

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE İŞ-YAŞAM DENGESİ SORUNLARI VE ÇÖZÜME YÖNELİK YAKLAŞIMLAR

Dr. Deniz KÜÇÜKUSTA*

Özet

Çalışmanın amacı, iş-yaşam dengesi sorunlarının konaklama işletmelerinde yaratabileceği olası sorunları, alan yazın araştırması kapsamında ortaya koymak ve bu dengesizliğin giderilmesinde izlenebilecek yollara, uygulamalara ve çözüm önerilerine yer vermektir. Alan yazın araştırmasından elde edilen bilgiler ışığında, konaklama işletmelerinin yapısı ve işleyişinden yola çıkarak çalışmada öncelikle kavramsal tanımlamalar yapılmıştır. İş-yaşam dengesizliğinden ortaya çıkabilecek sorunlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak ele alınmıştır. Ardından, iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik bireysel ve örgütsel yaklaşımlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş-yaşam dengesi, İş-yaşam dengesi sorunları, İş-yaşam programları

Key words: Work-life balance, work-life problems, work-life balance programs

Giriş

Son yıllarda, insan kaynakları uygulamaları, rekabet avantajı sağlayan en önemli konulardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle son yıllarda yapılan pek çok çalışma; çalışanların gelişimi için fırsatlar yaratılması, çalışanların karar verme sürecine dâhil edilmesi ve performans (başarım) bağlı ödüllendirme gibi örgütsel bağlılığı artırıcı insan kaynakları uygulamalarını konu edinmiştir. İnsan kaynakları uygulamaları kapsamında yapılan bu yatırımların karşılığı, işletmelere bağlı ve güdülenmiş nitelikli işgücü olarak geri dönmektedir. Konaklama işletmeleri açısından ele alındığında turizm sektörü özelliklerinden dolayı aşırı yoğun ve uzun çalışma saatleri, aralıksız hizmet sunumu işgörenlerin iş ve özel yaşam alanlarını dengede tutmalarını zorlaştırmaktadır. Bu çalışmada iş-yaşam denge kavramından yola çıkarak, dengesizliğin yol açabileceği sorunlar ve çözüme yönelik bilimsel yaklaşımlar ele alınmaktadır.

* Dokuz Eylül Üniversitesi

İş-Yaşam Dengesi

En yalın tanımıyla iş-yaşam dengesi, bir kişinin işiyle ilgili talepleri ve kişisel yaşam taleplerinin dengede olması durumudur¹. Yaşam dengesi kavramı, hem akademik hem de profesyonel yaşamda kullanılmasına rağmen, belirgin bir tanımı bulunmamaktadır. Bununla birlikte, denge yaklaşımı, iş ve aile yaşamının (ya da özel yaşamın) çatışma halinden uzak olması olarak tanımlanmaktadır².

İ-yaşam dengesi uygulamaları insan kaynakları yönetimi açısından, işgöreni örgütte tutma stratejilerinin önemli unsurlarından birisidir. Yapılan araştırmalar, örgütlerin, işgörenlerin değişen ihtiyaçlarının farkında olmaları gerektiğine ve işgörenlerini kazanmak adına esnek iş-yaşam dengesi stratejileri geliştirmeleri gerektiğine dikkat çekmektedir³. Nitekim işgörenlerinin moralini, bağlılığını ve iş doyumunu gözeten, işyerindeki sorunları ve stres yaratan faktörleri azaltan örgütler, yetenekli ve değerli işgörenleri işe alma ve onları kaybetmeme konusundaki becerilerini geliştireceklerdir⁴.

Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesizliği ve Sonuçları

İş-yaşam dengesizliği (çatışması), bireyin iki yaşam alanının (iş ve özel yaşam) birbirleri üzerinde yarattıkları baskıdan kaynaklanan bir roller-arası çatışma biçimi olarak tanımlanabilir⁵. İş-yaşam dengesi kavramı genellikle yazında iş-yaşam çatışması olarak ele alınmıştır. Denge kavramından önce çatışma kavramı incelenmiştir. Duxbury ve Higgins'e (2001) göre, iş yaşam çatışması işin veya özel yaşamının gerekliliklerinin katlanarak çoğalması ve baş edilemeyecek duruma gelerek bireyin bu alanlardaki rollerine uyum sağlayamaması durumunda ortaya çıkmaktadır⁶. İş-yaşam çatışmasıyla ilgili olarak son yıllarda iş-yaşam dengesi kavramı ortaya çıkmıştır ki bu kavram,

¹ N. R. Lockwood, "Work/Life Balance:Challenges and Solutions", *HR Magazine*, June, 2003, s.2. http://www.findarticles. Com/cf_dls/m3495/6_48102946878/print.jhtml (30.12.2003).

² O. Friedmann, P. Christensen ve J. Degroot, "İş ve Yaşam", *Harvard Business Review: İş ve Yaşam Dengesi*, Mess Yayınları, İstanbul, 2001, s.14.

³ C. S. Bruck, T. D. Allen ve P. E. Spector, "The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, ss. 336-353.

⁴ P. Capelli, "A Market-Driven Approach to Retaining Talent", *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.1, 2000, ss. 103-111,

⁵ Jane R. Williams, "Job Satisfaction and Organizational Commitment", *A Sloan Work and Family Encyclopedi Entry*, Purdue University, http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpJSOCent.html, (20.05.2005).

⁶ L. Duxbury ve C. Higgins "Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need To Go?", *CPRN Discussion Paper*, W/12, 2001, ss. 1-80.

hem iş/aile çatışması hem de iş-yaşam çatışmasından daha kapsamlı bir kavramdır⁷.

İş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizliğin birey açısından ve örgüt açısından çeşitli sonuçları bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesizliğinden en çok kadın çalışanların etkilendiğini göstermektedir. Bu dengesizliğin en önemli nedeni kadın çalışanların üstlendiği birden fazla rol ve aile sorumluluklarıdır.

Günümüzde çalışma yaşamı ile aile yaşamı arasında kalan kadın, iki önemli rolünün gereklerini tam anlamıyla yerine getirmeye çalışırken, bir ikilemde kalmakta ve bu ikilemin kadının aşırı rol yüklenmesine rol açtığı görülmektedir. Bu nedenle, kadın çalışma yaşamı ile aile yaşamının gerektirdiği rollerini yerine getirebilmek için yoğun bir uğraşı vermektedir. Erkek çalışanlar için iş yaşamı birinci öncelik taşırken, kadın çalışanlar için çalışma yaşamı, mesleki başarısı ve kariyeri ikinci planda kalmaktadır⁸.

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

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

Bireysel Sonuçlar

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

a) Davranışsal Sonuçlar:

⁷ J. Hyman, "Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance", *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 13, No.1,2005, ss. 85-91.

⁸ S. Aytaç, "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", *Türkiye'de Kadın İşgücü ve Seminerleri I-II*, TİSK Yayınları, No. 192, 1999, s. 144.

İş-yaşam dengesizliği, iş ortamında oldukça geniş yelpazede davranış bozukluklarına ve değişikliklerine yol açabilmektedir. Bu davranışlardan en sık karşılaşılanlar; sigara ve alkol kullanımında artış, iş kazalarında artış, şiddet eğilimi ve yeme bozukluklarının oluşmasıdır. Davranışsal sonuçlarla ilgili oldukça az sayıda çalışma olmasında rağmen, Frone, Russel ve Cooper (1993), alkol kullanımıyla ilgili bağlantıya dikkat çekmişlerdir⁹.

Davranışsal sonuçlar çoğu zaman bireyin ötesine geçmekte, bireyin yakın çevresini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Örneğin, depresyonda olan bir işgören, öncelikle bunu ailesine yansıtmakta ve iş ortamında da istenmeyen etkilere yol açabilmektedir. Dolayısıyla, davranışsal sonuçların sağlık giderlerini artırdığı söylenebilir¹⁰.

b) Psikolojik Sonuçlar

Her ne kadar duygusal ve ruhsal sorunlar bireysel olarak görülse de, sağlık sektörü için ciddi bir yük oluşturmaktadır. İşyerinde yaşanan stres, psikoloji üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Stres ve depresyon sonucu olarak ortaya çıkan etkiler arasında yaşam tatmininde azalma, stres algısında artış ve tükenmişlik ortaya çıkmaktadır¹¹. Özellikle konaklama sektörü çalışanlarında çalışma saatleri ve koşullarının yarattığı baskılar, yüz yüze ilişkilerin yoğun ve güler yüzlü hizmetin gerekli olduğu göz önüne alınırsa, hizmet kalitesini olumsuz yönde etkileyebilecektir.

- Depresyon: Psikolojik kuramlar, depresyonun strese yol açan olaylar karşısındaki çaresizlik duygusundan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Depresyon, iş stresi çalışmalarıyla bağlantılı olarak az sayıda çalışmaya konu olmuştur. Çalışmalar daha çok depresyonun cinsiyet farklılıklarına göre ele alınmış, kadınların erkeklere oranla iki ila üç misli daha sıklıkla depresyona girdiğini ortaya koymuştur¹². İş ve aile rollerinin gerektirdiği zaman kavramında yaşanan sorunlar, iş-yaşam çatışmasının depresif ruh haline yol açmada önemli bir belirleyici olduğu söylenebilmektedir¹³.

⁹ M. R. Frone, M. Russel ve M. L. Cooper, "Antecedents and Outcomes of Work-Family: Testing a Model of the Work-Family Interface", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 1992, ss. 65-78.

¹⁰ J. Quick, D. Nelson, ve J. Hurrell, *Preventive Stress Management in Organizations*, American Psychological Association, Washington D.C., 1997, s. 67.

¹¹ L. Duxbury, C. Higgins ve K. Johnson, *An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada*, http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/duxbury_e.html, (20.09.2006)

¹² L. Duxbury, C. Higgins ve K. Johnson, s.112.

¹³ M. R. Frone, M. Russel ve M. L. Cooper, ss.65-78

- Yaşam Doyumu: Sağlıkla ilgili diğer sonuçlar gibi, yaşam doyumu kavramı iş stresi ile ilgili olarak ele alınmamış ancak, iş-yaşam yazınında dikkat çekmiştir. İş ve aile alanları arasındaki birbirini etkileyen etkileşim sonucu, işe bağlı stresin en aza indirilebilmesi için iş ve aile gerekliliklerini bireyin daha iyi bir yaşam kalitesine ulaşabilmesi adına birleştirilebilir. Azaltılmış çalışma saatleri, kolay ulaşılabilir işyeri gibi çalışma yaşamı kalitesindeki gelişmeler, işgörenin modern çalışma hayatının beraberinde getirdiği zorluklarla başa çıkabilmesinde yaşadığı gerginliği azaltmaktadır.¹⁴
- Algılanan Stres: Selye'nin çok yaygın olarak kullanılan ve benimsenen tanımına göre stres, memnuniyet verici olup olmadığına bakmaksızın, her türlü isteme beynin uyum sağlamak için gösterdiği yaygın tepkisidir.¹⁵

Tüm meslek gruplarının kendilerine özgü stres kapasiteleri olabilir ancak, bazı meslek gruplarının daha fazla stres potansiyeli bulunmaktadır. Cranwell-Ward (1987) hizmet sektörüne ait bazı meslek gruplarının daha fazla stres potansiyeli içerdiğini belirlemiştir.¹⁶ Konaklama sektörü de, yüksek işgören devrinin, aralıksız hizmet sunmanın, mevsimlik işsizliğin yüksek olduğu bir çalışma alanı olduğunda bu gruba dâhil edilebilir.

İş yaşamından kaynaklanan stresle başa çıkma stratejileri, işgörenlerin iş stresini azaltmak ya da önlemek için örgüt düzeyindeki stres kaynaklarının kontrol edilmesi ve azaltılması için yapılan yönetsel düzenlemelerdir. Örgüt düzeyinde ortaya konan politikalar, fiziksel koşullar, denge çalışmaları, süreçle ilgili stres kaynaklarının azaltılması ve önlenmesi sağlanabilmektedir. Destekleyici bir örgütsel hava yaratmak, işin zenginleştirilmesi, örgütsel rollerin belirlenmesi ve çatışmaların, mesleki gelişim yollarının planlanması ve danışmanlık, iş-aile destek programları oluşturmak ve çalışma saatlerinde esneklik gibi önlemler ve stratejiler, örgütsel stresi azaltmada önemli rol oynamaktadır.¹⁷

- Tükenmişlik: Tükenmişlik, 1970'lerin sonunda ortaya çıkmış olan bir kavramdır. Tükenmişlik, fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk anlamına gelmektedir.¹⁸ Diğer bir ifade ile tükenmişlik, stresli iş çevresinin biriken etkisinin, bireyin başa çıkamaz duruma gelerek içe yönelmesi olarak

¹⁴ L. Duxbury, ve C. Higgins, *Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challenges*, Government of Saskatchewan, Saskatoon,1998, s. 112.

¹⁵ H. Selye, *The Stress of Life*, Mc Graw Hill, New York, 1956, s. 4.

¹⁶ J. Cranwell- Ward, *Managing Stress*, Aldershot, Gower, 1987, s.224.

¹⁷ N. Güçlü, "Stres Yönetimi", *Gazi Ü.Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 21, Sayı.1, 2001, ss. 91-109

¹⁸ C. Maslach, "The Client Role in Staff Burnout", *Journal of Social Issues*, Vol. 34, 1978, ss.111-123

tanımlanabilmektedir. Bu durumda birey, sadece fiziksel olarak değil, psikolojik ve sosyal açıdan da tükenme hissi duyabilmektedir¹⁹. Tükenmişlik, daha çok kişiler arası iletişimin yoğun olduğu mesleklerde daha sıklıkla görülmektedir. Özellikle, hizmet sektörü, kamu hizmeti ya da yönetsel konumlarda, müşterilerin sabit bir dikkat ve ilgi talebinde buldukları mesleklerde karşılaşmaktadır²⁰.

c) Fiziksel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliği oluşan gerginliğin davranışsal ve psikolojik etkilerinin yanı sıra fiziksel sonuçları da bulunmaktadır. Bu fiziksel sonuçlar bireyin tıbbi anlamda sağlık sorunu yaşamasına yol açabilmektedir²¹.

Örgütsel Sonuçlar

Quick v.d. (1997), olası örgütsel sonuçları, “doğrudan maliyetler” ve “dolaylı maliyetler” olmak üzere iki grup altında toplamışlardır. Tablo.1’de bu maliyetler yer almaktadır.

Tablo 1.1’de örgütsel maliyetleri doğrudan ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki ana grupta ele alınmaktadır. Katılım ve aidiyet ve iş başarısı, doğrudan maliyetler altında yer almaktadır ve bireyin kaybı ile ilgilidir. Enerji kaybı, ilişkilerde güvensizlik ise dolaylı maliyetler arasında yer almaktadır ve dolaylı maliyetlerin, soyut kavramlarla ilgili olduğu görülmektedir²².

¹⁹ O. Çam, “The Burnout in Nursing Academicians in Turkey”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 38, 2001, ss. 201-207.

²⁰ L. Duxbury, ve C. Higgins, *Work life balance*, s. 115.

²¹ J. Quick, v.d., s. 72.

²² J. Quick v.d., s. 73.

Tablo. 1 Örgütsel Stres Faktörleri Maliyetleri

Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler
<p>Katılım ve Aidiyet</p> <ul style="list-style-type: none">• Devamsızlık• İşgören Devri• Grev/İş Yavaşlatma <p>İş Başarısı</p> <ul style="list-style-type: none">• Nitelik ve Nicelik Olarak Çıktı• İş Kazaları	<p>Enerji Kaybı</p> <ul style="list-style-type: none">• İş tatminsizliği• Düşük Bağlılık Düzeyi <p>İlişkilerde Kalitesizlik</p> <ul style="list-style-type: none">• Güvensizlik• Nefret• Saldırganlık

Kaynak: Quick v.d., s. 73.

a) Doğrudan Maliyetler

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

- İşe Devamsızlık: Her ne kadar örgütsel stresin işe devamsızlık üzerindeki etkisi dolaylı gibi görünse de, örgütsel stresin fiziksel sağlıkla ilişkisi daha önce de belirtildiği gibi, ortaya konmuştu. Stresin neden olduğu fiziksel ve psikolojik sorunlar sağlık sorunlarına yol açmakta, sağlık sorunları da işe devamsızlığa neden olmaktadır²³. Devamsızlığa yol açan diğer faktörler de bulunmaktadır ancak, iş-yaşam dengesizliği ile bağlantılı olarak sonuçlar belirtilen doğrudan ve dolaylı maliyetler kapsamında ele alınmıştır. İşe devamsızlık, genellikle işgörenler tarafından sebebi ortaya konmayan bir durumdur. Bu nedenle işe devamsızlık nedenlerini belirlemek güç olmaktadır. Örneğin, bir işgören çocuk bakımı ile ilgili bir durumla karşılaştığında, fiziksel bir rahatsızlığını işe gelmeme nedeni olarak göstererek çocuğuyla ilgilenebilmektedir. Deneye dayalı çalışmalar genellikle işe devamsızlık ile iş-yaşam dengesizliği arasında bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır²⁴.

²³ R. Bhagat, S. McQuaid, H. Lindolm, ve J. Segovis, "Total Life Stress: a Multi Method Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 1, 1985, ss.202-214.

²⁴ L. Duxbury, ve C. Higgins, *Work life balance*, s. 115.

- İşgören Devir Hızı: Örgütün yaşam gücü açısından belli bir oranda devir hızının olması gerekli görülmesine karşın, beraberinde getirdiği yüksek maliyetler nedeniyle örgütler devir oranını en az düzeyde tutma çabasındadırlar²⁵. İşgören devrinin maliyeti sadece kaliteli işgücü kaybından kaynaklanan verimlilik alması değil, aynı zamanda eleman bulma, kiralama ve eğitim maliyetleri gibi gizli maliyetleri de içermektedir. Yapılan çalışmalar örgütsel stres ve tükenmişliğin işgören devir hızı ile ilişkili olduğunu ve kadın çalışanların devir hızının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur^{26,27}.

- Grev ve İş Yavaşlatma: Grev ve iş yavaşlatma eylemleri yüksek düzeyde çalışma gerginlikleri ile ilişkilidir²⁸. Üretim ve personel kaybı gibi doğrudan maliyetlerin yanısıra, fırsat kayıpları, tedarikçiler, müşteriler ve diğer taraflarla ilgili dolaylı kayıplara da neden olmaktadır. İş-yaşam dengesi ile çalışma eylemleri arasındaki ilişki ile ilgili bir kanıt bulunmamakla birlikte, bugüne kadar örgütlü çalışma iş-yaşam çalışmalarıyla bir şekilde ilişkili olmuştur. Bir taraftan, işgörenlerin yaşam kaliteleri ile ilgili örgütten bekledikleri değişiklikler sendika liderleriyle paralellik göstermiş, diğer taraftan, işgörenlerin iş-yaşam çatışması ile ilgili bekledikleri değişiklikler (yarı zamanlı çalışma, azaltılmış çalışma saatleri gibi), işgücünün elde etmeye ve korumaya çalıştığı “tam zamanlı çalışma” modeline ters düşmektedir. İş-yaşam çatışması doğrudan çalışma ya da işgücü kargaşasına yol açmasa bile, genel iş stresi ve tatminsizliği ile dolaylı ilişkisi nedeniyle, önemli bir potansiyel olarak göz önünde bulundurulmalıdır.

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

İş-yaşam araştırmacıları, işgören başarısını oluşturulan bir ölçekle belirlemişlerdir²⁹. Bu ölçekte işgörelere, kişisel ve ailesel sorumluluklarının iş yaşamına ne derece etki ettiği sorulmuştur. Kanada’da yapıla bir çalışmada, bakıma muhtaç bireyleri olan işgörelerin yarıdan fazlasının, fazladan iş projeleri, fazladan çalışma, seyahat, şehir değiştirme, iş dışı zamanlarda

²⁵ S. Robbins, *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1993, s. 217.

²⁶ C. Cooper, P. Liukkonen, ve S. Cartwright, “Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organizations”, *European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions*, Dublin., <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/intro.htm>, (12.08.2005).

²⁷ R. Karasek, ve T. Theorell, *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic, New York, s. 59.

²⁸ J. Quick v.d., s. 75.

²⁹ L. Duxbury, ve C. Higgins, *Work life balance*, s. 112.

düzenlenen eğitimlere katılma konularında zorluk yaşadığını ortaya koymuştur³⁰. Aile sorumlulukları nedeniyle, yarıdan fazlası, işlerine yoğunlaşamadıklarını belirtmişlerdir. Kadim çalışanlar ise, tüm alanlarda yaşadıkları sorunları daha belirgin olarak rapor etmişlerdir.

b) Dolaylı Maliyetler

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

- İş Doymu: İş doyumu örgütsel maliyetler açısından önceki sonuçlara göre daha zor ölçülebilen bir maliyettir. İş doyumunun işveren açısından göstergeleri dolaylı olabilmektedir. Örneğin, iş doyumunun en önemli sonuçlarından biri artan devir hızı ve devamsızlıktır³¹. Robbins (1993)' e göre, iş doyumunun gözden kaçan en önemli boyutu, işgören sağlığıdır. İşinden memnun olan işgörenlerin daha uzun yaşadıkları ve daha az baş ağrısı ve kalp sorunu yaşadıklarını gözlemlemiştir. Robbins (1993), iş tatminsizliğinin, iş stresinin en önemli etkenlerinden bir olduğuna dikkat çekmektedir³².

İş doymu, iş stresini azaltan bir faktör olması nedeniyle, iş-yaşam çatışmasıyla da negatif ilişki içindedir. İş-yaşam çatışması yaşayan işgörenler, buna paralel olarak işleriyle ilgili ciddi bir tatminsizlik yaşamaktadırlar^{33,34}. Duxbury ve Higgins (1991), iş doyumunun düşük ve yüksek çatışma boyutlarında farklı algılandığını belirlemişlerdir. Düşük iş-yaşam çatışması deneyimleyen İşgörenlerin yaklaşık %80'i işlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Aynı işgören grubunun işe %27'si yüksek iş-yaşam çatışması içindedirler. Bu durumda, çalışmadan çalışanların sadece %60-70'i işlerinden memnun oldukları anlaşılmaktadır³⁵. İş-yaşam çatışmasının yüksek maliyetli davranışlara neden olabileceği, dolaylı olarak etkisinin görüldüğü iş doymu örneği ile anlaşılabilir.

- Örgütsel Bağlılık: Meyer ve Allen'e (1997) göre örgütsel bağlılık, işgörenin örgütle olan ilişkisini açıklayan ve işgörenin örgütün bir üyesi olarak kalma

³⁰ J. L. MacBride-King, "Work and Family: Employment Challenge of the '90s", *Conference Board of Canada*, Ottawa., 1990, <http://www.childcarecanada.org/pubs/op5/op5.pdf>, (10.05.2005).

³¹ S. Robbins, s. 219.

³² S. Robbins, s. 219.

³³ R. Bhagat, v.d., ss. 202-214.

³⁴ R. Karasek, ve T. Theorell, s. 59.

³⁵ L. E. Duxbury ve C. A. Higgins, "Gender Differences in Work-family Conflict", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 1991, ss. 60-74.

kararını içeren psikolojik bir durumdur³⁶. Bağlılık, duygusal, devam ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Duygusal bağlılık, adından da anlaşılacağı gibi, işgörenin örgüte karşı duygusal olarak olumlu bir bağlılık içinde olması durumudur. Devam bağlılığı, işgörenin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı maliyet algısına göre bağlılık durumudur. Zorunlu bağlılık ise, işgörenin örgüte karşı duyduğu yükümlülük nedeniyle oluşan bağlılık durumunu ifade etmektedir.

Bağlılık sadakattir ve bir birey, çalıştığı işyerine yüksek bir örgütsel bağlılık duyuyorsa, örgütü için fazladan emek harcamaya veya örgütte kalmaya hazırdır³⁷. Örgütsel bağlılık da iş doyumunu gibi daha az devamsızlıkla ve devir hızıyla ilgilidir³⁸. Çalışmalar iş-yaşam çatışması ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir negatif ilişkinin varlığını vurgulamaktadır^{39,40}. İşgören, iş ve iş dışı yaşam rolleri ile ilgili olarak işvereninden destek göremediği durumda, örgüte bağlılıkları düşük düzeyde olacaktır.

Örgütsel bağlılık, araştırmacılar ve konaklama işletmeleri için nitelikli işgücünü elde tutma açısından önemli bir konudur. Çünkü örgütler işgörenin işyerinde kalma ya da gitme kararını etkileyen faktörleri bilmek durumundadırlar. Son yıllarda, özellikle duygusal bağlılığın stres, refah ve iş-aile çatışması gibi bireysel düzeyde sonuçlarla ilişkisini açıklayan çalışmalar yapılmaktadır⁴¹.

- İlişkilerde Kalitesizlik: Quick v.d.(1997)'ne göre, stres yaratan faktörlerin bulunması durumunda, kişiler arası ilişkileri kalitesi bozulmaktadır⁴². Stres faktörlerine maruz kalan işgörenler, çevrelerine daha az güven duymakta, daha az saygı göstermekte ve daha az sevgi duymaktadırlar⁴³. İş ortamında yaşanan kötü ilişkiler, iş doyumunu, dolayısıyla işe devamsızlığı etkileyebilecektir. İstenmeyen olaylarda harcanan fazla miktarda enerji, işin yapılması için gerekli olan enerjiden çalmaktadır. Bu nedenle örgüt ilişkilerinde yaşanan kalitenin

³⁶J. P., Meyer ve N. J. Allen, *Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application*, Sage Pub, Thousand Oaks, CA, 1997, s.67.

³⁷R. Mowday, L. Porter, R. Steers, "Employee-Organization Linkages", *Academic Press*, New York, 1982, s.197.

³⁸L. E. Duxbury ve C. A. Higgins, *Gender Differences*, ss.60-74.

³⁹R. Bhagat v.d., ss. 202-214.

⁴⁰L. Duxbury, ve C. Higgins, *Work Life Balance*, s. 112.

⁴¹J. P. Meyer, D. J. Stanley, L. Herscovitch ve L. Topolnytsky, "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, No.1, 2002, ss.20-52.

⁴²J. Quick v.d., s. 68.

⁴³R. L. Kahn, D. Wolfe, R. Quinn, J. Snoe, ve R. Rosenthal, *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York, 1964., s. 242.

azalması kısa vadede işe devamsızlığa yol açabilecekken, uzun vadede örgüt sağlığını tehlikeye atabilecektir⁴⁴.

Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Yaklaşımlar

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

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

Bireysel Yaklaşımlar

İş-yaşam dengesizliği ile ilgili karşılaşılan sorunlarla baş edebilmek hem bireylerin hem de örgütlerin çabasıyla mümkün olabilmektedir. Eğer bir birey, etkin olarak bu sorunlarla mücadele edebilirse, yaşadığı çatışma daha az olmaktadır, çünkü çatışmayı kontrol altına alabilmektedir⁴⁵. Bireysel çözümler arasında, sorun odaklı yaklaşım, duygu odaklı yaklaşım, iş-aile rol sentezi, rollerin paylaşımı, sosyal destek yaklaşımları bulunmaktadır.

a) Sorun Odaklı Yaklaşım

Tüm baş etme türleri iş-yaşam dengesizliğinden oluşan gerginlik faktörlerini azaltmasına rağmen, sorunlar üstesinden gelinebilir durumda iken, sorun odaklı yaklaşım türleri ve yardım arama gibi yaklaşımlar daha etkili olabilmektedir⁴⁶. Bhagat v.d. (1995), işle ilgili gerginliklerin azaltılmasında sorun odaklı yaklaşımın, duygu odaklı yaklaşıma göre daha etkili olduğunu

⁴⁴ J. Quick, v.d., s. 68.

⁴⁵ D. Rotondo, D.S. Carlson, ve J. F. Kincaid, "Coping with Multiple Dimensions of Work-family Conflict", *Personnel Review*, Vol.32, No. 3, 2003, ss.275-296.

⁴⁶ R. S. Lazarus, ve S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, 1984, s.18.

ortaya koymuşlardır⁴⁷. Schwartz ve Stone (1993) ise, gerginlikle aktif mücadelenin günlük iş ortamında daha sıklıkla kullanıldığını belirtmişlerdir⁴⁸. Belirli bir durumda, yanlış kullanılan bir strateji, gerginliği azaltmak için gerekli olan zamanın yavaşlamasına ve tüm sürecin ziyan olmasına neden olabilmektedir. Genellikle iş ortamlarında kullanılan sorun odaklı yaklaşım, örneğin doğrudan müdahale etme gibi, daha etkin sonuçlar verebilmektedir.

b) Duygu Odaklı Yaklaşım

İş-yaşam çatışmasından oluşan gerginlikle ilgili duygular ve hislerle baş edebilme, çağdaş ve olumlu düşünme yaklaşımlarıyla mümkün olabilmektedir⁴⁹. Ortaya çıkan ve giderilmesi zor olan gerginlik durumlarında bireylerin esprili yaklaşımları ya da ruhsal olarak rahatlama teknikleri etkin birer gerginlik azaltıcı faktörler olabilmektedir. Yapılan çalışmalar, duygusal odaklı yaklaşımın özellikle özel yaşamın iş yaşamı üzerindeki etkisini ya da iş yaşamının özel yaşam üzerindeki etkisini hafiflettiği yönünde sonuçlar ortaya koymaktadır^{50,51}.

Genellikle örgütsel stresi azaltmada bir baş etme yöntemi olan duygusal odaklı yaklaşım, sorun odaklı yaklaşıma göre daha etkin olabilmektedir çünkü işgörenler örgüt içindeki işle ilgili gerginlikleri azaltmada söz sahibi olamayabilmektedir.

c) İş-Aile Rol Sentezi

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

İş ve aile sentezinde önemli olan nokta, iş ve aile rolü taleplerini yönetmek üzere belirlenen stratejilerin; iş, aile ve örgüt üzerindeki etkilerinin

⁴⁷ R. S. Bhagat, S. M. Allie, ve D. L. Ford, "Coping with Stressful Life Events: An Empirical Analysis, Ed. R. Crandall ve P. L. Perrewe, *Occupational Stress: A Handbook*, Taylor and Francis, Washington, 1995, ss. 93-113.

⁴⁸ J. E. Schwarz ve A. A. Stone, "Coping with Daily Work Problems: Contributions to Problem Content, Appraisals, and Person Factors", *Work and Stress*, Vol. 7, No. 1, 1993, ss.47-62.

⁴⁹ R. S. Lazarus, ve S. Folkman, s.19.

⁵⁰ S. L. Aryee, A. Leung ve S. Lo, "Role Stressors, Inter-role Conflict, and Wellbeing: The Moderator Influence of Social Support and Coping Behaviors among Employed Parents in Hong Kong", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, 1999, ss.259-28.

⁵¹ A. Butler, ve M.Gasser, "The Effectiveness of Strategies for Coping with Work-family Conflict", *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Research Paper, Toronto, 2002.

açıkça ortaya konmasıdır. Bireyler bu durumda, iki karar verme yöntemini karar verme aşamasında kullanmaktadır. Bunlardan ilki rollerin sınır yönetimidir. Sınır yönetimi, bireyin iş ve aile alanlarında rol taleplerini ve beklentilerini örgütleme ve ayırmada kullandığı ilkeleri ve uygulamaları içeren bir stratejidir. Birey, yüksek düzeyde iş-yaşam sınır ayırımını korumaya çalışmaktadır. Örneğin, aile ile ilgili sorunlarla sadece iş dışında, işle ilgili sorunlarla sadece iş ortamında ilgilenmektedir⁵².

Diğer bir karar verme yöntemi ise, birden çok rolün benimsenmesidir. Bu durumda birey aile ve işi ayrı düşünmemektedir. Bu iki alan arasındaki sınır daha az bölünmüştür ve bulanıklaşmıştır. Düşük sınır ayırımı stratejisi, yayılma kuramıyla uyumludur. Rolün kabullenilmesi ve benimsenmesi, bireyin rolü gerçekleştirirken istekli olmasıdır. Bireyin iş ve aile rollerine ayracağı zaman ve enerji miktarını belirlemektedir. Bazı bireyler işe yönelirken, bazıları ailelerine daha çok enerji ve zaman ayırmaktadırlar⁵³.

d) Rollerin Paylaşımı

Çift kariyerli eşlerde, özellikle çocuk bakımı konusunda rollerin paylaşımı denge oluşturulması bakımından önemli bir yere sahiptir. Ebeveynlik rolün paylaşılması, çocuk bakımında hem yapılması gereken günlük görevlerin hem de ailenin ekonomik desteğinin paylaşılması anlamına gelmektedir⁵⁴. Çocukların sorumluluklarının paylaşılmasında bir diğer önemli etken de, ebeveyn rollerinde esnekliğin sağlanabilmesidir. Çocuk yetiştirmede, benzer amaçlara sahip ebeveynlerin kalıplaşmış ebeveyn rollerinin yerine daha birbirlerini tamamlayıcı esnek rolleri paylaşabilmeleri de önemli olmaktadır⁵⁵.

Çocuk bakımı konusunda, ebeveynlerin başvurdukları yollardan bazıları, part-time çalışma, ya da farklı çalışma programlarıdır. Bu kapsamda ebeveynler farklı vardiyalarda çalışarak rolü paylaşabilmektedirler. Ayrıca, yakın akrabaların çocuğa bakmaları da oldukça sık karşılaşılan bir yöntemdir. Çocuk bakım evleri (kreşler), gelişen seçeneklerinden birisidir. Hem çocuk, hem de ebeveyn açısından güvenli bir bakım alternatifidir⁵⁶.

⁵² Serap Kapız, s.188.

⁵³ Serap Kapız, s.189.

⁵⁴ M. Ehrenberg, M. Gearing Small, M. A. Hunter, ve B. Small, "Childcare Task Division and Shared Parenting Attitudes in Dual Earner Families with Young Children", *Family Relations*, Vol. 50, No. 2, 2001, ss. 143-145.

⁵⁵ Serap Kapız, s.189.

⁵⁶ E. M. Brennan, ve J. Poertner, "Balancing the Responsibilities of Work and Family Life: Results of the Family Caregiver Survey", *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, Vol. 5, No. 4, 1997, ss.239-240.

İşyerlerinde kreş ve çocuk bakım yurdu açılması, kendini her geçen gün daha çok duyuran bir gereksinim haline gelmiştir. Konaklama işletmelerinde işgörenler için böyle bir uygulama ile genellikle karşılaşmamaktadır. Ülkemizdeki mevcut duruma baktığımızda, İş Kanunu'nun 81. maddesinde gebe veya emzikli kadınlara ilişkin bir hüküm bulunmaktadır. Buna göre gebe ve emzikli kadınların hangi dönemlerde ne gibi işlerde çalıştırılmalarının yasak olduğu ve çalışmalarında sakınca olmayan işlerde hangi şartlara ve usullere uyacakları, hangi şekilde emzirme odaları ve çocuk bakım yurdu kurulması gerektiği, Çalışma, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıkları tarafından birlikte düzenlenecek bir tüzükte gösterilmektedir⁵⁷.

e) Sosyal Destek

Sosyal destek kavramı, kaynakların değiştirilmesi ile ilgili bir kavramdır. Shumaker ve Brownell'e (1984) göre, en az iki birey arasında, destek sağlayan kişinin destek alıcının refahını artırmaya yönelik girişimde bulunmasıdır⁵⁸. Sosyal destek, araçsal ve duygusal olarak iki şekilde ele alınmaktadır. Araçsal yaklaşımda verilen destek parasal, zamansal ya da tavsiye şeklindedir. Duygusal destek ise, güven, sevgi ya da değerlendirme biçiminde olabilmektedir. Sosyal destek, stresle ilgili çalışmalarda bir değişken olduğundan, iş-aile çatışmasında da bir etken olarak ele alınmaktadır⁵⁹.

Sosyal destek, gerilimin ortaya çıkmasını ve etkilerini çeşitli şekilde azaltabilmektedir⁶⁰. Ayrıca, gerilimli olayların ortaya çıkma olasılıkları azaldığı gibi, bireyler kendilerinde gerilim yaratan olaylarla karşılaştıklarında, aile içinde diğer üyelerle etkileşimi bireyin olayı algılama biçimini değiştirebilecektir. Dolayısıyla, algılama şiddeti hafifleyebilecektir.

İş dışındaki alanlarda alınan sosyal desteğin daha az iş aile çatışmasına yol açtığı bilinmektedir⁶¹. Her ne kadar sosyal desteğin iş stresini azaltıcı bir etken olduğu belirtilse de, bunu azaltıcı rolü tam olarak açık değildir.

⁵⁷ Enver Özkalp, "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir'de Yapılan bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.15, Sayı 1-2, 1999, ss. 437-472.

⁵⁸ S. A. Shumaker ve A. Brownell, 1984. "Toward a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps", *Journal of Social Issues*, Vol. 40, ss. 11-36.

⁵⁹ K. B. Kowalski ve L. L. Beauvais, "The Role of Social Support at the Work-Family Interface: Development of a Conceptual Model", *The 36th EAM Annual Meeting*, <http://www.eaom.org/AnnualMeetings/Philadeldphia1999/Papers.doc>, (04.01.2006).

⁶⁰ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111, Eskişehir,2001, s. 354

⁶¹ A. McCarthy ve J. N. Cleveland, "An Investigation of Work Family Conflict in the Irish Hotel Sector", *Paper Presented at European Academy of Management (EURAM) Conference*,

Örgütsel Yaklaşımlar

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

Örgütler de, işgörenler gibi, farklı çalışma taleplerine uyum sağlamaktadır. Aralıksız hizmet verilen konaklama işletmelerinde, yeni çalışma biçimlerinin uygulanması zor görünse de, işe devamsızlık ya da işten ayrılma eğiliminin azaltılması kapsamında bazı iş-yaşam programlarının uygulanması ya da esnek çalışma koşullarının sağlanması gerekli olabilmektedir. Örgütler, işgörenlerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çalışma koşullarını uyumlaştırmalıdır.

Daha önce de ele alındığı gibi, zaman, iş-yaşam çatışmasının en önemli değişkenlerinden biridir. Zaman düğümü, zaman ayrılması gereken iki alanın (iş ve aile) eş zamanlı olarak zaman ve enerji taleplerinden yansıyan karmaşık olayı temsil etmektedir⁶². Zaman düğümü, iş ve aile yaşamı sorumluluklarının zamansal nedenlerden dolayı karşılanamaması sonucu, denge dışı algılanması sonucu ortaya çıkmaktadır⁶³.

Yapılan çalışmalar, işgörenlerin iş-yaşam dengesine ulaşmak için bazı alternatif çalışma şekillerine (alternatif vardiya, esnek çalışma düzenlemeleri, yarı-zamanlı çalışma gibi) ihtiyaç duyabilmektedirler^{64,65}. Bu çalışma biçimleri uygulamaları günümüzün çalışma koşullarında giderek daha sık görülmektedir.

Munich, 2005, s.8. ,<http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33-16k>, (12.09.2006).

⁶² A. R. Hochschild, *The Time Bind: When Work becomes Home and Home Becomes Work*, Metropolitan Books, New York, 1997, s. 47.

⁶³ M. Tausing ve R. Fenwick, "Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance", *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 22, No. 2, 2001, ss.101-120.

⁶⁴ P. E. Becker ve P. Moen, "Scaling Back: Dual-earner Couples' Work Family Strategies", *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 61, 1999, ss.995-1007.

⁶⁵ G. L. Staines ve J. H. Pleck, *The Impact of Work Schedules on the Family*, Institute for Social Research, Ann Arber: University of Michigan.,1983, s. 345.

a) Esnek Çalışma Kavramı

İşletme çalışma zamanı ile işçinin çalışma zamanı arasındaki uyumun sağlandığı, aralıksız hizmetin sunulduğu ve emek-yoğun olarak bilinen hizmet sektöründeki gelişmelerin hızlanması, çalışma yaşamında esneklik konusunun ivme kazanmasına neden olmuştur. Konaklama işletmelerinde bir garsonun herhangi bir sekiz saatlik dilimi çalışma zamanı olarak seçebilmeleri için, işletmenin servis hizmetlerinin 24 saat devam ediyor olması gerekmektedir. Ayrıca, önümüzdeki yüzyıl başlarında konaklama sektöründe çalışanların %36 oranında artış göstereceği tahmin edilmektedir. Sektörün mevsimlik olma özelliği yanında, artacak olan bu işgücü miktarı, fazla işgücü arzına neden olacaktır. Bu işgücünün sektör içinde etkin bir şekilde değerlendirilmesi için esnek çalışma yöntemlerinin uygulanmasına ihtiyaç duyulması beklenmektedir. Bunun yanı sıra, son yıllarda yaşanan küresel rekabet koşulları da esnek çalışmayı, işgücü maliyetini düşürmesi ve verimlilik artışı sağlaması gibi nedenlerle tercih edilir konuma getirmiştir⁶⁶.

Esnek çalışma biçimleri olarak adlandırılan yeni çalışma biçimlerinde “iş” örgütsel bir rol oynama özelliğini korumakla birlikte yapıldığı zaman ve mekân değişikliklere uğramış, artık sadece belirli bir işyeri çatısı altında yapılan işler değil, daha kısa zamanda ve farklı saatlerde yapılan işler söz konusu olmaya başlamıştır. Esnek çalışma biçimleri örgütlerin küresel ve ekonomik krizler ile arz ve talep dalgalanmalarına uyum sağlamalarını kolaylaştıracak esnek bir yapıya sahip olmasını sağlarken, çalışanlar açısından da bazı yararlar ve sakıncalar taşımaktadır. Çalışanlar açısından en önemli sakınca bu tür çalışma biçimlerine uygun olarak iş kanunlarında çalışanların haklarını koruyacak yeni düzenlemelerin olmaması, diğer bir sakınca da ücretlerin düşüklüğü ve iş güvencesi sorunudur⁶⁷.

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

- Yarı zamanlı (Part-time) Çalışma: Yarı zamanlı çalışma, bir işgörenin işyerinde normal, standart çalışma saatlerinden daha az olan çalışma şeklidir⁶⁸. Kısmi süreli çalışma olarak da adlandırılmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) yarı zamanlı çalışmayı, normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma olarak tanımlamıştır. Yarı

⁶⁶ M. Akoğlan Kozak, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004, s. 60.

⁶⁷ Ö. Çakır, *Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar*, [http:// www.isguc.org/ocakir1.htm](http://www.isguc.org/ocakir1.htm) , (10.02.2004).

⁶⁸ Ian Brooks, *Organizational Behavior: Individuals, Groups and Organization*, 2nd Ed., Prentice Hall, UK, 2003, s. 194.

zamanlı çalışmanın, II. Dünya Savaşı'ndan sonra en çok kullanılan esnek çalışma olması ve gerek dünyada, gerekse Türk konaklama sektöründe yaygın kullanım alana sahip olması dikkat çekicidir⁶⁹.

Avrupa birliği ülkelerinde çalışanların yaklaşık yedide birinin yarı zamanlı çalıştığı ve bu çalışma şeklinin son yıllarda artış gösterdiği saptanmıştır⁷⁰. İskandinav ülkeleri, Hollanda ve İngiltere'de son yıllarda yarı zamanlı çalışma biçiminin hızla yayıldığı ve yüksek bir düzeye ulaştığı, Kuzey Avrupa'da yarı-zamanlı çalışma biçimini kullanmayan çok az örgüt olduğu belirlenmiştir⁷¹. İsveç'te de yarı zamanlı çalışmanın oldukça yaygın olduğu ve sendikalardan yarı zamanlı çalışan işçilerin tam zamanlı çalışmaya dönüştürülmesi yönünde baskılar gelmesine rağmen örgütlerin yarıdan fazlasının yarı zamanlı çalışmayı artırdığı görülmüştür⁷².

Yarı zamanlı çalışma genellikle iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan kadınlar tarafından daha fazla talep edilen bir çalışma biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak iş-yaşam dengesini sağlamanın da kadın işgörenler tarafından maliyeti yüksektir. Bunun nedeni, yarı zamanlı çalışma ücretlerinin düşük olması ve ilerleme olanaklarının yarı zamanlı çalışanlar açısından kısıtlı olmasıdır⁷³.

- **Esnek Çalışma Saatleri:** Esnek çalışma saatleri, günlük ya da haftalık belli bir süre çalışma koşuluyla, işe başlama ve işten ayrılma saatlerini işgörenlerin ihtiyaçları doğrultusunda ayarlamalarına olanak tanımaktadır⁷⁴. Bir başka tanıma göre, işgörenin günlük çalışma zamanını azaltmaksızın, sorumlu olduğu görevlerini azaltmaksızın, dilediği zaman işe başlaması ve işini tamamlamasına esnek çalışma saatleri denilmektedir⁷⁵.

Esnek çalışma saatlerinin, işgörenler açısından getirdiği bazı avantajlar, işe ilişkin tutumları olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu avantajlar, işgörenleri iş, aile ve iş dışı yaşamlarını uyumlaştırmada etkili olabilmektedir. Ayrıca, işgörenlerin en verimli oldukları zamanlarda çalışma programını düzenleyebilmeleri, sabit zamana uyma, iş-aile çatışması gibi nedenlerden

⁶⁹ M. Akoğlan Kozak, s. 69.

⁷⁰ C. Brewster, L. Mayne ve O. Tregaskis, "Flexible Working in Europe: A RE View of the Evidence", *Management International Review*, Special Issue, Vol. 37, No.1., 1997, ss.85-104.

⁷¹ Ö. Çakır, *Yeni Çalışma Biçimleri*.

⁷² C. Brewster, L. Mayne, "Flexible Working in Europe", *Journal of World Business*, Vol. 50, No.2, 1997, ss. 133-152.

⁷³ M. Tausing ve R. Fenwick, ss.101-120.

⁷⁴ A. C. Acar, "Alternatif Çalışma Saatleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt.21, 1992, s.70.

⁷⁵ S. Doğan ve M. Türk, "Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, No. 2, 1997, s.121.

kaynaklanan gerginliği azaltması çalışma saatleri üzerinde denetim sağladığından rutin çalışma ve gerginlik ile ilgili sorunları çözümlenemese bile, çalışanlara bağımsızlık hissi vermesi ve bundan doğan stresi azaltması esnek çalışma saatlerinin olumlu etkileridir⁷⁶.

- Dış Kaynaktan Yararlanma: Dış kaynakta yararlanma, esneklik türleri içinde oldukça farklı bir yapıya sahiptir. Bu yöntemde, işletmede yapılacak bazı işlerin asıl işverence yapılmayıp, alt işverenlik gibi, başka kişi ya da kurumlarca yapılması sağlanmaktadır. Burada, istihdam ilişkilerinin yerini ticari ilişkiler almaktadır. İşletmeler, maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak için işlerin bir kısmını ya da tamamını alt işverene vermek gibi dış kaynak kullanma stratejilerini kullanmalarının pek çok nedeni bulunmaktadır. Özellikle, uzman olmadıkları, verimlilikleri ve rekabet güçlerinin zayıf oldukları konulardaki işleri daha güçlü ve uzman olan firmalara yaptırmayı tercih etmektedirler⁷⁷.

Dış kaynak kullanma işlerin uzman firmalara yaptırılması (alt işverenlik) şeklinde uygulanabileceği gibi, işler esas işverene bağlı olarak işgörenin evinden de yapılabilir. 'Evde çalışma' ya da günümüzde teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan 'tele çalışma' gibi uygulamalarda da, işlerin asıl işveren bağlı ya da ayrı bir işveren tarafından asıl işyerinden başka bir yerde yapılması söz konusu olduğu için, bu uygulamalar dış kaynak kullanma stratejileri içinde yer almaktadır. Evde çalışmada, fazla nitelik gerektirmeyen el becerisine dayalı, yüksek nitelikler gerektirmeyen el becerisine dayanan işler yapılırken, tele çalışma, yeni iletişim teknolojilerini kullanmaya dayalı, yüksek nitelikler gerektiren ve profesyonelce yapılan işler söz konusu olmaktadır. Evde çalışmanın yeni teknolojik gelişmelerle ve hizmet sektörünün yaygınlaşması ile tele çalışma gibi yeni bir şekil aldığı söylenebilir⁷⁸.

- İş Paylaşımı: Bu çalışma modelinde iki ya da daha fazla sayıda işgören bir çalışma süresi içinde bir işi paylaşmaktadır. İş paylaşımını yarı zamanlı çalışmadan ayıran özellik, daha nitelikli ve uzmanlık gerektiren işlere uygulanması, işi paylaşanların daha karmaşık yeteneklere sahip olmasıdır⁷⁹. Bu yöntemle, aynı çalışma süresinde bir işgörenin herhangi bir nedenle çalışmadığı zaman, diğerinin onun yerine geçmeyi taahhüt etmiş olması vardır. İş, bazen işgörenler arasında fonksiyonel olarak, bazen de süre olarak bölünmektedir. İş paylaşımında en önemli unsur iletişim ve denetimdir. İletişimin kopukluğu, iş takibini zorlaştırmakta, verimi azaltmaktadır. İş paylaşanların benzer düzeyde yetenek ve kapasitede olmaları, birbirlerini tamamlayıcı özelliklere sahip

⁷⁶ S. Doğan ve M. Türk, s. 127.

⁷⁷ M. Akoğlan Kozak, s. 67.

⁷⁸ Ö. Çakır, *Yeni Çalışma Biçimleri*.

⁷⁹ R. Gliss, "Job Sharing: An Option for Professional Nurses", *Nursing Economics*, Vol. 18. No. 1, 2000, s.40.'dan aktaran: Ö. Çakır, *Yeni Çalışma Biçimleri*.

olmaları gerekmektedir. Bir işin iki kişi tarafından dönüşümlü olarak yerine getirilmesi bireylerin iş ve aile yaşamlarını daha kolay kontrol edebilme olanağı sağlarken, işe odaklanma, işi benimseme ve iş bağlılığı açısından bazı olumsuzluklara neden olması olasıdır.

b) İş-Yaşam Programları

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

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

İş-yaşam dengesi kavramının yaşam kısmının en önemli ve en güçlü elemanı olan aile, konu olduğu çalışmalarla iş-yaşam dengesi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Örgütler, uygulayacakları aile dostu politikalarla, çalışanların ailesel ihtiyaçlarını karşılamakta, iş eğitiminin devamını sağlamakta, sorun çözümünde çalışanların katılımını artırmakta ve böylelikle sosyal sorumluluklarını da yerine getirmektedir⁸⁰.

İşgören destek programları işgörenlerin çalışma yaşamlarına etkileyebilecek sorunlarına ilişkin olarak, gizlilik esasına dayanan, kısa süreli danışmanlık hizmetidir⁸¹. 1940'larda endüstriyel alkolle mücadele programlarından ortaya çıkmıştır. İşgören destek programları genellikle işveren tarafından ya örgüt dışından ya da genellikle örgüt içinden bir birim tarafından sağlanabilir. İşgören destek programlarının amacı, işi etkileyen sorunlara çözümler bulmaktır. Bu sorunlar işyeri kaynaklı olmayabilir. Programlar, bireylerin kişisel sorunlarıyla baş edebilmelerine de yardımcı olmaktadır.

Uygulanan ve önerilen bazı iş-yaşam programları şunlardır⁸²:

⁸⁰ B. S. Vanderkolk, *The Work and Family Revolution, How companies can Keep Employees Happy and Business Profitable*, A. Young (Ed.), Facts on File, New York, 1991, s.63'den aktaran: S. Kapız, s.192.

⁸¹ CCOHS-Canada's National Occupational Health and Safety Resource, <http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>, (02.04.2006).

⁸² P. Fairlie, "Work-Life Issues: An EAP's Perspective", *Insights from the Warren Shepell Research Group*, Vol.3, No.4, 2004,s.4, <http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp>, (18.10.2006).

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

Aile boyutuyla ele alındığında iş-yaşam dengesini etkileyen en önemli etkenlerden biri, bakım sorumluluğudur. Çocuk ya da yaşlı bakımı rolünden kaynaklanan sorumluluk, bireyin iş ve aile dengesini oluşturmadaki başarısını etkileyen bir unsurdur. Araştırmacılar, bakıma muhtaç olanların (çocuk ya da yaşlı) yaşlarının çatışmada önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, aile sorumluluğu düzeyi bazı araştırmalarda kritik bir faktör olarak ele alınmıştır⁸³.

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

⁸³ T. J. Rothausen, "Family in Organizational Research: A Review and Comparison of Definitions and Measures", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No.6, 1999, ss. 317-336.

Yönetimin desteği ve belirlenen istek ve ihtiyaca uygun politika ve stratejiler resmi ya da gayri resmi olarak yazılı hale getirilebilir. Uygulama süresince gerekli gözden geçirmeler ve düzeltmelerle sürekli iyileştirme sağlanabilmesi, programların başarısını etkileyebilmektedir. Bu düzeyde, işgörenlerin uygulamalara katılımı, iletişimi olumlu etkileyeceğinden, başarı düzeyini artırabilecektir.

İş-yaşam stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında bazı engeller oluşabilmektedir. Oluşan bu engellerden bazıları şunlardır⁸⁴:

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

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

Sonuç

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

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

İş-yaşam dengesi kavramının yaşam kısmının en önemli ve en güçlü elemanı olan aile, konu olduğu çalışmalarla iş-yaşam dengesi çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Örgütler, uygulayacakları aile dostu politikalarla,

⁸⁴ H. De Cieri, A. Holmes, J. Abbot ve T. Pettit, "Achievements and Challenges for Work/life balance Strategies in Australian Organizations", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No.1, 2005, ss. 90-103.

çalışanların ailesel ihtiyaçlarını karşılamakta, iş eğitiminin devamını sağlamakta, sorun çözümünde çalışanların katılımını artırmakta ve böylelikle sosyal sorumluluklarını da yerine getirmektedir⁸⁵. Örgütler, işgörenlerin iş-yaşam dengelerinin zarar gördüğü ya da bozulduğu bazı yaşam evrelerinde, destekleyici programlarla bu dengeyi tekrar oluşturmada etkili rol oynayabilmektedirler.

Örgütlerindeki işgücünün gelişiminden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları iş-yaşam kültürünü destekleyen örgüt konumuna gelmek için değişime öncülük etmelidir. Her ne kadar, iş-yaşam bütünleşmesi, sadece insan kaynakları bölümünü değil, örgütün tümünü ilgilendiren bir konu olsa da, insan kaynakları bölümü anahtar rol üstlenmektedir. Bunun nedeni, insan kaynakları yöneticilerinin işgörenlerin kapasitelerini, yeteneklerini ve bağlılık düzeylerini en iyi bilen yöneticiler olmalarıdır.

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

İş-yaşam dengesine yönelik olarak gelecek çalışmalarda ağırlama sektörüne yönelik olarak, çalışma yaşamı kalitesi, işten ayrılma eğilimi, çalışma biçimlerine göre çalışanların ve yöneticilerin algılarına yönelik deneysel çalışmalar yapılabilir. Burada önerilen programların etkinliği deneysel çalışmalarla ölçülebilir ve izlenebilir.

⁸⁵ B. S. Vanderkolk, *The Work and Family Revolution, How companies can Keep Employees Happy and Business Profitable*, A. Young (Ed.), Facts on File, New York, 1991, s.63'den aktaran: S. Kapız, s.192.

Kaynaklar

- ACAR, A. C. "Alternatif Çalışma Saatleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt. 21, 1992.
- AKOĞLAN KOZAK, M. *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- ARYEE, S. L., Leung, A. ve S. Lo. "Role Stressors, Inter-role Conflict, and Wellbeing: The Moderator Influence of Social Support and Coping Behaviors Among Employed Parents in Hong Kong", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, 1999, ss. 259-28.
- AYTAÇ, S. "Çalışma Yaşamında Kadın ve Kariyer", *Türkiye'de Kadın İşgücü ve Seminerleri I-II*, TİSK Yayınları, No. 192, Aralık 1999.
- BECKER, P. E. ve P. Moen. "Scaling Back: Dual-earner Couples' Work Family Strategies", *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 61, No.4, 1999, ss. 995-1007¹
- BHAGAT, R. S., Allie, S. M. ve D. L. Ford. "Coping with Stressful Life Events: An Empirical Analysis, Ed. Crandall, R. and Perrewe, P. L., *Occupational Stress: A Handbook*, Taylor and Francis, Washington, 1995, ss. 93-113.
- BHAGAT, R., McQuaid, S., Lindolm, H., ve J. Segovis. "Total Life Stress: a Multi Method Validation of the Construct and Its Effects on Organizationally Valued Outcomes and Withdrawal Behaviors", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 70, No. 1, 1985, ss. 202-214.
- BRENNAN, E. M. ve J. Poertner. "Balancing the Responsibilities of Work and Family Life: Results of the Family Caregiver Survey", *Journal of Emotional and Behavioral Disorders*, Vol. 5, No. 4, 1997, ss.239-240.
- BREWSTER, C., Mayne, L. ve O. Tregaskis. "Flexible Working in Europe: A R E View of the Evidence", *Management International Review*, Special Issue, Vol. 37, No.1, 1997, ss.85-104.
- BREWSTER, C. ve L. Mayne. "Flexible Working in Europe", *Journal of World Business*, Vol. 50, No.2, 1997, ss. 133-152.
- BROOKS, Ian. *Organizational Behavior:Individuals, Groups and Organization*, 2nd Ed., Prentice Hall, UK, 2003.
- BRUCK, C. S., Allen, T. D. ve P. E. Spector. "The Relation between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, No.3, 2002, ss. 336-353.
- BUTLER, A ve Gasser, M., "The Effectiveness of Strategies for Coping with Work-family Conflict", *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Research Paper, Toronto, 2002.
- COOPER C., P. Liukkonen, ve S. Cartwright. "Stress Prevention in the Workplace: Assessing the Costs and Benefits to Organizations", *European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions*, Dublin.,

- <http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/stress/intro.htm>, (12.08.2005).
- ÇAKIR, Ö. “Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar”, <http://www.isguc.org/ocakir1.htm>, s.8.,(10.02.2004).
- ÇAM, O. “The Burnout in Nursing Academicians in Turkey”, *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 38, 2001, ss. 201-207.
- CAPELLI, P. “A Market-Driven Approach to Retaining Talent”, *Harvard Business Review*, Vol. 78, No.1, 2000, ss. 103-111.
- CCOHS-Canada’s National Occupational Health and Safety Resource, <http://www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/eap.html>, (02.04.2006).
- CRANWELL- WARD, J. *Managing Stress*, Aldershot, Gower, 1987.
- DE CIERI, H., Holmes, B., Abbot, J. ve T. Pettit. “Achievements and Challenges for Work/Life Balance Strategies in Australian Organizations”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, No.1, 2005, ss.90-103.
- DOĞAN, S. ve M. Türk. “Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, *Verimlilik Dergisi*, MPM Yayını, No. 2, 1997.
- DUXBURY L., Higgins, C. ve K. Johnson. “An Examination of the Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada”,http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/duxbury_e.html, (20.09.2006)
- DUXBURY, L. ve C. Higgins, “Work-Life Balance in the New Millenium: Where Are We? Where Do We Need To Go?”, *CPRN Discussion Paper*, W/12, 2001, ss. 1-80.
- DUXBURY, L. ve C. Higgins. “Gender Differences in Work-family Conflict”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, 1991, ss. 60-74.
- DUXBURY, L. ve C. Higgins. *Work-life Balance in Saskatchewan: Realities and Challanges*, Government of Saskatchewan, Saskatoon,1998.
- EHRENBERG, M., Small, M. G., Hunter, M. A. ve B. Small. “Childcare Task Division and Shared Parenting Attitudes in Dual Earner Families with Young Children”, *Family Relations*, Vol. 50, No. 2, 2001, ss. 143-145.
- FAIRLLIE, P., “Work-Life Issues: An EAP’s Perspective”, *Insights from the Warren Shepell Research Group*, <http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp>, (18.10.2006).
- FRIEDMANN, O.; Christensen, P. ve J. Degroot. “İş ve Yaşam”, *Harvard Business Review: İş ve Yaşam Dengesi*, Mess Yayınları, İstanbul, 2001.
- FRONE, M. R., Russel, M. ve M. L. Cooper. “Antecedents and Outcomes of Work-Family: Testing a Model of the Work-Family Interface”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 1992, ss. 65-78.
- GLISS, R. “Job Sharing: An Option for Professional Nurses”, *Nursing Economics*, Vol. 18. No. 1, 2000.

- GÜÇLÜ, N. “Stres Yönetimi”, *Gazi Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt. 21, Sayı.1, 2001, ss. 91-109.
- HAYMAN, J. “Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance”, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol.13, No.1, 2005, ss. 85-91.
- HOCHSCHILD, A. R. *The Time Bind: When Work becomes Home and Home Becomes Work*, Metropolitan Books, New York, 1997.
- KAHN, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoe, J., ve R. Rosenthal. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*, Wiley, New York, 1964.
- KAPIZ, Serap. “Sosyal Değişim Sürecinde İş-Aile Yaşamı Etkileşimi”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, DEU Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- KARASEK, R., ve T. Theorell. *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*, Basic, New York, 1990.
- KOWALSKI, K. B. ve L. L Beauvais. “The Role of Social Support at the Work-Family Interface: Development of a Conceptual Model”, *The 36th EAM Annual Meeting*, <http://www.eaom.org/AnnualMeetings/Philadeldphia1999/Papers.doc>, (04.01.2006).
- LAZARUS, R. S. ve S. Folkman. *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, New York, 1984.
- LOCKWOOD, N. R. “Work/Life Balance: Challanges and Solutions”, *HR Magazine*, Haziran, 2003, s.2., http://www.findarticles.com/cf_dls/m3495/6_48102946878/print.jhtml, (30.12.2003).
- MACBRIDGE-KING, J. L. “Work and Family: Employment Challenge of the '90s”, *Conference Board of Canada*, Ottawa, 1990, <http://www.childcarecanada.org/pubs/op5/op5.pdf>, (10.05.2005).
- MASLACH, C. “The Client Role in Staff Burnout”, *Journal of Social Issues*, Vol. 34, 1978, ss. 111-123.
- MCCARTHY, A. ve J. N. Cleveland. “An Investigation of Work Family Conflict in the Irish Hotel Sector”, *European Academy of Management (EURAM) Conference*, Munich, 2005, <http://euram2005.wi.tum.de/public/trackdetail.php?trackid=33-16k>, (12.09.2006).
- MEYER, J. P. ve N. J. Allen. *Commitment in the Work Place: Theory, Research and Application*, Sage Pub, Thousand Oaks, CA, 1997.
- MEYER, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve L. Topolnyutsky. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 61, No.1, 2002, ss. 20-52.
- MOWDAY, R.; Porter, L. ve R. Steers. “Employee-Organization Linkages”, *Academic Press*, New York, 1982.

- ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No.111, Eskişehir, 2001.
- ÖZKALP, Enver, “Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunmasında ve Geliştirilmesinde Uygulanabilecek Programlara İlişkin Eskişehir’de Yapılan bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt.15, Sayı 1-2, 1999, ss. 437-472.
- QUICK, J., Nelson, D. Ve J. Hurrell. *Preventive Stress Management in Organizations*, American Psychological Association, Washington D.C., 1997.
- ROBBINS, S. *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- ROTHAUSEN, T. J. “Family in Organizational Research: A Review and Comparison of Definitions and Measures”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No.6, 1999, ss. 317-336.
- ROTONDO, D.; Carlson, D. S. ve J. F. Kincaid. “Coping with Multiple Dimensions of Work-family Conflict”, *Personnel Review*, Vol. 32, No. 3, 2003, ss.275-296.
- SCHWARZ, J. E. ve A. A. Stone. “Coping with Daily Work Problems: Contributions to Problem Content, Appraisals, and Person Factors”, *Work and Stress*, Vol. 7, No. 1, 1993, ss. 47-62.
- SELYE, H., *The Stress of Life*, Mc Graw Hill, New York, 1956.
- SHUMAKER, S. A.ve A. Brownell. “Toward. a Theory of Social Support: Closing Conceptual Gaps”, *Journal of Social Issues*, Vol. 40, 1984, ss. 11-36.
- STAINES, G. L. ve J. H. Pleck. *The Impact of Work Schedules on the Family*, Institute for Social Research, Ann Arber: University of Michigan.,1983.
- TAUSING, M. ve R. Fenwick. “Unbinding Time: Alternate Work Schedules and Work-Life Balance”, *Journal of Family and Economic Issues*, Vol. 22, No. 2, 2001, ss.101-120.
- VANDERKOLK, B. S. *The Work and Family Revolution, How companies can Keep Employees Happy and Business Profitable*, A. Young (Ed.), Facts on File, New York, 1991.
- WILLIAMS, Jane R. “Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *A Sloan Work and Family Encyclopedi Entry*, PurdueUniversity,http://www.bc.edu/bc_org/avp/wfnetwork/rft/wfpedia/wfpJSOCent.html, (20.05.2005).