirecek ve çalışanın haysiyetini koruyacak bir biçimde nasıl farklı çalışabiliriz?” sorusunu sordu. Hallie ve Sarah birlikte olası cevapları araştırdılar. Sarah'ın Excel programına dayalı bir bütçeleme sistemi konusunda eğitim almasını sağladı. Böylece Sarah departmanın finans işleri üzerinde büyük bir kontrol olanağına sahip oldu. Ayrıca rakamlarla çalışmak Sarah'ın işine olan ilgisini artırdı. Morali ve performansı arttı. Üstelik bilgisayar üzerinde çalıştığı için annesine bakması daha da kolaylaşmıştı, annesinin bakıma daha çok ihtiyacı olduğu zamanlara işini evine götürebiliyordu (Harvard Business Review, 2011:22-23).

Uzman psikolog Alanur ÖZALP, iş yaşam dengesini tutturmanın iş hayatında da çok başarılı olduklarını söylüyor: “İnsanlar iş ve özel yaşam dengesini tutturmakta genel olarak zorlanırlar. Bu hassas bir dengedir. Bu dengede başarılı olanlar hayatta da başarı kazanırlar. İş ve özel hayat dengesini en iyi şekilde sağlayabilmek için yapılması gerekenler, şu öykü örneğiyle anlatılır: Büyük bir şirkete genel müdür seçilecek iki aday var. Birinci adam kendisini şöyle anlatır: “Ben on senedir hiç izin yapmıyorum. Kendimi işime adadım. Gerekirse iş yerinde yatarım. İşime bağlı bir yöneticiyim.” der. Diğer aday da işine bağlı bir yönetici olduğunu söylemiştir. Sadece kendisi ailesine, çocuklarına zaman ayırdığını,

tatillerini hiç aksatmadığını anlatmıştır. Bu adaylardan ikinci aday işe alınmıştır. Onu bu işe uygun bulan yönetici bu durumu şöyle açıklamıştır: Kendisine değer veren bir yönetici işine de önem ve değer verir. Kendisi mutsuz, yorgun bir yönetici iyi bir yönetici değildir. Ailesini mutlu edebilmek, ailesiyle zaman geçirmek mutluluğunu yaşayan bir yönetici, mutlu ve huzurlu olur ve çalışanlarını da en iyi şekilde değerlendirir.” (Özçelik, 2008).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ-YAŞAM DENGESİ BELİRLEYİCİLERİ, NEDENLERİ VE SONUÇLARI

İş-yaşam dengesi belirleyicileri olarak çevresel sistem kuramı ele alınabilmektedir. Belirleyiciler, zaman içinde oluşan süreç, birey ve içerik değişkenleridir. Bronfenbrenner (1999) 'e göre, süreçler belirli bir zaman içinde, bireyin yakın dışsal çevresindeki kişiler, nesnelere ve sembollerle olan yakınsal karşılıklı etkileşimini içermektedir (Bronfenbrenner, 1999:3-28).

*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 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 sorumluluklardır (Duxbury and Higgins, 2001)

*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. Kadınlar, iş sorumluluklarının dışında da, çocuk ve 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.(Greenhaus and Beutell, 1986: 76-88)

*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 çalışmada elde edilen gelir ve zaman açısından farklı algılar oluşturabilmektedir.(Parasuraman and Simmers, 2001:551-568)

*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, yaşlının kendine yetebilme derecesi ya da sürekli bir gözetime ihtiyaç duyup duymadığı belirleyici bir unsurdur (Higgins, Duxbury, and Johnson, 2000:17-32). 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 yönlü 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 (Guest, s. 265).



İş-Yaşam dengesi araştırmaları sırasında, olumlu bir iş-yaşam dengesinin belirleyicileri, yapısı, nedenleri ve sonuçları ile ilgili bir ayırım yapmak zorunluluğu doğmaktadır. Yerleşik kuramlara odaklanmadan bağımsız geniş kapsam değişkenlerle dengeyi açıklayacak bir başlangıç modeli Guest tarafından önerilmektedir (Guest, s. 265).

**Tablo 1.1. İş-Yaşam Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları**

BELİRLEYİCİLER	DENGENİN YAPISI	SONUÇLAR/NEDENLER
<u>Örgütsel Faktörler</u>	<u>Öznel Göstergeler</u>	<u>Sonuçlar ve Nedenleri</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Talepleri</li> <li>• İş Kültürü</li> <li>• Ev Talepleri</li> <li>• Ev Kültürü</li> <li>Bireysel Faktörler</li> <li>• İş Oryantasyonu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişilik</li> <li>• Enerji</li> </ul> </li> <li>• Kişisel Kontrol ve Başa Çıkma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinsiyet</li> </ul> </li> <li>• Yaş, Yaşam ve Kariyer Basamağı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evde ve İşte Dengeyi Eşit Önemseme</li> <li>• Ev Merkezli Denge</li> <li>• İş Merkezli Denge</li> <li>• İşin Eve Yayılması ve/veya Karışması</li> <li>• Evin İşe Yayılması ve/veya Karışması</li> <li>Nesnel Göstergeler</li> <li>• Çalışma Saatleri</li> <li>• Serbest Zaman</li> <li>• Aile Roller</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Tahmini</li> <li>• Ruh Sağlığı/Mutluluk</li> <li>• Stres/Hastalık</li> <li>• Davranış/işteki Performans</li> <li>• Davranış/evdeki Performans</li> <li>• İşte Diğerleri Üzerindeki Etki</li> <li>• Evde Diğerleri Üzerindeki Etki</li> </ul>

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

İş-yaşam dengesi yapısının anlaşılabilmesi için dengeyi etkileyen belirleyicilerin yanı sıra neden ve sonuçları üzerinde durmak gerekmektedir. Tablo 1.2.'de iş-yaşam dengesinin nedenleri ve sonuçları 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 politikalarıdır. 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 olmaktadır (Guest, s. 265).

Özetle, iş-yaşam dengesinin birey, örgüt ve toplum açısından faydaları şu şekilde sıralanabilir (Worklife Report, 2000, s.8)

- Yaşam kalitesi ve ruh sağlığına olumlu etki (Goof-Mount-Jamison, 1990, s. 804)
- Bireyin toplum huzuruna olumlu katkısı (Goof-Mount-Jamison, 1990, s. 804)
- Sağlık giderleri ve strese bağlı rahatsızlıklarda azalma (Lockwood, 2003: 7)
- İşe devamsızlığın azalması (Goof-Mount-Jamison, 1990, s. 804)
- Örgütlerin insan kaynağını elde tutması ve kaliteli işgücünü kaybetmemesi (Grover-Crooker, 1995, s. 271)
- İşgücü devrinin azalması ve örgüt verimliliğinin artması (Grover-Crooker, 1995, s. 271)
- Aile huzurunun artması (Grover-Crooker, 1995, s. 272)
- Çalışma yaşamı kalitesinin iyileşmesi (Grover-Crooker, 1995, s. 272)

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 alınabilir. Böylelikle, iş-yaşam dengesi her toplum için önemini korumaya devam etmektedir (Kapız, 2002)

## 2.1. İş-Yaşam Çatışması Çalışmaları

İş ve aile etkileşimi ile ilgili olarak pek çok ampirik (deneye dayalı) çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar ağırlıklı olarak iş ve yaşam doyumu ile ilgili olan iş ve aile alanları ile ilgili olmalarına rağmen, iş-yaşam çatışması ile ilgili olanlar, stres ile ilgili çalışmalardan uyarlanmıştır (Karofsky, vd. 2001:313-324).

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 sonuçlanmaktadır (Kofomidos, 1993:125).

İş-yaşam çatışması, bireyin iki yaşam alanının (iş ve özel yaşam) birbirleri üzerinde yarattıkları baskıdan kaynaklanan bir roller-arası çatışma biçimi olarak tanımlanabilir. 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 çıkmaktadır.

İş-aile çatışmasının belirleyicilerine yönelik olarak deneye dayalı pek çok araştırma yapılırken, bu çatışma türünün sonuçlarına yönelik de pek çok çalışma yapılmıştır. Öncelikle, en fazla çalışılan iki çıktı üzerine bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Bunlar iş doyumu ve yaşam doyumudur. Çalışanlar, çalışmalarında yüksek düzeyde iş-aile çatışmasının iş ve yaşam doyumu üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, Allen vd. (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 koymuşlardır(Allen vd., 2000:278-308).

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 görülmüştür(Duxbury and Higgins, 1991:60-74). 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 kullanılabilir(Fisher, 2001: 20).

## **2.2. 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.

Lotto ve Hickey (1999), çalışanların değişen değer yargılarına dikkat çekmektedirler (Lotto and Hickey, 1999:37-47). 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.

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.

## **2.3. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları**

İş-yaşam dengesizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere

iki grupta incelenebilir:

### **2.3.1. Bireysel Sonuçlar**

Yaşam dengesi azalan bireylerde; stres artar, yaşamdan duyulan tatmin azalır ve depresif ruh hali yaşanır. Bireylerin aile yaşamları olumsuz etkilenir, evlilikten duydukları tatmin azalır. Ayrıca kişi dengesizlik durumunda kendi özel zamanlarında da mutluluğu yakalayamaz.

İş-yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçlarını üç alt başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar sırasıyla davranışsal, psikolojik ve fiziksel sonuçlardır (Küçükusta, 2007: 245-248).

#### **2.3.1.1. Davranışsal Sonuçlar**

İş-yaşam dengesizliği geniş bir yelpazede iş ve aile ortamında davranış değişikliklerine yol açabilmektedir. Dengesizlik durumunun kişi üzerinde oluşturduğu baskı ile kişi davranış bozukluklarına meyil edebilmekte ve bu durum açıkça gözlenebilmektedir. Bu durumda da sadece kişi değil yakın çevresi de etkilenmektedir. Öncelikle ailede görülen bu negatif etki daha sonraları iş ortamına da yansımaktadır. Bunun sonucunda ise ne aile yaşamında ne de iş ortamında kişiden verim alınmamaktadır (Kamu-İş: C:12, S:3/2012)

#### **2.3.1.2. Psikolojik Sonuçlar**

İş-yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçlarından bir diğeri de psikolojik sonuçlardır. İş-yaşam dengesizliğine düşen kişi yaşadığı stres sonucunda hem aile hem de iş hayatını kapsayacak şekilde derin bir duygusal boşluğa düşmekte, yaşanan stres sonucu kişi depresyon ve tükenmişlik hissi yaşamaktadır. Aile ya da iş ortamında azaltılamayan dengesizlik sonucu kişi tamamen içine kapanabilmekte ve kişinin psikolojisinde derin izler bırakılabilmektedir.

İş-aile çatışmasının bireyin ruh halini olumsuz etkilemesi, kişiyi strese sokması, bunun sonucunda ise kişide psikosomatik hastalıklara neden olması ile de kişinin yaşam tatmini düşmektedir (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009: 80).

### **2.3.1.3. Fiziksel Sonuçlar**

Bireysel sonuçların sonuncusu iş-yaşam dengesinin fiziksel sonuçlarıdır. Yukarıda anlatılmıŐ olan davranışsal ve psikolojik sonuçların ilerlemesi ile kişi kendi olmakta çıkabilir ve tıbbi anlamda sağlık sorunları yaŐayabilir. Bu durum fiziksel sonuç olarak adlandırılmaktadır ve kişi ne ailesine gereken değeri verebilmekte ne de iş hayatına devam edebilmektedir (Kamu-İŞ: C:12, S:3/2012).

### **2.3.2. Örgütsel Sonuçlar**

İŞ-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarını doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak ikiye ayırabiliriz (Quick vd., 1997: 73):

**Tablo 2.1. İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel Sonuçları**

<b>DOĞRUDAN MALİYETLER</b>	<b>DOLAYLI MALİYETLER</b>
• Katılım ve Aidiyet	• Enerji Kaybı
• Devamsızlık	• İş Tatminsizliği
• İşgören Devri	• Düşük Bağlılık Düzeyi
• Grev-İş Yavaşlatma	• İnsan İlişkilerinde Kalitesizlik
• İş Başarısı	• Güvensizlik
• Çıktılar	• Nefret
• İş Kazaları	• Saldırganlık

Kaynak: Quick vd.,1997: 73.

### **2.3.2.1. Doğrudan Maliyetler**

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından doğrudan maliyet; örgüte direkt etki eden ve sonuçları örgütü doğrudan etkileyen, maliyetlerdir. Bunlar arasında işe devamsızlık, işgören devri, işi yavaşlatma, grev vb. durumlar incelenebilir (Quick vd., 1997: 73). Her bir başlığı kısaca açıklamak gerekirse;

İşe devamsızlık örgütü doğrudan etkileyen maliyetler arasındadır. İş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi bulamayan kişi yaşadığı çatışma sonunda strese girmekte ve bu stres durumu devamsızlığa yol açmaktadır. Bunun sonuçları da beyin gücü ve işgücü olarak örgüte kayıp yaratacaktır (Quick vd., 1997: 73).

İş gören devir hızı ise devamsızlık, tatminsizlik gibi durumlar sonucu ortaya çıkan ve eski işgücünün işten çıkması, yerine yeni işgörenin bulunması ve örgüte dahil edilmesi sürecidir. İş gören devir hızının yüksek olması verimi, kaliteyi düşürüp örgütün işlevlerini yavaşlatacağından işletmeyi doğrudan etkileyen maliyetlerden sayılmaktadır (Quick vd., 1997: 73).

İş yavaşlatma ve grev ise sorunların büyümesi ile işgörenlerin çalışmama kararı alarak işi duraklatma ya da durdurmalarıdır ki bu da örgütü manevi ve özellikle de maddi anlamda zora sokacak bir durumdur (Quick vd., 1997: 73).

Doğrudan maliyetlerin sonucusu iş kazaları, kişinin ruhsal durumundan kaynaklanan dikkatsizlik ve yorgunluk gibi durumlarda görülebilir ve sonuçları ciddi

olabilir.

### 2.3.2.2. Dolaylı Maliyetler

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından dolayı maliyetler ise iş doyumunu, örgütsel bağlılık, insan ilişkilerinde kalitesizlik olarak adlandırılabilir (Quick vd.,1997: 73).

İş doyumunu genel olarak kişinin işinden ve iş ortamından aldığı hazzı, duyduğu mutluluğu açıklamak için kullanılan bir terimdir (Eğinli, 2009: 36). İşgörenin düşük iş doyumunu kişiyi etkilemekte bu da örgüte dolaylı yoldan etki etmektedir.

Örgütsel bağlılık genel olarak işgörenlerin örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanabilir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38). İşgörenler, iş ve iş dışı yaşam alanlarında işverenlerinden destek göremedikleri takdirde örgüte bağlılıkları düşük seviyede olmaktadır (Eğinli, 2009: 36).

İlişkilerde kalitesizlik ise işgörenin dengesizlik halinde strese girmesinin bir sonucu olarak diğer kişilerle ilişkilerinde zorlanması halidir. Bu gibi durumlarda güvensizlik, nefret, saldırganlık gibi sonuçlar gözlenebilir ki bu da örgütü dolaylı yoldan etkileyen unsurlardandır (Eğinli, 2009: 36).

## 2.4. İş-Yaşam Dengesinin Önemi

Günümüzde iş-yaşam dengesi kavramı dünyada ve ülkemizde öylesine önemsenmektedir ki, Google' da “Work-Life Balance” yazıldığında 197.000.000; “iş-yaşam dengesi” yazıldığında 750.000 sonuç çıkmaktadır. Bu sonuçlar kavramın ne derece önemsendiğinin yanında, kavramı ortaya çıkaran nedenlerin devam etmekte olduğunun, kavramın ve hitap ettiği kesimlerin sürekli geliştiğinin bir göstergesidir.

Çalışanların yaşamında iş alanının daha çok önem kazanması, kadınların işgücüne katılımlarındaki artış, uzun çalışma saatleri,aile alanının vazgeçilmez oluşu nedeni ile iş ve aile alanları arasında bu dengeyi kurabilmek daha da önemli hale gelmektedir (Yurtseven, 2008:84)

- İş dünyasına daha fazla kadın girmektedir



- Toplumların aile yapıları değişmektedir. Büyük ailelerin yerini çekirdek aileler, hatta anne babadan yalnızca birinin olduğu aileler, yalnız yaşayan bireyler almaktadır.
- İş güvencesi azalmaktadır.
- İş dünyasında yetenekli elemanlar için küresel bir rekabet yaşanmaktadır.
- Artan küresel rekabete uyma zorunluluğu, kurumları ve bireyleri daha esnek ve değişime açık olmaya zorlamaktadır.
- İşte geçirilen zamanın niteliği değişmektedir. Uzun süren saatler boyunca çalışma eylemi şirket kültürünün bir unsuru haline gelmektedir.
- Birçok insanın birden fazla işi vardır. Eşlerin her ikisinin de para kazanmakta ve kariyer sahibi olmaları artık istisna değil, standart haline gelmektedir.
- İşlerin içeriği emek yoğun işler yerine bilgi yoğun işlere doğru kaymaktadır.
- Müşteri ya da tüketici odaklı 7 gün / 24 saat hizmet verme anlayışı ortaya çıkmıştır.
- Mevcut iş gücü gittikçe yaşlanmaktadır.
- Teknoloji çalışma yöntemlerini değiştirmektedir, örneğin cep telefonları ve bilgisayarlar iş ve kişisel zaman ayrımını etkilemektedir.
- Zaman baskısı ve daralmış çalışma alanları işgörenleri olumsuz etkilemektedir.

## 2.5. İş-Yaşam Dengesinin İş gören İçin Faydaları

İş-yaşam dengesinin örgütler için yükselerek önem kazanan bir olgu olduğu ve örgütlerin bu olgudan faydalar sağlamak için özen göstermeleri gereği görülmektedir. Çünkü bu olguda işveren veya örgütler için, işgörenler için olduğundan daha fazla fayda ulunmaktadır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com)).

- İşgörenin işte ve evde mutlu olduğu durumlar artacaktır. Örgütlerde de mutlu çalışanlar daha üretken olacakları ve örgüte daha fazla fayda sağlayacakları da açıktır.
- İşgören ve yönetim arasında iletişim düzelecek, gelişecek ve işgören, işveren ve örgüt içinde kalıcı huzur sağlanacaktır.
- İşgörenin özsaygısı, sağlığı, konsantrasyonu ve güveni gibi önemli faktörlerdeki iyileşmeler üretkenliğini artıracaktır.

- Günümüzde örgütsel yönetimler söz konusu olduğunda en çok söz edilen kavramlardan ikisi sadakat ve bağlılıktır. Hepimizin bildiği gibi köklü örgütlerde 30 yıl önce çalışmaya başlayan işgörenler, çalışma yaşamlarının kalan kısmının tamamının aynı örgütte tamamlamaya azimliydiler. Günümüzde ise iki yılda bir örgüt değiştiren işgörenlerde bu iki kavramın bulunmadığı ya da doğru algılanmadığı anlaşılmaktadır. İş-yaşam dengesi fırsatları yaratıldığında örgüte sadakat ve bağlılık seviyesinin tekrar yükseleceği aşikârdır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com)).
- İş-yaşam dengesinin getireceği huzur, işgörenin özel problemlerini işe taşımamasını veya aksine iş problemlerini eve taşımamasını engelleyecektir. Her iki durumda da işveren ve işgören kazançlı çıkacaktır. Her işgören işte olan problemlerini eve veya evde olan problemlerini de işe taşımamaktadır; fakat böyle bir durum söz konusu olduğunda örgütte uygulanan iş-yaşam dengesi politikaları var ise, endişe edilecek bir durum da olmayacaktır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com))
- İş-yaşam dengesi politikaları başarılı olduğunda, özellikle fazla çalışan insanlar çalışmak için yaşamayıp, yaşamak için çalıştıklarını fark ederek iş dışı yaşamları için daha fazla zaman ayıracaklar, oluşan denge ve huzur herkese fayda saylayacaktır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com))
- Dengenin getireceği huzurla, çalışma yaşamındaki kontrol de güçlenir. İşgörenler daha kolay ve daha kontrollü çalışarak görevlerini daha iyi yerine getirirler ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com))
- İnsanlar mutlu olduğunda motivasyonları güçlüdür. İş-yaşam dengesi politikalarından tatmin olan işgörenlerin ise motive olmaları da daha kolay olacaktır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com))
- İşgörenler arasındaki stres düzeyi azalacaktır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com))
- Kendini daha iyi hissedenden işgörenlerde sahiplenme ve sorumluluk duyguları da oluşacak ve artacaktır ([www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com))

### 2.5.1. İş-Yaşam Dengesinin Örgüt ve İşveren İçin Faydaları

İşgörenlerin işleri ve yaşamları arasında denge kurmalarına yardımcı olmak üzere geliştirilmekte olan ve “aile dostu programlar” olarak adlandırılan uygulamaların örgütlere yararları şu şekilde özetlenebilir (Bevan, 1999:1):

- Hastalık nedeniyle işe gelmeme olayları azalacaktır.
- Destek programları bulunan işletmelerde, işgörenlerin aynı işte kalma süreleri artacaktır
- Geleneksel çalışma saatlerinin aksine, esnek çalışma saatleri uygulayan işletmelerde üretkenlik artacaktır,
- Bu programları uygulayan işletmelerde kalifiye yeni işgören adayı bulma zorluğu ortadan kalkacak, programlar yeni adaylar için cezbedici olacaktır.
- Aile dostu programlar işgörenlerin moral ve bağlılıklarını arttıracaktır.
- Çalışanlar motive olacağından, örgüt yapılan işten azami fayda sağlayacaktır. Her bir işgören çalışma saatleri boyunca yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışacaktır.
- İçinde buldukları denge hali nedeniyle özgüvenleri artarak değerli oldukları hisseden işgörenler örgüt içinde daha yaratıcı olacaklar ve daha iyi çalışacaklardır.
- Çalışanlar daha sadık ve daha motive olacaklardır.
- Çalışma ortamında daha az stres olacaktır.
- İş-yaşam dengesi politikaları kalifiye işgören adaylarını örgütte toplayacaktır.
- Üretkenlik artacaktır.
- İşten kaytarmalar azalacak, konsantrasyon yükselecektir.
- İşverenin kişi olarak itibarı artacaktır, bu da iş sürecinde oluşabilecek sorunlarda işgörenlerin işverene pozitif yaklaşımlarına ve desteklemelerine neden olacaktır.
- Örgütteki mutluluk ve denge işgörenlerin örgütte uzun yıllar kalmasına neden olacak; bilgi düzeyleri yüksek işgörenler üretim sürecinin sağlıklı oluşunun garantisi olacaklardır.
- Örgütte takım ruhu ve katılımcılık artacak, örgütün başarısı için kritik bir önemi olan işgören katılımı başarı düzeyini yükseltecektir. Bu başarı, dengenin getirdiği iletişim, etkileşim ve motivasyon sayesinde olacaktır.
- Hizmet odaklı örgütlerde iş-yaşam dengesinden hizmet görenler de faydalanacaktır; insanlar işlerinde mutlu olduğunda, hizmet görenler de kendini rahat hissedecek, istediklerine daha rahat ulaşacak, güler yüzlü bir ortamda, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çözüm için her işgörenin içten çaba göstereceğinden emin olacaklardır.

## 2.6. İş-Yaşam Dengesi Araştırma ve Çalışma Örnekleri

Günümüzde insanlar iş ararken iş ve yaşam arasındaki dengenin iyi olmasına dikkat etmektedirler. Avustralya' da 2003 yılında yapılan bir internet araştırmasında, katılımcı işgörenlerin % 60' ının hâlihazırdaki işlerini mükemmel iş-yaşam dengesi fırsatları nedeniyle seçtikleri ve kadın işgörenlerin % 36' sının bu dengeyi en önemli neden olarak gözettikleri anlaşılmıştır (Beaumont, 2003:1).

AC Nielsen, 2006 yılının Ekim-Kasım aylarında Avrupa, Asya Pasifik, Kuzey Amerika, Baltık Ülkeleri ve Orta Doğu'daki toplam 46 ülkede 25.408 internet kullanıcısı ile gerçekleştirdiği Online Tüketici Güven Araştırması sonuçlarının açıklandığında, Türklerin yeni yılda aldığı kararlar sıralamasında % 65' lik oranla “iş ve özel hayatı daha fazla dengelemenin “birinci sırada bulunduğu görülmüştür. Aynı araştırma, dünya ölçeğinde % 51 oranla insanların ilk hedeflerinin bu dengeyi sağlama çabası olduğunu göstermektedir (www.ntvmsnbc.com).

Bir araştırma Avrupalı işgörenlerin % 50' sinin çalışma zamanlarının % 10 azaltılmasını istediklerini; % 20' sinin 3 aylık ücretsiz izin istediklerini, tam zamanlı çalışan işgörenlerin % 14' ünün part-time çalışmak istediklerini; yaşı ilerlermiş kadın işgörenlerin % 40' ının kendilerine bakamayacak kadar yaşlı olan diğer aile üyeleriyle ilgilenebilmek için erken emekli olmak istediklerini göstermektedir. Tüm bunlar göstermelidir ki, bir şeylerin yapılması gerekmektedir ve iş-yaşam dengesi olgusunun ortaya çıktığı yer burasıdır (www.nl.prevent.be).

Corporate Executive Board' un 2009 yılında küresel çapta 50.000 işgören üzerinde yaptığı bir araştırmada, 2006 yılında iş-yaşam dengesinden mutluluk duyan işgören oranı % 53 iken 2009' un ilk çeyreğinde % 30' a düştüğü ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre, işletmelerin çoğu iş-yaşam dengesi sözlerini gerçekleştirmek için hatalı kararlar alarak, işyerinde spor kulüpleri, sağlık merkezleri gibi pahalı servisler sunmuşlar, ancak işgörenlerin sadece % 20' si bu aktivitelerle gerçekten ilgilenmiştir (www.businessweek.com).

Yukarıda bahsedilen araştırmalarda; İş-yaşam dengesi olgusunun artık en küçük işletmeden devlet ölçeğine kadar tüm organizasyonlarda stratejik bir zorunluluk haline geldiği; çalışan bireylerin de örgütler gibi bu dengeyi sağlamayı birincil hedef olarak seçme eğiliminde oldukları görülmektedir.

## 2.7. Demografik Özelliklerin Tanımları

### 2.7.1. Yaş

Türker Baş'ın (2002) “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi” adlı çalışmasında öğretim üyelerinin iş tatmin düzeylerinin; “yaş” ile doğrusal olarak arttığı, “akademik kariyer” ve “yönetmel pozisyon” ile “U” tipi bir ilişkiye sahip olduğu ve “cinsiyet” ile herhangi bir ilişki göstermediğine işaret etmektedir (Baş, 2002: 33).

Boran Toker'in (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmasında yaşlı çalışanların, genç çalışanlara kıyasla iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuş, özellikle 33-42 yaş grubunda yer alan çalışanlarla 18-25 yaş grubunda yer alan çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğu saptamıştır (Toker, 2007: 101).

Yılmaz ve Işık (2004) “Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği” adlı çalışmasında iş doyumunu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişki hakkında başka bir değişken etkisi tespit edilemediğinden, kuşku duymamış ve yaş ilerledikçe, doyum düzeyinin de düzenli arttığı şeklinde görüşünü belirtmiştir (Yılmaz ve Işık, 2004: 103).

Sevimli ve İşçan (2005) “Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu” adlı çalışmasında iş doyumunu ile yaş ve hizmet süresi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki ortaya koymuştur. Bu ise, yaş ve hizmet süresi arttıkça iş doyumunun da arttığını ortaya koymaktadır. Bu durum işle ilişkili düşünce, algı ve tutumların zamanla daha sağlıklı hale geldiği şeklinde yorumlamıştır (Sevimli ve İşçan, 2005: 63)

Aysen Oksay'ın (2005) “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında sağlık personelinin genel iş tatmin düzeyinde yaşa göre belirgin bir fark olduğu sonucuna ulaşmış ve en yüksek iş tatmini yaşayan grubun 36-45 yaş arası katılımcılar olduğunu, en az iş tatmini yaşayanların ise 26-35 yaş arası katılımcılar olduğunu belirtmiştir (Oksay, 2005: 127).

Bilgiç (1998), bireysel özellikler ve iş doyumunu ilişkisini incelediği

çalışmasında, yaş değişkeniyle ilgili genelde belirtilenlerden farklı olarak, yaşın Türk çalışanların genel iş doyum düzeyleri ile ilişkili olmadığını belirtmektedir (Bilgiç, 1998: 551).

### **2.7.2. Cinsiyet**

Yılmaz ve Işık (2004) “Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği” adlı çalışmasında cinsiyet ile iş doyumunda bulunan ilişkiyi anlamlı bulmuş, ancak bu sonuçtan kuşku duyarak, kadınların doyum düzeylerinin düşük olmasının tek nedeninin cinsiyet olmadığını, kadınların görece, personel devir hızı yüksek, ücret düzeyi düşük işletmelerde yoğunlukla çalıştığından, 93 istatistiksel olarak doyum düzeyleri düşük çıktığını tespit etmiştir (Yılmaz ve Işık, 2004: 102).

“İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması” adlı çalışmada çalışanların cinsiyet ve işten tatmin olma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulmamıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 13).

“Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada her iki cinsiyetin de aynı düzeyde tatmin yaşadığı sonucuna ulaşmış, iş tatmin düzeyi üzerine cinsiyetin çok önemli rolünün olmadığını belirtmiştir (Oksay, 2005; 139).

### **2.7.3. Medeni Durum**

Boran Toker’in (2007) “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmasında kadın ve erkeklerin iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulmamış ve evli çalışanlarla bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında farklılık bulunmadığını belirtmiştir (Toker, 2007: 101).

Bilgiç, medeni durumun da genel iş doyumunu üzerinde etkili olmadığını belirtmektedir (Bilgiç, 1998: 557).

### **2.7.4. Eğitim Durumu**

“Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir

Manisa Örneği” adlı çalışmada eğitim ile doyum düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Yılmaz ve Işık, 2004: 103).

“Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışmada çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiğini saptamış ve özellikle lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından anlamlı bir farklılık olduğunu belirlemiştir. Lise mezunu olan çalışanların iş tatmin düzeyleri üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğunu da ortaya koymuştur (Toker, 2007: 101).

Bilgiç (1998)’in araştırma sonucuna göre öğrenim düzeyinin Türk çalışanlarının iş doyumuna önemli bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak, öğrenim düzeyi görece yüksek olan çalışanlar verimlilik ile daha yakından ilgilidirler ve işlerine karşı daha az olumsuz duygu geliştirmişlerdir; başka bir deyişle bu çalışanlar işle ilgili unsurlar konusunda fazla şikâyetçi olmazken, iş performanslarının kalitesi ile daha çok ilgilidirler (Bilgiç, 1998: 558).

### **2.7.5. Çalışılan Departman**

Verimlilik girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi belirleyen bir kavramdır. İşletmelerin performans göstergeleri arasında yer almaktadır. İşletmelerde üretim departmanından üst yönetim kademelerine kadar tüm birimlerin ilgilendiği bir konudur. İşletmelerin çekirdeğini ise çalışanlar oluşturmaktadır. Bu da verimliliğin sağlanmasında çalışanların ne derece önemli olduğunun göstergesidir. Çalışanların verimliliğinin sağlanması ancak çalıştıkları işten memnun olmalarıyla mümkündür. Bu da iş tatmini kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İşgörenlerin yüksek performans gösterebilmeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri ise onların işlerinden yeterince doyum elde etmelerine bağlıdır (Toker, 2007: 2).

Örgüte işgören alımında, insan kaynakları departmanında çalışan yöneticiler, profesyonel davranmalı, iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesine göre işgören tercihi yapmalıdırlar. İşe yönelik örgütsel düzenlemeler iş tatminini sağlayan bir unsurdur.

### 2.7.6. Çalışma Süresi

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa’da 1969 yılında yapılan bir araştırmada bir grup işgörene yöneltilen soru şuydu: “Şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederiniz?” Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde işgörenlerin üçte ikisine yakını ücret artışını seçmiştir. Örgütlerde bazı görevlerde gelir, çabaların artmasıyla orantılı olarak artırılır ve özendirme aracı niteliği açıkça belirlenmiş olur (Yumuşak, 2008: 5).

### 2.7.7. İşe Gelmeme Durumu

İş tatmini ile işe gelmeme ve geç gelme davranışları arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanlarda iş tatmininin olmayışı işe gelmeme davranışlarının artmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini; işe devamsızlık gibi olumsuz davranışları azaltan bir etkiye sahiptir. İş tatmini aynı zamanda işten ayrılma ile de ilişkilidir. Bu ilişki işe gelmemeye göre daha güçlüdür (Çarıkçı, 2000: 5).

İş tatmininin tam karşısında yer alan iş tatminsizliği bir ölçüde çalışanların işleriyle ilgili şikayetleri ve bu şikayetlere karşı gösterdikleri tepkinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların tatminsizliklerini çeşitli şekillerde ifade edebilirler. Buna göre çalışanların iş tatminsizlikleri ile ilgili tepkileri iki boyutta ele alınmalıdır (Yapıcı– yıkıcı, aktif-pasif). Bu çerçevede 4 türlü çalışan tepkisinden bahsedilir. Örgütten ayrılma davranışlarıyla sonuçlanan tatminsizlik en aktif ve yıkıcı tepkidir. Buna karşın çalışanların çeşitli vasıtalarla şikayetçi olduklarını belli etmeleri ve koşulların iyileştirilmesi için çaba göstermeleri ses çıkarma olarak nitelendirilen aktif ve yapıcı bir tepkidir. Çalışanların iyimser bir şekilde fakat pasif olarak koşulların iyileşmesini beklemeleri sadakat gösterme tepkisi ve son olarak ise koşulların kötüleşmesine izin vermeleri ise yok sayma tepkisi olarak nitelendirilir. Yok sayma tepkisinde kronik işe gelmeme ve işe geç kalma, hata oranının artışı gibi olumsuzluklar görülür (Çarıkçı, 2000: 6).

### 2.7.8. Çalışma Saatleri

Çalışma saatleri ve vardiyalı çalışma bireylerin iş yerinde hem sağlıklı hem



de morallerini etkileyen faktörlerdir. Vardiyalı çalışma kimi zaman ekonomik kaygılardan, kimi zaman teknolojik zorluklardan, kimi zaman da toplumsal yarar düşüncesinden % 50 kaynaklanmaktadır. Gece çalışmayı zorunlu kılan vardiyalı çalışmada bireylerin vücutlarının uykuya hazırlandığı sırada uyanık kalmaları, uyanmak için hazırlandığı zamanda uyumaya çalışmaları hem fizyolojik hem de sosyal sorunlara neden olur. Vardiyalı çalışmanın doğurduğu uyumsuzluk sorunu iş performansının düşmesine ve buna bağlı olarak hataların ve iş kazalarının artmasına, sağlığın bozulmasına, aile yaşamının ve toplumsal ilişkilerin zedelenmesine neden olur. Bu nedenle bireyin psiko-sosyal özellikleri ve işin nitelikleri ne denli mükemmel olursa olsun böyle bir ortamda işe olumlu tutum, dolayısıyla işe bağlılık geliştirmek zorlaşacaktır (Çakır, 2001: 148).

Çalışma yaşamında yeni düzenlemeler; dinlenme araları, vardiya çalışmaları, esnek çalışma saatleri iş tatminini artırmaya yönelik uygulamaya konulabilir. Böylece yeni çalışma koşullarının getirdiği psiko-fiziksel iş yükleri azaltılmaya çalışılmıştır (Doğan ve Türk, 1997: 110).

### **2.7.9. Çalışma Şekli**

İşletme literatüründe esneklik, gerek örgütsel yapılanmada gerek çalışma hayatında (üretim ve çalışma saatlerinde) gerek kariyer planlamada gerekse ücret ödemelerinde yapılan esnek uygulamaları ifade etmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 111).

Esnek çalışma ise, işin niteliği ve yapısına göre, gerek çalışma zamanları gerekse mekan kullanımını açısından, iş hukuku ve toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri veya iş- verenin müsamahası/isteği çerçevesinde işgörenlere yönelik değişik şekilde düzenlenebilen standart dışı veya esnek çalışma imkanları olarak tanımlanabilmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 20).

Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış (yoğunlaştırılmış) iş haftaları, yarı zamanlı (part-time) çalışma, iş paylaşımı, uzaktan çalışma, esnek iş senesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, özerk çalışma grupları ve diğer iş dizaynı çalışmaları, esnek çalışma programlarına örnek olarak verilebilir (Seyyar ve Öz, 2007: 20).

Çalışılan saat miktarına yönelik esnek programlar ise genel olarak işyerinde çalışılan sürede (çalışılan saatlerde) esneklik sağlayan düzenlemelerden oluşmaktadır. Çalışma süresi esnekliği çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin firma ve işgören tarafından standart çalışma biçiminden farklı bir şekilde birlikte düzenlenmesidir (Eryiğit, 2000: 12).

Geleneksel tam zamanlı, kalıcı iş sözleşmeleri yerine kısa süreli iş sözleşmeleri, kısmi zamanlı çalışma, hükümet destekli eğitim programları, parça başı çalışma, çağrı üzerine çalışma ya da geçici çalışma gibi çalışılan saat sayısında esneklik sağlayan esnek çalışma programları kullanılabilir. Bununla birlikte görev paylaşımı ve iş paylaşımı programları ile iş görenlerin çalışacakları<sup>1</sup> saat sayısı miktarında esneklik sağlanabilir. Görev paylaşımı, belirli bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından yapılmasına imkan veren uygulamadır. Örneğin haftada 40 saat yapılması gereken bir iş, biri sabahları, diğeri ise öğleden sonraları çalışacak iki işgören arasında paylaştırılabilir. Görev paylaşımı ile bireylerin ihtiyaçları daha iyi karşılanacağından işgören devir ve devamsızlık oranlarında olumlu gelişme sağlanır. İş paylaşımı ise ekonomik durgunluk dönemlerinde işten çıkartmaların önüne geçebilmek için bir grup işgören tarafından çalışma saatlerinin geçici olarak azaltılmasıdır. Özellikle ekonomik krizlerdeki küçülme kararlarında hem işgörenler hem de işverenler için yararlı olacak bu uygulamalarda, işgörenlerin daha kısa süre çalışmayı kabul etmeleri ile işten çıkarmaların önüne geçilebilecek ve böylece kriz durumları işgören sayısı azaltılmadan atlatılabilecektir (Uyargil, 2008: 90- 91).

Çalışılan saat miktarına yönelik söz konusu esnek programlar ile örgütün işgören ihtiyacını, koşul ve durumlara bağlı olarak daha hızlı ve daha az maliyetle karşılayacağı söylenebilir.

### **2.7.10. Aylık Gelir**

İş doyumu, sadece elde edilen maddi gelir ile değil örgüt iklimi ve çalışma ortamındaki memnuniyetle de ölçülmektedir. Yapılan iş çalışanın ihtiyaçlarını ne kadar çok karşılırsa işten alacağı tatmin de o oranda artacaktır. İş doyumu, yapılmakta olan işin özellikleri ile ihtiyaçların birbirini tamamlaması sonucu gerçekleşir (Yılmaz vd., 2012: 92).

<sup>1</sup>Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi 379 Yıl:7 Sayı:14, Kış 2015 ISSN 1307-9832

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ-YAŞAM DENGESİNİN “MERSİN’DE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE ARAŞTIRILMASI

#### 3.1. Araştırmacının Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; Mersin’ deki Otomotiv sektöründe çalışan iş görenlerin iş yaşam dengesinin demografik faktörlere göre etkisini ortaya koymaktır. Çalışma, anket yöntemiyle elde edilen bulgulardan yararlanarak, araştırmaya konu olan otomotiv çalışanları üzerinde iş-yaşam dengesi araştırılmıştır.

Araştırma sırasında konuyla ilgili geniş bir kaynak taraması yapılmış olup, öncül araştırmaların çoğunun yabancı kaynaklı olduğu görülmüştür. Yabancı alan yazına kıyasla ülkemizde henüz çok fazla ele alınmamış olan iş-yaşam dengesi kavramının bu çalışma ile ülkemizdeki alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmekte ve daha sonraki araştırmalar için bir hareket noktası olarak işlev görmesi amaçlanmaktadır. Bu nedenle tez çalışması ve araştırma sonuçları gelecekte yapılacak olan çalışmalar için kolaylık sağlayacak kaynakça ve bulgular içermektedir. Ayrıca, otomotiv işveren ve işgörenlerinin yaşamlarını daha iyi dengeleyebilecek pratikler geliştirmelerine katkı sağlamak da amaçlanmaktadır

#### 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırma Mersin il merkezindeki Otomotiv firmalarıyla sınırlandırılmıştır. Mersin Bölgesinde orta ölçekli 6 adet otomotiv işletmesi olması, araştırmaya katılan işletmelerin isimlerinin kullanılmasını istememeleri diğer bir sınırlılık olmuştur. Araştırmada kullanılan anket 01 Nisan-15 Mayıs 2015 tarihleri arasında, seçilen otomotiv firmalarında gerçekleştirilmiş olup, otomotiv çalışanları tarafından gönüllülük esasına dayalı olarak doldurulmuştur.

Araştırma için anket formları 100 adet hazırlanıp, otomotiv çalışanlarının insan kaynakları müdürleri aracılığı ile çalışanlarına ulaştırılmıştır. Dağıtılan 100 adet anket formundan 94 adet anket formu geri dönmüş ve geri dönen anketlerin tamamının amaca uygun şekilde doldurulduğu tespit edilerek değerlendirmeye

alınmıştır. Dolayısıyla anket geri dönüş oranı % 94 olarak gerçekleşmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın evrenini Mersin’ de faaliyet gösteren otomotiv sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Otomotiv firmalarına iş-yaşam dengesiyle ilgili anketi kabul ettirmek kolay olmuştur. Evreni oluşturan firmaların yaklaşımlarının olumlu olması ve Mersin bölgesinde otomotiv firmasının sayısının fazla olmaması gibi nedenlerle örneklem büyüklüğü yeterli olmuştur. Araştırmada kolayda örnekleme yönetimi kullanılmıştır. Anketler Mersin il merkezindeki çeşitli markalara hitap eden otomotiv firmaları ile yapılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır. İş-yaşam dengesini belirlemek üzere Erdem (2008) tarafından Türkçe' ye uyarlanan, Stephen ve Sommers ile Krola Greenhouse’ın ölçeklerinden yararlanarak geliştirdikleri ölçek değiştirilmeden kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, çalışanların demografik özellikleri (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, departman, iş yerindeki çalışma süresi, hastalık ve tatil günleri hariç 1 yılda işletmeye gelmeme durumu, pozisyon, çalışma saatleri, çalışma şekli, aylık gelir ) ile ilgili 11 ifade bulunmaktadır. İkinci bölümde ise, çalışanların iş-yaşam dengelerini ölçmek amacıyla 11 ifadeli iş-yaşam dengesi ölçeği 5’ li Likert tipi ölçek kullanılarak uygulanmıştır. Çalışanların anketin ikinci bölümündeki “her zaman, genellikle, arada sırada, nadiren ve hiçbir zaman” şeklinde işaretlenmeleri istenmiştir. Değerlendirmeler “her zaman” seçeneğine 5, “hiçbir zaman” seçeneğine 1 puan verilerek gerçekleştirilmiştir

Anket verilerinin analizlerinde istatistik paket programı kullanılmıştır

Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, departman, iş yerindeki çalışma süresi, hastalık ve tatil günleri hariç 1 yılda işletmeye gelmeme durumu, pozisyon, çalışma saatleri, çalışma şekli, aylık gelir gibi demografik özelliklerin dağılımları frekans analizleri ile ortaya konulmuştur.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada otomotiv çalışanları demografik özelliklerinin iş-yaşam dengesinin üzerindeki etkileri dağılımları frekans analizleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın hipotezi oluşturulmamıştır.

### 3.5. Güvenirlilik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenirlilik, bir kavram ölçeğinin tutarlılığını belirtirken; tutarlılık ise ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uyma anlamında kullanılmaktadır (Erdoğan, 1998:18). Güvenirlilik analizi yapılırken en sık kullanılan yöntem içsel tutarlılık kapsamında hesaplanan "Cronbach Alfa katsayısı"dır. Cronbach Alfa sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach Alfa değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenirlilik seviyesini göstermektedir. Cronbach Alfa değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir; ancak soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilir (Sipahi ve arkadaşları, 2006: 89).

Nunnally'e göre ise; Alfa katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği şu şekilde yorumlanmıştır (Nunnally, 1967: 248):

.00 ≤ a < .40 ise ölçek güvenilir değildir

.40 ≤ a < .60 ise ölçeğin güvenirliliği düşük,

.60 ≤ a < .80 ise ölçek oldukça güvenilir

.80 ≤ a < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Çalışmada kullanılan iş-yaşam dengesi ölçeğini oluşturan boyuta ve genele ait iç tutarlılık güvenirliliği, Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ile hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan 11 ifadenin güvenirliliğini ölçüldüğünde Cronbach Alfa değeri, 682 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermesine rağmen Cronbach Alfa if item deleted sütununda görülen, 682 değerinden daha yüksek değerli ifadeler olduğu ve bu yüksek değerli ifadeler tutarlılığı bozabileceği düşünülerek 4 ifade sonraki aşamalarda kullanılmamak üzere ölçekten çıkarılmıştır. İlk önce değeri en yüksek (,782) olan ifade B9 (Hem ailemle hem de işimle mutlu, başarılı olmak için genellikle yeterli zamanım vardır.), ikinci olarak değeri (,833)

olan B3 ifadesi (Beni işte etkin yapacak şeyler aynı zamanda daha iyi bir aile ferdi olmamda yardımcı olmaktadır.), üçüncü olarak değeri (,872) olan ifade B5 (Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar.), son olarak ise değeri (,895) olan B11 ifadesi (İşte ve ailedeki kişiler arası problemlerde farklı davranışlar sergilerim) ölçekten çıkarılmış ve Cronbach Alfa değeri, 682'den, 895'e yükselmiştir. Bu değer de ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir. Bundan sonraki analizlere 7 ifade ile devam edilecektir.

Geçerlilik analizi, ölçüm aracının gerçekte ölçmesi gerekeni ölçebilmesi ile ilgilidir (Erdoğan, 1998: 18). Yani bir ölçme aracının ölçmeyi planladığı özellikleri gerçekten ölçüyor olması anlamına gelmektedir (Küçükusta, 2007: 147).

7 ifade (B1, B2, B4, B6, B7, B8, B10) için gerçekleştirilen faktör analizinde 1 faktör grubu oluşmuştur. Çıkarılan ifadeler iş-yaşam dengesine yönelik olumlu ifadelerdir. Tablo3.1'de görüldüğü gibi maddeler tek faktör altında toplanmıştır. Herhangi bir faktör analizinde kabul edilebilir toplam varyansın % 40'ın üzerinde olması gerekmektedir (Yürük ve Akdağ, 2010:80).

### 3.6. Araştırmanın Bulguları ve Yorumları

Araştırmada, aşağıdaki bulgular bulunmuştur.

#### 3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Otomotiv sektöründe; farklı şirketlerin, farklı departmanlarında çalışan, katılımcılar üzerinde yapılan anketimizde; İş-Yaşam dengesinin araştırılmış ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir. Seçilen örneklemin demografik özelliklere dağılımları incelenmiştir.

**Çizelge 3.1: Seçilen örneklemin yaşa göre dağılımı.**

Yaş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
20-25	21	22,3	22,3
26-30	19	20,2	42,6
31-35	21	22,3	64,9
36-40	17	18,1	83,0
41 ve üzeri	16	17,0	100,0

Toplam	94	100,0	
--------	----	-------	--

Ankete katılan katılımcıların, % 44,60' ı (en fazla) 20-25 ve 31-35 yaş aralığını oluştururken, % 17' si ( en az ) 41 yaş ve üzerini oluşturmaktadır. .

**Çizelge 3.2: Seçilen örneklemin cinsiyete göre dağılımı.**

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	30	31,9	31,9
Erkek	64	68,1	100,0
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların % 68,10' unu erkek çalışanlar, % 31,90' ını ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemimizde, otomotiv sektöründe, servis bölümünü göz önüne aldığımızda, erkek çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.3: Seçilen örneklemin medeni durumuna göre dağılımı.**

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	51	54,30	54,30
Bekar	43	45,70	100,00
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların % 51,00' ini (en fazla) evli çalışanlar, % 43,00' ünü (en az) ise bekar çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemimizde, evli çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir.

**Çizelge 3.4: Seçilen örneklemin eğitim durumuna göre dağılımı.**

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortaöğretim	43	45,70	45,70
Üniversite ve Denge Okullar	51	54,20	100,00
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların % 48,90' ını (en fazla) üniversite mezunları oluştururken, % 5,30' unu (en az) yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır.

**Çizelge 3.5: Seçilen örneklemin departmanlara göre dağılımı.**

Departman	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ön Büro	4	4,30	4,30
Muhasebe	11	11,70	16,00
İnsan Kaynakları	5	5,30	21,30
Diğer	74	78,70	100,0
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların % 78,70' i (en fazla) diğer departmanlarda ve % 4,30' u (en az) ise ön büro departmanında çalışanlardan oluşmaktadır.

**Çizelge 3.6: Seçilen örneklemin çalışma süresine göre dağılımı.**

Çalışma Süresi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1 yıldan az	21	22,30	22,30
1-5 yıl	31	33,00	55,30
6-10 yıl	15	16,00	71,30
11 yıl ve üzeri	27	28,70	100,00
Toplam	94	100,00	

Ankete katılan katılımcıların çalışma süreleri; % 33' ü ( en fazla ) 1-5 yıl arası çalışanlardan ve % 16' sı ( en az ) 6-10 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

**Çizelge 3.7: Seçilen örneklemin işe gelmeme durumuna göre dağılımı.**



<b>İşe Gelmeme Durumu</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Hiç	51	54,30	54,30
1-3 defa	34	36,20	90,40
4 ve üzeri	9	9,60	98,90
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların işe gelmeme durumları incelendiğinde; % 54,30' unun (en fazla) işe hiç gelmeme yapmadığı ve % 1,10' unun ( en az ) 7 defa ve üzerinde işe gelmeme yaptığı görülmüştür.

**Çizelge 3.8: Seçilen örneklemin pozisyonlarına göre dağılımı.**

<b>Pozisyon</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
Yönetici	19	20,20	20,20
Çalışan	75	79,80	100,00
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların pozisyon durumları incelendiğinde; % 79,80' inin çalışan olduğu, % 20,20' sinin yönetici olduğu görülmüştür. Dolayısıyla anketin, % 50' sinden fazlasının çalışanlar üzerinde yapıldığı görülmüştür.

**Çizelge 3.9: Seçilen örneklemin çalışma saatlerine göre dağılımı.**

<b>Çalışma Saatleri</b>	<b>Sıklık</b>	<b>Yüzde</b>	<b>Kümülatif Yüzde</b>
8 saatten az	7	7,40	7,40
8 ve üzeri	87	92,60	98,90
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların çalışma saatlerine bakıldığında; % 91,50' sinin 8-11 saatleri arasında çalıştıkları, % 7,40' ının 8 saatten az çalıştığı, % 1,10' unun da 12 saat ve üzerinde çalıştıkları görülmüştür.

**Çizelge 3.10: Seçilen örneklemin çalışma şekline göre dağılımı.**

Çalışma Şekli	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçici	8	8,50	8,50
Devamlı	86	91,50	100,00
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların çalışma şekilleri incelendiğinde; % 91,50' sinin devamlı çalıştıkları, % 8,50' sinin ise geçici çalıştıkları tespit edilmiştir. Dolayısıyla ankete katılanların çoğunluğunu devamlı çalışanlar oluşturmaktadır.

**Çizelge 3.11: Seçilen örneklemin aylık gelirlerine göre dağılımı.**

Aylık Gelir	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-500	51	54,30	54,30
501-1.000	34	36,20	90,40
1.001-1.500	36	38,30	72,30
1.501-2.000	14	14,90	87,20
2.001-2.500	7	7,40	94,70
2.501 ve üzeri	5	5,30	100,00
Toplam	94	100,0	

Ankete katılan katılımcıların aylık gelirlerine bakıldığında; % 54,30' unun (en fazla ) 500.- TL. kadar ücretle çalışan stajyer öğrenciler olduğu ve % 5,30' unun (en az ) 2.501.- TL.üzeri olduğu görülmüştür.

**Çizelge 3.12: Maddelerin açıklanması.**

Madde	Açıklaması
Adı	
M1	İşim beni ailemden gereğinden fazla uzaklaştırıyor.
M2	İş ve aile sorumluluklarımı dengede tutabilme sıkıntısı yaşıyorum.
M3	Beni işte etkin yapan şeyler aynı zamanda daha iyi bir aile ferdi olmamda yardımcı olmaktadır.
M4	Bazen ailemle geçirmem gerektiğini düşündüğüm zamanı işim almaktadır. Çünkü işim çok çaba gerektirmektedir. Dolayısıyla ailemle bazen çatışıyoruz.

M5	Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar.
M6	İşime ayırdığım zaman, aile sorumluluklarımı yapmamı ve aktivitelere eşit düzeyde katılmamı engeller.
M7	İşimizin gerekliliklerini, istediğim şekildeki aile ilişkilerini korumamı zorlaştırmaktadır.
M8	Aile için davranışlarım işimin özelliklerinde olumsuz etkileniyor.
M9	Hem ailemle hem de işimle mutlu, başarılı olmak için genellikle yeterli zamanım vardır.
M10	Aile ve işteki sorumluluklarımı dengede tutmaya çalışmak beni sıkıntıya sokuyor.
M11	İşte ve ailedeki kişilerarası problemlerde farklı davranışlar sergilerim.

Çizelge 3.13: Madde analiz tablosu.

Maddeler	Hiçbir zaman		Nadiren		Arada Sırada		Genellikle		Her zaman		Ortalama	Standart Sapma
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%		
M1	25	26,6	27	28,7	21	22,3	19	20,2	2	2,1	2,42	1,14
M2	45	47,9	18	19,1	20	21,3	8	8,5	3	3,2	2,00	1,15
M3	10	10,6	8	8,5	11	11,7	37	39,4	28	29,8	3,69	1,27
M4	33	35,1	21	22,3	24	25,5	13	13,8	3	3,2	2,27	1,17
M5	4	4,3	8	8,5	6	6,4	28	29,8	48	51,1	4,14	1,13
M6	22	23,4	24	25,5	32	34,0	11	11,7	5	5,3	2,50	1,13
M7	38	40,4	31	33,0	15	16,0	8	8,5	2	2,1	1,98	1,05
M8	43	45,7	18	19,1	20	21,3	6	6,4	7	7,4	2,10	1,26
M9	9	9,6	14	14,9	19	20,2	21	22,3	31	33,0	3,54	1,34
M10	27	28,7	29	30,9	15	16,0	19	20,2	4	4,3	2,40	1,22
M11	26	27,7	13	13,8	25	26,6	20	21,3	10	10,6	2,73	1,35

Ankete katılan katılımcılarımızın, en çok; 4,14 ortalama ile ( M5 ) “Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar”, 3,69 ortalama ile “Beni işte etkin yapan şeyler aynı zamanda daha iyi bir aile ferdi olmamda yardımcı olmaktadır”, 3,54 ortalama ile “Hem ailemle hem de işimle mutlu, başarılı olmak için genellikle yeterli zamanım vardır” ifadelerinden etkilendikleri, en az; 1,98 ortalama ile “İşimizin gerekliliklerini istediğim şekildeki aile ilişkilerini korumamı zorlaştırmaktadır”, 2,00 ortalama ile “İş ve aile sorumluluklarımı dengede tutabilme sıkıntısı yaşıyorum”, 2,10 ortalama ile “Aile için davranışlarım işimin özelliklerinden olumsuz etkileniyor” ifadelerinden etkilendikleri görülmüştür. Bu bulgulara bakıldığında otomotiv sektöründe çalışanların en büyük kısmı “Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar” seçeneği ile “Aile ortamlarımın ve aile yaşamlarımın mutluluğu ve huzurunu işe yansıttıklarını, böylece işte başarıyı sağladıklarını” anlıyoruz. En düşük bulguya baktığımızda “İşimizin gerekliliklerini istediğim şekildeki aile ilişkilerini korumamı zorlaştırmaktadır” seçeneği ortaya

çıkıştır. “Çalışanların, işyerlerindeki çalışmalarının gereklerini yaptıkları zaman, mesaiye kaldıkları zaman, eve geç geldikleri zaman, aile hayatlarında sıkıntı yaşadıklarını” ortaya koymaktadır.

### 3.6.2. Bulguların Değerlendirilmesi

**Çizelge 3.14: Cinsiyetin İfadelere Etkisi**

Cinsiyet	n	Maddeler			
		M8		M10	
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Kadın	30	1,76	0,97	2,03	0,99
Erkek	64	2,26	1,35	2,57	1,28

Çizelge 4.15 incelendiğinde; otomotiv sektöründe erkek çalışanların, kadınlara göre aile içi davranışlarının işlerinin özelliklerinden daha fazla olumsuz etkilendiği (sırasıyla 2,26 ve 1,76 ortalamalar) ve aile ve işteki sorumluluklarını dengeye tutmaya çalışmaların onları daha fazla sıkıntıya soktuğu (sırasıyla 2,57 ve 2,03 ortalamalar ile) görülmektedir.

**Çizelge 3.15: Medeni Durumun İfadelere Etkisi**

Medeni Durum	M2		
	n	$\bar{X}$	SS
Evli	51	2,25	1,23
Bekar	43	1,69	0,98

Çizelge 4.16 incelendiğinde; evli çalışanların bekarlara göre daha fazla iş ve aile sorumluluklarını dengede tutabilme sıkıntısı yaşadıkları (sırasıyla 2,25 ve 1,69 ortalamalar ile) görülmektedir.

**Çizelge 3.16: Çalışma Süresinin İfadelere Etkisi**

Çalışma Süresi	M2		
	$\bar{X}$	n	SS
1 yıldan az	1,95 <sup>a,b</sup>	21	1,07
1-5 yıl	1,70 <sup>a</sup>	31	0,97
6-10 yıl	1,60 <sup>a</sup>	15	0,82
11 yıl ve üzeri	2,59 <sup>b</sup>	27	1,36
Toplam	2,00	94	1,15

a, b: farklı harfle gösterilen grupların ortalamaları arasındaki fark anlamlıdır.

Yukarıdaki çizelgeye göre (Çizelge 4.17); otomotiv sektöründe 6-10 yıl arası çalışanlar en az sıklıkla iş ve aile sorumluluklarını dengede tutabilme sıkıntısı yaşarken (1,60), 11 yıl ve üzeri çalışanlar en fazla bu problemi yaşamaktadır (2,59).

**Çizelge 3.17: İşe Gelmeme Durumunun İfadelere Etkisi**

İŞE GELMEME DURUMU	M2		
	$\bar{X}$	N	SS
Hiç	1,76	51	
1-3 defa	2,17	34	2,17
4 ve üzeri	0,50	9	2,66

Çizelge 4.18 incelendiğinde; 1-3 defa işe gelmeyenlerin daha fazla, 4 ve üzeri işe gelmeyenlerin de (0,50 ortalama ile) daha az, iş ve aile sorumluluklarını tutabilme sıkıntısı yaşadıkları görülmektedir.

**Çizelge 3.18: Pozisyonun İfadelere Etkisi**

Pozisyon	n	Maddeler			
		M1		M4	
		$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
Yönetici	19	2,94	0,91	2,84	1,06
Çalışan	75	2,29	1,17	2,13	1,16

Çizelge 4.19 incelendiğinde; yönetici grubunun (2,94 ortalama ile) çalışanlara

oranla işlerinin kendilerini ailelerinden daha fazla uzaklaştırdığı ve yine yönetici grubunun (2,84 ortalama ile) çalışanlara oranla aileleri ile geçirmeleri gereken zamanı işlerinin aldığını, çünkü işlerinin daha çok çaba gerektirdiğini ve bundan dolayı da aileleri ile bazı zamanlarda çatıştıkları görülmüştür.

**Çizelge 3.19:Aylık Gelirin İfadelere Etkisi**

Aylık Gelir ( TL )	M4		
	n	$\bar{X}$	SS
0-500	10	2,00	1,33
501-1.000	22	1,77	1,02
1.001-1.500	36	2,22	1,09
1.501-2.000	14	2,78	1,18
2.001-2.500	7	3,14	1,34
2.501 ve üzeri	5	2,80	0,83

Çizelge 4.20 incelendiğinde; 2.001-2.500 TL. arası maaş alanların (3,14 ortalama ile) en yüksek maaş alanların olduğu ve 0-500 TL. arası maaş alanların (2,00 ortalama ile ) en az maaş alanların olduğu gözlemlenmiştir.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Günümüzde hem ülkemizin, hem de dünyanın içerisinde olduğu kaos ortamında, hemen herkesin hemfikir olduğu stres, işsizlik, işten ayrılma, çalışma yaşamında belirsizlik gibi temel sorunlar ve bunların tetiklediği olumsuzluklar kaçınılmazdır. Toplumların çalışma yaşamlarıyla ilgili genel tablo bu görünümü verirken, bu olumsuzlukların özel yaşamlarını da, etkilediği görülmüştür.

İş yaşam dengesi ile ilgili araştırmamızın; ankete katılan katılımcılarının, % 44,60' ı ( en fazla ) 20-25 ve 31-35 yaş aralığını oluştururken, % 17' si ( en az ) 41 yaş ve üzerinde, katılımcıların % 68,10' unu erkek çalışanlar, % 31,90' ını ise kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemimizde, otomotiv sektöründe, servis bölümünü göz önüne aldığımızda, erkek çalışanların daha fazla olduğu, % 48,90' ını ( en fazla ) üniversite mezunları oluştururken, % 5,30' unu ( en az ) yüksek lisans mezunları, % 78,70' i ( en fazla ) diğer departmanlarda ve % 4,30' u ( en az ) ise ön büro departmanında çalışanlardan oluşmakta olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, katılımcıların % 51,00' ini ( en fazla ) evli çalışanlar, % 43,00' ünü ( en az ) ise bekar çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemimizde, evli çalışanların daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılan katılımcıların çalışma süreleri; % 33' ü ( en fazla ) 1-5 yıl arası çalışanlardan ve % 16' sı ( en az ) 6-10 yıl arası çalışanlardan, işe gelmeme durumları incelendiğinde; % 54,30' unun ( en fazla ) işe hiç gelmeme yapmadığı ve % 1,10' unun ( en az ) 7 defa ve üzerinde işe gelmeme yaptığı, pozisyon durumları incelendiğinde; % 79,80' inin çalışan olduğu, % 20,20' sinin yönetici, çalışma saatlerine bakıldığında; % 91,50' sinin 8-11 saatleri arasında çalıştıkları, % 7,40' ının 8 saatten az çalıştığı, % 1,10' unun da 12 saat ve üzerinde çalıştıkları görülmüştür.

Demografik faktörlerin iş yaşam dengesi üzerine etkisi araştırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Ankete katılan katılımcılarımızın, en çok; 4,14 ortalama ile “Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar”, 3,69 ortalama ile “Beni işte etkin yapan şeyler aynı zamanda daha iyi bir aile ferdi olmamda yardımcı olmaktadır”, 3,54 ortalama ile “Hem ailemle hem de işimle mutlu, başarılı olmak için genellikle yeterli zamanım vardır” ifadelerinden etkilendikleri, en az; 1,98 ortalama ile “İşimizin gerekliliklerini istediğim şekilde aile ilişkilerini korumamı zorlaştırmaktadır”, 2,00 ortalama ile “İş ve aile sorumluluklarımı dengede tutabilme



sıkıntısı yaşıyorum”, 2,10 ortalama ile “Aile için davranışlarım işimin özelliklerinden olumsuz etkileniyor” ifadelerinden etkilendikleri görülmüştür. Bu bulgulara bakıldığında otomotiv sektöründe çalışanların en büyük kısmı “Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar” seçeneği ile “Aile ortamlarının ve aile yaşamlarının mutluluğu ve huzurunu işe yansıtıklarını, böylece işte başarıyı sağladıklarını” anlıyoruz. En düşük bulguya baktığımızda “İşimizin gerekliliklerini istediğim şekilde aile ilişkilerini korumamı zorlaştırmaktadır” seçeneği ortaya çıkmıştır. “Çalışanların, işyerlerindeki çalışmalarının gereklerini yaptıkları zaman, mesaiye kaldıkları zaman, eve geç geldikleri zaman, aile hayatlarında sıkıntı yaşadıklarını” ortaya koymaktadır.

## KAYNAKLAR

- Allen, T. D. 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.
- Aycan, Z.: Eskin, M.: Yavuz, S., *Hayat Dengesi İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2007.
- Baş, T., (2002), “Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi Cilt:17 Sayı:2*.
- Beaumont, (2003), *Educating Citizens: Preparing America’s Undergraduates For Lives Of Moral And Civic Responsibility*, San Francisco,CA:Jossey-Bass.
- Bevan, S.; Dench, S.; Tampkin, P.; Cummings, J., *Family-Friendly Employment; The Business Case*, Research Brief, Institute for Employment Studies, Department for Education and Employment, London, 1999.
- Bilgiç, R., (1998), “The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Caharacteristics of Turkish Workers”, *Journal of Psychology*, 132/5.
- Bingöl, D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Bird, J., “Work-Life Balance Defined- What it Really Means!” <http://www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>, 2003
- 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.
- Bossew ve Kirchner, (2003 “Modelling the vertical distribution of radionuclides in soil. Part 1: The convention-dispersion equation revisited.” *Journal of Environmental Radioactivity*.
- Bozkurt, Ö.ve Bozkurt, İ., (2008) , “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:9,

<http://journal.dogus.edu.tr/13026739/2008/cilt9/sayi1/M00186.pdf>, Erişim Tarihi:22.07.2009.

Bronfenbrenner, U. “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.

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

Crompton, R. ve Lewis, S. & Lyonette, C. (2007). “Introduction: The Unravelling of The Male Breadwinner Model and Some of Its Consequences. Women, Men, Work and Family in Europe”, (ed.Crompton, R. vd.), New York: Palgrave Mcmillan”.

Cummings, T.G. (1977). *Improving Productivity and Quality of Work Life*. New York: Praeger Publishers.

Cummings, T.G. ve Worley, C.G. (1997). “Organizational Development And Change, (6. Edition)”, South-Western: Collegepublish.

Çakır, Ö., (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, 1. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.

Çarıkçı, İ. H., (2000), “Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBD, Cilt:5, Sayı:2, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2000-2-12.pdf>, Erişim Tarihi: 10.05.2010

Çiçek, D. “Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2005, Adana

Davis, L.E. ve Trist, E.L. (1974). “Improving The Quality Of Working Life: Sociotechnical Case Studies”, James O’toole (Edt.), *Work And The Quality Of Life Resource Papers For Work In America*. MIT Pres.

- Demir, K. (2003). "Örgütlerde İletişim Yönetimi", Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: Anı Yayınları.
- Demir, M. "İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi", Ege Akademik Bakış, 2011, 11 (3); 453-464
- Doğan, S. ve Türk, M., (1997), "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", Verimlilik Dergisi, Sayı: 2, MPM Yayınları, Ankara.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli S. (2010). "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, 2010, 1309-8012.
- Doruk, N. Ç., Organizasyonlarda İş-Aile ve aile-iş çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş Yaşam Tatmini Rolü, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Dulk, L. ve Peper, B. & Huiskes, A.D. (2005). "Workand Family Life in Europe: Employment Patterns of Working Parents Across Welfare States. Flexible Working and Organisational Change, (ed. Peper, B., vd)", UK, Edward Elgar.
- Duxbury L. E. ve C. A. Higgins (c), "Gender Differences in Work-family Conflict", Journal of Applied Psychology, Vol. 76, 1991, ss. 60-74.
- Duxbury, L. ve Higgins, C. (2001). "Work-Life Balance in the New Millennium: Where Are We? Where Do We Need to Go", CPRN Discussion Paper No. W|12.

- Eğimli A.T., (2009), “ Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,
- Erdem, B. ve Kaya, İ. “Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 2004, 35; 135-150
- Erdem, M. (2008). Öğretmenlere Göre Kamu ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara:12-13.
- Erdem, M. “Öğretmenlere Göre Kamu Ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi”, I Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı, Çanakkale, 2009
- Erdoğan, (1998). İşletmelerde Davranış, 2. Baskı, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul.
- Eryiğit, Süleyman. (2000), “Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma”, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5 (4), İnternet Adresi; <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>, Erişim Tarihi: 20.02.2013.
- Greenhaus J. H. ve N.J. Beutell, “Sources of Conflict between Work and Family Roles”, Academy of Management Review, Vol. 10, 1986, ss. 76-88.
- Greenhaus, J. H.; Beutell, N. J., “Sources of Conflict Between Work and Family Roles”, Academy of Management Review, (1985), Vol. 10, No. 1, s. 76-88.
- Greenhaus, J. H.; Collins, K. M.; Shaw, J. D., “The Relation Between work-Family Balance and Quality of Life”, Journal of Vocational Behaviour, No. 63, (2003), s. 510-531.
- Guest, David E., “Perspectives on the Study of Work-Life Balance”, Social Science Information, ( 2002), 41, s. 255-279
- Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler (2011). B2D Yayıncılık, MESS Yayın No:351.

Higgins, C. 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.

Hutcheson ve Sofroniov, (1999). Hutcheson, G. D., and Sofroniou, N. (1999). *The Multivariate Social Scientist: an introduction to generalized linear models*. Sage Publications.

<http://academic-papers.orf/ocs2/session/Papers/B2/440.doc> 11.02.2010

<http://nl.prevent.be/p/3ABE3841B08FAFE5C1256DBA004AFE21> 29.01.2010

<http://ntvmsnbc.com/news/398535.asp> 09.01.2010

<http://www.ailerehberim.com> (Erişim Tarihi: 08.07.2013).

<http://www.businessweek.com> (Erişim Tarihi: 10.02.2010).

Hürriyet İK (2009). “Krizde İşsiz Kalan 1 Milyon ABD’li Baba Çocuk Bakıyor”.

Hürriyet İK (2010). “Krizde Rağmen Kadınlar İş ve Özel Yaşamı Dengeledi”.

Hürriyet İK (2010). <http://www.guvenlikegitimi.com> (Erişim Tarihi 08.07.2013).

Kağmıoğlu, D. (2013). “Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliği’nde İş-Yaşam Çatışması ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları”, *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası*, Cilt 27, Sayı:1, s.22-39.

Kapız, Özen, S. (2002). “İş-Aile-Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi SBED*, Cilt 4, Sayı:3.

Karofsky ve ark., (2001). “When A Family Company Buys Info Strategic Planning”, 1998, <http://www.fambiz.com/feature.crm>, (11.02.2001), 1.

Kofomidos, (1993). *The Balancing Act* ( San Francisco: Jossey-Bass)

- Küçükusta, (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(3), 243-268.
- Kaya, Ö. (2006). Askerî Öğrencilerin Yaşam Doyumları Üzerine Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. “Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, 2012, XIV (II); 147-160
- Koç Topluluğu (2011). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporu 2011”.
- Locke, (1976). “The Nature And Causes of Job Satisfaction”, In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976, s. 1297-1349.
- Lockwood, N.R. (2003). “Work/Life Balance Challenges and Solutions. Research Quarterly Society for Human Resource Management”, N.2.
- Nunnally, J., (1967). Psychometric theory, McGraw Hill Pub., New York.
- Oksay, A., (2005), “Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, <http://tez.sdu.edu.tr/Tezler/TS00372.pdf>, s.127-139, Erişim Tarihi: 28.12.2010.
- Özçelik, B. (2008). <http://haber.kamudunyasi.com/Is-Ve-Aile-Dengesini-Tutturanlar-Mutlu-Oluyor>. ( Erişim Tarihi: 02.10.2008)
- Özdevecioğlu, M. & Çakmak Doruk, N. (2009). “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.69-99.
- Özdevecioğlu, M. (2003). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Afyon.

- Parasuraman S. ve C. A. Simmers, "Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comperative Study", Journal of Organizational Behavior, Vol. 22, 2001, ss.551-568.
- Parasuraman, S.; Greenhaus, J. H.; Granrose, C. S., "Role Stressors, Social Support and Well-Being Among Two-Career Couples", Journal of Organizational Behavior, Vol. 13, (1992), s. 339-356.
- Quick, James C., Nelson, Jonathan D. ve Hurrell, Debra L. (1997). Preventive Stres Management in Organizations. Washington DC: American Psychological Association
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö.F., (2005), "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış dergisi Cilt:5 Sayı:1.
- Seyyar, A. ve Cihan S. ÖZ (2007), İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Sipahi ve ark., (2006). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Solmuş, T. "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Programlar", Türk Psikoloji Bülteni, 2000, 18; 37-42
- Sungur, E. (2009). "Ebeveyn Olarak İş ve İş Dışı Yaşam Dengesini Sağlamada Zorlanan Adına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları; Çalışanların Algılarına Yönelik Bir Araştırma", Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi, İstanbul.
- Şimşek, E. (2011). Örgütsel İletişim ve Kişilik Özelliklerinin Yaşam Doyumuna Etkileri Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Eskişehir.
- Şirin, M., "Hemşirelik İş Yaşamı Kalitesi Ölçeği'nin Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması", Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2011, Erzurum.
- Taşdan, M. ve Erdem, M., "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşamı Kalitesi İle Örgütsel Değer Algıları Arasındaki İlişki Düzeyi", Yüzüncü Yıl



Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2010, VII (II); 92-113,  
<http://efdergi.yyu.edu.tr>. (Erişim Tarihi: Aralık 2010)

The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) Survey Report,  
 October, 2004.

Toker, B., (2007), “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş  
 ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi  
 Dergisi, Sayı: 8 (1)

Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. “Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları  
 Üzerindeki Etkileri”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 2013, 5(1); 57-78

Tuzgöl Dost, M. (2007). “Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı  
 Değişkenlere Göre İncelenmesi”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
 Dergisi, Sayı 22, s.133.

Tütüncü, Ö. “Sosyal Sorumluluk Standardı ile İş Yaşamı Kalitesi Arasındaki İlişki”,  
 Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2008, 10 (2),  
 SA 8000

Uğur, E. “Hemşirelerin İş yaşamının Kalitesi ve Etkileyen Faktörlere İlişkin  
 Görüşleri”, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,  
 Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005, Ankara

Uyargil, Cavide (2008), İş Analizi ve İş Dizaynı, Cavide Uyargil ve diğ., “İnsan  
 Kaynakları Yönetimi” içinde (55-95), 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Vlems, E., Work-Life Balance, Yayınlanmamış Bitirme Tezi, Katholieke  
 Hogescholl Kempen, 2005.

Work-Life Balance Issues, International Journal of Hospitality Management, Vol. 28,  
 (2009), s. 195-203.

[www.businessweek.com](http://www.businessweek.com) (Erişim Tarihi: 2010).

[www.nl.prevent.be](http://www.nl.prevent.be) (Erişim Tarihi: 2010).

[www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com) (Erişim Tarihi: 2010)

[www.wordspy.com](http://www.wordspy.com) (Erişim Tarihi: 2010)

[www.worklifebalance.com](http://www.worklifebalance.com) (Erişim Tarihi: 2010)

Yılmaz, G.; (2010), “ Konaklama İşletmelerinde Çalışan Sendika Üyelerinin İş ve Yaşam Doyumunu Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, C 6, S 1, s.87-107

Yılmaz, İ. ve Işıık, M., (2004), “Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği”, Sosyal Bilimler Cilt:2 Sayı:2

Yumuşak, S., (2008), “İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF. Dergisi Sayı:3 Cilt:13, <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-3-12.pdf>, Erişim Tarihi:22.07.2009.

Yurtseven, Ö., İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya. 2008.

## EKLER

### EK-1 ANKET FORMU

Sayın Anketör

İş-Yaşam Dengesinin Mersin' De Otomotiv Sektöründe Araştırılması, konusunda yüksek lisans tezi hazırlamaktayız. Yaklaşık 20 dakikanızı alacak olan aşağıdaki anketi eksiksiz doldurmanız bilimsel bir araştırmaya önemli katkılar sağlayacaktır. Araştırmadan elde edilecek bulgular kesinlikle bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacak ve gizli kalacaktır. Gösterdiğiniz işbirliği anlayışından, ayırdığımız zamandan ve ilginizden ötürü şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

ÖZNUR GÜR  
TOROS ÜNİVERSİTESİ

**Not:** Anket ile ilgili soru sormak veya bilgi almak isterseniz aşağıdaki iletişim adreslerini kullanabilirsiniz.

Tel: 0.533.200 99 11

**A.KİŞİSEL BİLGİLER****1. Yaşınız**

- 20-25 ( )  
26-30( )  
31-35 ( )  
36-40 ( )  
41 ve üzeri ( )

**2. Cinsiyetiniz**

- Kadın ( )  
Erkek( )

**3. Medeni Durumunuz**

- Evli ( )  
Bekar( )

**4. Eğitim Durumunuz**

- Ortaöğretim( )  
Üniversite ( )  
Yüksek Lisans ( )  
Doktora( )

**5. Departmanınız**

- Ön Büro ( )  
Muhasebe ( )  
İnsan Kaynakları ( )  
Diğer ( )

**6. Bu İş Yerindeki Çalışma Süreniz**

- 1 Yıldan Az ( )  
1-5 Yıl ( )  
6-10 Yıl ( )  
11 Yıl ve Üzeri ( )

**7. Hastalık ve Tatil Günleri Hariç 1 Yılda İşletmenize Gelmem Durumunuz**

- Hiç ( )  
1-3 Defa ( )  
4-6 Defa ( )

7 Defa ve Üzeri( )

**8. Pozisyonunuz**

Yönetici ( )

Çalışan ( )

**9. Çalışma Saatleriniz**

8 Saatten Az ( )

8-11 Saat ( )

12 Saat ve Üzeri ( )

**10. Çalışma Şekliniz**

Geçici ( )

Devamlı ( )

**11. Aylık Gelirini**

0-500 ( )

501-1.000 ( )

1.001-1.500 ( )

1.501-2.000 ( )

2.001-2.500 ( )

2.501 ve Üzeri( )

## B. İŞ YAŞAM DENGESİ

Aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi yandaki boşluğa işaretleyiniz.		Her Zaman	Genellikle	Arada Sırada	Nadiren	Hiçbir Zaman
1	İşim beni ailemden gereğinden fazla uzaklaştırıyor.					
2	İş ve aile sorumluluklarımı dengede tutabilme sıkıntısı yaşıyorum.					
3	Beni işte etkin yapan şeyler aynı zamanda daha iyi bir aile ferdi olmamda yardımcı olmaktadır.					
4	Bazen ailemle geçirmem gerektiğini düşündüğüm zamanı işim almaktadır. Çünkü işim çok çaba gerektirmektedir. Dolayısıyla ailemle bazen çatırırız.					
5	Ailemde benim için iyi olan şeyler işte de etkin olmamı sağlar.					
6	İşime ayırdığım zaman, aile sorumluluklarımı yapmamı ve aktivitelere eşit düzeyde katılmamı engeller.					
7	İşimizin gerekliliklerini, istediğim şekildeki aile ilişkilerini korumamı zorlaştırmaktadır.					
8	Aile için davranışlarım işimin özelliklerinden olumsuz etkileniyor.					
9	Hem ailemle hem de işimle mutlu, başarılı olmak için genellikle yeterli zamanım vardır.					
10	Aile ve işteki sorumluluklarımı dengede tutmaya çalışmak beni sıkıntıya sokuyor.					
11	İşte ve ailedeki kişilerarası problemlerde farklı davranışlar sergilerim.					

## ÖZGEÇMİŞ

Öznur GÜR, 01 Temmuz 1978 tarihinde Konya' da doğdu. Mersin Ticaret ve Meslek Lisesi' ni bitirdikten sonra, Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi'nden 2010 yılında mezun oldu. Yine Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Bölümü' nden 2015 yılında mezun oldu. Hâlen Toros Üniversitesi İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı ile Anadolu Üniversitesi Adalet bölümlerine devam etmektedir. GÜR, 1995 yılından bu yana Muhasebe-Müşavirlik ve İnsan Kaynakları alanında çalışmalarını sürdürmektedir. Aynı zamanda İnsan Kaynakları alanında eğitimci olarak da çalışmaktadır. Temel ilgi alanları, insan kaynakları yönetimi ve planlama programlama bütçeleme sistemi'dir. Entelektüel Sermayeye aşırı önem veren GÜR, sürekli kendisini yetiştirmek için çaba sarf etmektedir.

GÜR, evli ve 2 çocuk annesi olup, İngilizce bilmektedir.