

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN İŞ-YAŞAM
DENGESİNE ETKİSİ: JAPONYA ÖRNEĞİ

SEVİLAY ŞAHİN SÖYLEMEZ
2501170072

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. BAŞAK IŞIL ALPAR

İSTANBUL-2021

ÖZ

ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: JAPONYA ÖRNEĞİ

Sevilay ŞAHİN SÖYLEMEZ

İş, istihdam ve emek süreçlerinin kapitalist sistem içerisinde işlediği günümüzde, bu işleyişin küresel bir etkiye sahip olduğu açıktır. Batı toplumlarının kapitalist döngüsü içindeki iş, istihdam ve emek süreçlerinin bir benzeri Japonya’da da yaşanmaktadır. Ancak Japonya’da kapitalizmin alışlageldik süreçlerinden daha farklı bir süreç söz konusudur. Japonya’da bu süreç kültürel temelli olarak gerçekleşmektedir. Dolayısıyla çalışma kültürü bağlamında iş-yaşam dengesinin özel olarak incelenmesi gereken ülkelerin başında Japonya gelmektedir. Zira iş-yaşam dengesi sağlanamadığında bireysel, toplumsal ve ailevi bağlamda çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı, çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerine etkisini Japonya özelinde incelemektir. Yöntem olarak konuya ilişkin literatür taraması yapılmış ve 2000-2018 yılları arasındaki ikincil verilerin analizine başvurulmuştur. Buna göre, Japonya’da çalışma ve iş-yaşam dengesi bağlamında öne çıkan konular; cinsiyet eşitsizliği, uzun çalışma saatleri, işkoliklik, karoshi ve karojisatsu vakalarıdır. Çalışmanın sonunda, Japonya özelinde çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin, iş ve istihdam bağlamında yayılma (taşma) teorisinin; aile ve yaşam bağlamında ise çatışma teorisinin yansıması olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kültür, çalışma kültürü, iş-yaşam dengesi, Japonya

ABSTRACT

THE EFFECTS OF WORKING CULTURE ON WORK-LIFE BALANCE: THE CASE OF JAPAN

Sevilay ŞAHİN SÖYLEMEZ

As today, where work, employment and labor processes operate within the capitalist system, it is clear that this process has a global impact. Work, employment and labor processes in the capitalist cycle of Western societies are similar to those in Japan. However, in Japan, there is a different process than the usual processes of capitalism. In Japan, this process takes place on a cultural basis. Therefore, in the context of work culture, Japan comes first among other countries that need to be specifically examined for work-life balance. Because, when work-life balance cannot be achieved, various results arise in the individual, social and family context. In this direction, the aim of this study is to examine the effect of work culture on work-life balance specific to Japan. As method, the literature on the subject was reviewed and the analysis of secondary data between the years 2000-2018 was taken as reference. Accordingly, the prominent issues in the context of work and work-life balance in Japan are gender inequality, long working hours, workaholism, karoshi and karojisatsu cases. As a result of this study, the effects of work culture on work-life balance with particular in Japan, and the theory of spillover (overflow) in the context of work and employment; In the context of family and life, it has been concluded that it is seen as a reflection of the conflict theory.

Key words: Culture, working culture, work-life balance, Japan

ÖN SÖZ

Ünlü düşünür Konfüçyüs'ün “İnsanlar yaradılıştan özdeşler fakat iş başında birbirlerinden farklılaşırlar” cümlesinden yola çıkarak farklı alışkanlıkları gözlemleme ve inceleme tutkusunu, beni Japonya'yı, çalışma kültürünü ve devamında iş ve yaşama etkisini incelemeye kadar götürmüştür. Her anlamda şahsına münhasır bir ülke olma özelliğini taşıyan Japonya, çalışmayı anlamlandırma biçiminde de bu özelliğini korumaktadır. Bu bağlamda Japon çalışma kültürünü anlamak için başka bakış açılarına ve davranış biçimlerine odaklanmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tez çalışması akademik literatür için küçük bir katkı iken, şahsi yaşamımda uzun bir dönemi ihtiva etmektedir. Zorlu geçen oluşturma dönemi boyunca bu tez çalışması üzerinde gerek ilmi gerek manevi katkıları bulunanlara minnettarlığımı sunmanın en güzel yolu kendilerini anmak olacaktır. İlk olarak yüksek lisans ders döneminden başlayarak tez sürecimde de görüş ve önerileriyle desteğini esirgemeyen tez danışman hocam Doç. Dr. Başak Işıl ALPAR'a teşekkür ederim.

Birlikte pek çok proje ve çalışmada yer aldığım, akademik ve sosyal yaşamımda kendime çokça tecrübe katmama vesile olan Arş. Gör. Muhammed Erkam KOCAKAYA'ya; her daim desteklerini hissettiğim, ortak çalışmayı ve ekip olmayı kendileri ile birlikte öğrendiğim Arş. Gör. Demet TOKTAŞ ve Arş. Gör. Kübra POLAT'a; dostluğunu kazanmaktan sevinç duyduğum, tezime başta olmak üzere yaşamımdaki tüm dönüm noktalarında yanımda olmakla kalmayıp motivasyon kaynaklarımdan biri haline gelen Yüsrâ AK'a teşekkürü bir borç bilirim.

Her karanlık gecenin bir sabaha ulaşacağını ve güçlü bir kadın olmayı, yaşadığı zorlukların üstesinden gelerek bana öğreten, sevmenin yanında büyük bir saygı duyduğum annem Neriman ŞAHİN'e; üç kızının da iyi bir eğitim alması için canla başla çalışan, her daim yalnızca mutlu olacağım seçenekleri tercih etmemi öğütleyen kıymetli babam Hasan ŞAHİN'e; abla olmanın güzelliğini ve elbette sorumluluğunu bana tattıran kardeşlerim Selvi ve Selin ŞAHİN'e gönülden teşekkür ederim.

Son olarak tanıştığım andan itibaren yaşamıma dokunan, aşkının muhatabı ve hayat arkadaşı olmaktan mutluluk duyduğum sevgili eşim Mustafa SÖYLEMEZ'e, beni her daim desteklediği, arkamda değil yanımda durduğu ve yaşattığı tüm güzellikler için teşekkür ederim.

Sevilay ŞAHİN SÖYLEMEZ

İstanbul, 2021



İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖN SÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. KÜLTÜR.....	3
1.2. ÇALIŞMA VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ.....	7
1.2.1. Çalışma Kültürünün Oluşumu.....	9
1.2.2. Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	11
1.2.2.1. Bireysel Faktörler.....	12
1.2.2.2. Toplumsal Faktörler.....	13
1.2.2.3. Örgütsel Faktörler.....	15
1.2.3. Çalışma Kültürünün İçsel Yönü: Tutumlar.....	18
1.2.3.1. Çalışmanın Anlamı.....	19
1.2.3.2. Çalışmaya Bağlılık.....	22
1.2.3.3. Çalışma Disiplini.....	23
1.2.4. Çalışma Kültürünün Dışsal Yönü: Davranışlar.....	23
1.2.4.1. Etkinlik.....	24
1.2.4.2. Performans.....	25
1.2.4.3. Devamsızlık.....	26
1.2.4.4. İşten Ayrılma Eğilimi.....	27

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	29
---	----

2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN MUHTEVİYATI.....	32
2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TEORİK ÇERÇEVESİ.....	34
2.3.1. Ayrı Alanlar Teorisi.....	36
2.3.2. Yayılma (Taşma) Teorisi.....	38
2.3.3. Dengeleme (Telafi) Teorisi.....	39
2.3.4. Araçsallık Teorisi.....	40
2.3.5. Çatışma Teorisi.....	41
2.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANAMAMASININ SONUÇLARI.....	42
2.4.1. Birey Açısından Sonuçları.....	42
2.4.1.1. Özel Yaşam Dengesi.....	43
2.4.1.2. İş Dengesi.....	46
2.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ:	
JAPONYA ÖRNEĞİ	
3.1. JAPON ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ.....	52
3.1.1. Japon Modeli.....	53
3.1.2. Japon Yönetim Anlayışının Temelleri.....	55
3.1.2.1. Yaşam Boyu İstihdam.....	57
3.1.2.2. Kıdem Sistemi.....	59
3.1.2.3. İşletme Sendikacılığı.....	62
3.2. JAPONYA'DA İŞ-YAŞAM DENGESİ VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN ETKİSİ.....	63
3.2.1. Japonya'da İş-Yaşam Dengesi.....	64
3.2.2. Japonya'da Çalışma Kültürünün İş Yaşam Dengesine Etkisi..	70
3.2.2.1. İş ve İstihdam Boyutu.....	70
3.2.2.1.1. Çalışmaya Dair Bakış Açısı.....	71
3.2.2.1.2. Cinsiyet Eşitsizliği.....	72
3.2.2.1.3. Uzun Çalışma Saatleri.....	75
3.2.2.1.4. İşkoliklik.....	79
3.2.2.1.5. Karoshi.....	81

3.2.2.1.6.Karojisatsu.....	87
3.2.2.2. Aile ve Yaşam Boyutu.....	92
3.2.2.2.1.Toplumsal Roller ve Kadın.....	92
3.2.2.2.2.Evlenme ve Boşanma Oranları.....	95
3.2.2.2.3.Aile Yapısı.....	98
3.2.2.2.4.Boş Zaman.....	100
SONUÇ.....	103
KAYNAKÇA.....	107



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 2.1. İş-Yaşam Dengesinin Yapısı ve İşleyişi.....	33
Tablo 2.2. İş ve Aile Alanlarında Yaşanan Değişim Süreci.....	37
Tablo 2.3. Örgütsel Sorunların Maliyetleri.....	48
Tablo 3.1. Japonya’da İş-Yaşam Dengesinin Gelişimi.....	66



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	12
Şekil 1.2. Çalışma Tutum ve Davranışlarının Oluşumu.....	19
Şekil 1.3. Bir Süreç Olarak Çalışmanın Anlamı.....	21
Şekil 2.1. İş ve Yaşam Arasındaki İlişkinin Yönü.....	35
Şekil 3.1. Japonya ve OECD Yaşam Dinamikleri Karşılaştırması.....	69



GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1. Japonya’da Cinsiyete Göre İstihdam Oranları (1990-2020), (15-64 yaş), (%).	73
Grafik 3.2. Japonya’da 2012-2018 Yılları Arasında Çalışan Sayısının Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı, (15-64 Yaş), (On Bin Kişi)	76
Grafik 3.3. Japonya’da 2018 Yılında Çalışan Sayısının Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı, (15-64 Yaş), (On Bin Kişi).....	77
Grafik 3.4. Japonya’da Tek Kişilik Hanelerdeki Çalışan Sayısının Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı (15-64 Yaş), (On Bin Kişi)	78
Grafik 3.5. Japonya’da Yıllara Göre Karoshi Davaları ve Tazminata Uygun Görülen Dava Sayıları.....	84
Grafik 3.6. Japonya’da Yıllara Göre Çalışma Sorunları ile İlişkili İntihar (Karojisatsu) Sayılarının Dağılımı.....	89
Grafik 3.7. Japonya’da Yıllara Göre Karojisatsu Davaları ve Tazminata Uygun Görülen Dava Sayısı Dağılımı.....	90
Grafik 3.8. Japonya’da Düzensiz Çalışan Kadınların Sayısı (15-64 yaş), (On Bin Kişi).....	94
Grafik 3.9. Japonya’da Kaba Evlenme ve Boşanma Oranları (Bin Kişi).....	96
Grafik 3.10. Japonya’da Cinsiyete Göre Ortalama İlk Evlilik Yaşı.....	97
Grafik 3.11. Japonya’da Tek Kişilik Hanelerin Oranı (%).	99
Grafik 3.12. Japonya’da Çalışan Kadın ve Erkeklerin Ortalama Sosyal Yaşam Süresi (Günlük, Dakika).....	100

GİRİŞ

Toplumların kendine has alışkanlıkları, toplumu ve dolayısıyla çalışma ve yaşam biçimlerini şekillendiren önemli unsurlardır. Japon zihniyeti de benzersizdir ve diğer milletlerden önemli farklılıkları bulunmaktadır. Çalışmayı anlamlandırma biçimleri ve köklü çalışma kültürlerinin, Japonya’da iş ve yaşama etkisinin de farklı olması beklenen bir neticedir. Dolayısıyla Japonya’da çalışmanın anlamlandırılmasından başlayan ve çalışmaya dair spesifik bir bakış açısının oluşmasına zemin hazırlayan çalışma kültürünün, günümüz Japonya’sında iş ile yaşam alanları arasında nerede durduğu ve bu iki alanı doğrudan ve dolaylı olarak nasıl etkilediği araştırılmaya değer bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle çalışmamızın amacı Japonların kendine has çalışma kültürlerinin, iş-yaşam dengesine etkisini incelemektir.

Söz konusu tez çalışması, Japonya’ya dair literatür çalışmalarının detaylı bir araştırma süreci sonucunda derlenerek analiz edilmesi yoluyla ortaya çıkmıştır. Ayrıca Japonya’ya dair gerekli ikincil istatistiksel verilere ulaşırken bazı noktalarda Japonya’nın istatistiksel veri yayınlama politikası gereğince engellerle karşılaşılmaması, Japonya üzerine yapılmış çalışmaların büyük kısmının Japonca olmasından kaynaklanan dil engeli gibi kısıtlamaların varlığını belirtmek gerekmektedir. Buna karşın, literatürde bulunan çalışmalar sayesinde ulaşılabilen en yakın zamanlı veriler kullanılmaya çalışılmış ve bazı kaynaklarda yazar tarafından orijinalinden çevirilere yer verilmiştir.

Ulusal literatürde Japonya üzerine pek çok çalışma olmasına karşın köklü bağlılıkları neticesinde iş ile yaşamın her alanında kendini gösteren, kendilerine has çalışma kültürlerinin etkisini inceleyen çalışmalar konuyu belirli boyutlarıyla ele almaktadır. Bu sebeple çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerine etkisini Japonya örneği üzerinden incelemeyi hedefleyen bu tez çalışmasının önemi, literatüre katkı sağlaması bakımından önem arz etmektedir.

Üç bölümden oluşan tez çalışmasının ilk bölümünde çalışma kültürünün kavramsal çerçevesi ele alınacaktır. Bu doğrultuda kültür ve çalışma kavramlarına değinilerek çalışma kültürü kavramı detaylı bir biçimde incelenecektir. Çalışma

kültürü kavramının oluşum sürecinden başlanarak, kavramı etkileyen faktörler ile çalışma kültürünün içsel ve dışsal yönleri irdelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, iş-yaşam dengesi ele alınarak kavramın içeriği ve kavrama yönelik teorik yaklaşımlar aktarılacaktır. İş-yaşam dengesi teorileri başlığı altında ayrı alanlar, yayılma (taşma), dengeleme (telafi), araçsallık ve çatışma teorileri açıklanacaktır. Ayrıca iş-yaşam dengesinin sağlanamamasının hem birey hem de örgüt açısında sonuçları detaylıca incelenerek alt boyutları ile ele alınmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın    nc  ve son b l m de ise Japonya’da çalışma kültürü, Japon modeli ve Japon yönetim anlayışının temelleri üzerinden anlatılacak ve Japon  alışma kültürü ile istihdam sisteminde yer alan üç temel unsur olan yaşam boyu istihdam, kıdem sistemi ve işletme sendikacılığı konuları irdelenerek literatürdeki tartışmalar yansıtılacaktır. Devamında Japonya’da iş-yaşam dengesinin gelişimi ve mevcut durumu ele alınacaktır. Çalışmanın odak noktasında bulunan Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisi de bu b l m de incelenecek ve söz konusu etkiler “iş/istihdam” ile “aile ve yaşam” boyutları altında sıralanacaktır. Bu bağlamda “iş/istihdam” boyutu, çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisinin “iş” alanındaki yansımaları ortaya koyarken; çalışmaya dair bakış açısı, cinsiyet eşitsizliği, uzun çalışma saatleri, işkoliklik, karoshi ve karojisatsu alt başlıkları ile ele alınacaktır. “Aile ve yaşam” boyutunda ise çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisi “yaşam” alanındaki yansımaları kadının toplumsal rolü, evlenme ve boşanma oranları, aile yapısı ve boş zaman alt başlıkları ile ele alınacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışma kültürü, insanlığın başlangıcından itibaren tanımlanması oldukça güç olan iki kavramın birleşiminden oluşmuştur. Ayrı ayrı ifade ettikleri anlam üzerinde yaygın bir görüşe varılması uzun zaman almış hatta bazı açılardan hâlâ tam olarak görüş birliğine varılamamış bu iki kavram, bir araya gelerek çalışma kültürü kavramını ortaya çıkarmıştır. Çalışma kültürünün bireylere neyi ifade ettiği, nelerden etkilendiği ve neleri etkilediğinin ele alınacağı bu bölümde, öncelikle çalışma kültürü kavramının zemininde yer alan ilk ve temel kavram olan kültürden bahsedilecektir. Kültürün kavramsal çerçevesine değinilmesinin ardından, çalışma kavramı ve algısının tarihsel serüveninden yola çıkılarak toplumun çalışmaya karşı tutum ve davranışlarını şekillendiren çalışma kültürü kavramı üzerinde durulacak ve muhtelif boyutlarıyla incelenmeye çalışılacaktır.

1.1. Kültür

Toplumla iç içe ve etkileşim içerisinde olan ve uzun süre boyunca antropoloji biliminde esas teşkil eden kültür kavramı, sosyal bilimlerin tanımlanmasında üzerinde hem fikir olunamayan ender kavramlarından biridir. Nitekim Amerikalı antropologlar Kroeber ve Kluckhohn, 1950’lerde yaptıkları bir çalışmada kültür kavramına ait 164 tanımı bir araya getirmiş ve tartışmışlardır.¹ Kavrama ilişkin ilk ve yaygın kabul gören tanımı 1871 yılında ortaya atan antropolog Tylor’a göre kültür, “*bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütün*”dür.² İyi bilinen diğer bir tanıma göre ise, hayatın başlangıcından sonuna, gündüzden geceye kadar, uykuda dahi bir toplumun sahip olduğu inanç, bir bakıma bütün bir yaşama şeklidir ve buna da kültür adı verilir.³ Her toplumun kendine özgü inanç ve değerler sistemine sahip olduğu düşüncesinden

¹ Bozkurt Güvenç, **İnsan ve Kültür**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 6. Basım, 1994, s. 95.

² E. Burnett Tylor, **Primitive Culture: Volume 1**, New York: Dover Publications, 2016, s. 23.

³ T. Stearns Eliot, **Kültür Üzerine Düşünceler**, (Çev. Sevim Kantarcıoğlu), Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1981, s. 23.

hareketle kültürün, toplumdan topluma değişen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Antropolog Wiessler da kültürü, genel itibariyle “*bir halkın yaşam biçimi*”⁴ olarak ifade etmektedir. Marx ise kültürü, “*doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey*”⁵ olarak tanımlamaktadır. Marx söz konusu ifadesi ile kültür varlığının insan tarafından yaratıldığını vurgulamaktadır. Fakat insan, o varlığın yaratıcısı ve aynı zamanda ürünüdür.⁶

Kültür kavramı, Türkçe’ye ilk kez 1952’de Ziya Gökalp tarafından *hars* olarak çevrilmiş ve “*hars, yalnız bir milletin dini, ahlaki, hukuki, muamelesi, bedii, iktisadi ve fenni hayatlarının ahenkdar bir mecmuasıdır.*”⁷ şeklinde tanımlanmıştır.

Kültür, bir insan grubunun üyeleri tarafından paylaşılan ve neyin iyi veya kötü, neyin doğru ya da yanlış ve bu grubun düşünme ve davranışları için uygun yolların neler olduğunu tanımlayan anlam sistemidir.⁸ Bahsedilen tanımların yanında kültür kavramının kullanıldığı yere göre farklı anlamlara geldiği görülmektedir. Bu noktada kültür sözcüğünün genel itibariyle; bilim alanında uygarlık, beşerî alanda eğitim sürecinin bir ürünü, estetik alanında güzel sanatlar, maddi(teknolojik) ve biyolojik alanda üretme, tarım, çoğaltma, yerleştirme olarak dört ayrı anlamda kullanıldığı görülmektedir.⁹

Kültür, diğer canlıların yaşam tasarımının aksine insanda öğrenme yoluyla elde edilmektedir. Toplumsallaşma süreci ile kazanılan kültür, ortak anlayışları paylaşan insanların bir grup içindeki davranışlarının ne olması gerektiğini ortaya koyar.¹⁰ İnsan davranışlarını etkileyen kültürün çeşitliliği sonsuzdur. Öyle ki göz ardı edilebilecek ve/veya hayal dahi edilemeyen durumlar ortaya çıkabilmektedir. Davranışlar, kültürün sonucu olarak her durum için çeşitli standartlarla belirlenmektedir.¹¹

⁴ Mümtaz Turhan, **Kültür Değişimleri**, 4. Baskı, İstanbul: Çamlıca Yayınları, 2002, s. 37.

⁵ Güvenç, **a.g.e.**, 1994, s. 96.

⁶ Bozkurt Güvenç, **Kültürün Abc’si**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997, s. 54.

⁷ Ziya Gökalp, **Türkçülüğün Esasları**, 2. Baskı, Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1986, s. 25.

⁸ Tony Watson, **Sociology, Work and Industry**, 3. bs., London: Routledge, 2003, s. 113.

⁹ Güvenç, **a.g.e.**, 1994, s. 97.

¹⁰ Veysel Bozkurt, **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 8. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011, s. 92.

¹¹ Ruth Benedict, **Pattern of Culture**, 8. Edt., New York: Mentor Book, 1960, p. 52.

Kültür kavramına ait tanımlamaların ortak özelliklerini tespit etmeye çalıştığımızda şu özellikleri sıralamak mümkün olmaktadır:

- İçgüdüsel veya kalıtsal değildir öğrenilir,
- Gelenek ve görenekler aracılığıyla aktarılması dolayısıyla tarihsel bir boyuta sahiptir,
- Kuşaktan kuşağa aktarılması dolayısıyla süreklilik özelliği mevcuttur,
- Toplumlar da yaşayan insanlarca yaratılıp paylaşılması dolayısıyla toplumsaldır,
- İhtiyacı karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır,
- Uyum yoluyla değişme gösterir,
- Bütünüyle maddi değildir ve bu nedenle bir soyutlama ve bütünleştirici bir ideal ya da idealleştirilmiş bir kurallar sistemidir.¹²

Kültürün her toplumda farklılık gösterdiği ve kendine özgü özellikler geliştirdiği bilinmekle beraber, tüm toplumlar da ortak bazı kültür öğeleri de bulunmakta ve bu öğelerin içeriği farklı olsa bile kültür kavramı için temel oluşturmaktadırlar. Sözü edilen öğeler içinde en temel unsurun *semboller* ve devamında *dil* olduğu söylenebilir. *Sembol*, aynı kültüre sahip insanlarca bilinen ve özel anlamı olan her şeyi ifade etmektedir.¹³ *Dil* ise iletişim kurma amacıyla kullanılan, anlamlara sahip semboller sistemidir.¹⁴ Dilin işlevi, kültürün dil dışındaki tüm öğelerini nesilden nesile aktarmasıdır. Toplumda madde ve kavram olarak var olan her şey dilde karşılığını bulmaktadır. Dilde var olan her şey toplum ve kültürde aslı veya yankısı bulunur ve bu kültürel ve tarihi miras ancak dil ile yeni kuşaklara aktarılır.¹⁵ “Dilsel görecelik” adı da verilen Sapir-Whorf hipotezine göre, insanlar dünyayı kendi dillerinde gömülü

¹² Güvenç, **a.g.e.**, 1994, sa. 101-103.

¹³ John J. Macionis, “Kültür”, **Sosyoloji**, (Çev. Tuğça Poyraz Tacoğlu), 13. bs. çev., Ankara: Nobel Yayınevi, 2012, s. 62.

¹⁴ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 100.

¹⁵ Güvenç, **a.g.e.**, 1994, s. 108.; Güvenç, **a.g.e.**, 1997, s. 48.

olan kültür ile algılamakta, deneyimlemekte ve anlamlandırmaktadırlar.¹⁶ Dil, toplumu bir arada tutan harç ve kültürü aktaran ortak bir hazinedir.¹⁷

Kültürün bir diğer önemli unsuru ise değerlerdir. *Değerler*, insanlara iyi ve kötü, doğru ve yanlış, uygun ve uygun olmayanın belirlenmesini ve toplumun şekillenmesini sağlayan kültürel ölçütlerdir. Bu bakımdan değerler, sosyal yaşamın anahtarını oluşturmaktadır.¹⁸ Toplumda ödül ve ceza sisteminin de belirlenmesinde önemli rol oynayan değerlerin olmadığı bir toplum, en güçlü toplumsal kontrol aracını yitirmiş sayılmaktadır.¹⁹ Değerler, aynı zamanda kültürün diğer bir unsuru olan inançların iletilmesi ve öğretilmesinde de kritik bir öneme sahiptir. *İnançlar*, insanların doğru olarak kabul ettiği fikirlerdir. Toplumlarda bireyler farklı inançlara sahipken ortak değerleri paylaşırlar. Bir başka deyişle, değerler iyiliğin soyut standartları iken; inançlar, bireylerin doğru ya da yanlış saydığı özel konulardır.²⁰

Kültürün unsurlarından bahsederken normlara da yer vermek gerekmektedir. *Normlar*, görünen ve görünmeyen davranış kurallarını ifade etmektedir. Normlar, *resmi ve resmi olmayan normlar* şeklinde ayrılmakta ve resmi normları yazılı kurallar oluşturmaktadır. Resmi olmayan normlar ise yazılı olmasına gerek duyulmadan uygulanan kurallardır. Resmi olmayan normlar kendi aralarında sınıflandırılacak olursa örflerin, resmi olmayan normlar içerisinde, toplumda sosyal yaptırım niteliğine sahip olan davranış kalıpları olduğu söylenebilir.²¹ Resmi olmayan normlar içinde bulunan gelenekler ise ahlaki temeli olmayan, uygulanmaları için katı ve kesin kuralların bulunmadığı davranış örüntüleridir. Gelenekler gündelik hayat deneyiminde doğrudan davranışa uygulanırlar. Gelenekler ile benzer özellikler taşıyan görenekler, daha kısa ömürlü, zorlayıcı olmayan ve bir şeyi görüldüğü şekilde yapma alışkanlığı olarak karşımıza çıkmaktadır.²²

¹⁶ Henry L. Tischler, “Kültür”, *Sosyoloji: İnsan ve Toplum*, (Der. Vedat Bilgin), 1. bs., Ankara: Binyıl Yayınevi, 2015, s.158.

¹⁷ Güvenç, *a.g.e.*, 1997, s. 47.

¹⁸ Macionis, *a.g.e.*, 2012, s. 66.

¹⁹ Bozkurt, *a.g.e.*, s. 93.

²⁰ Macionis, *a.g.e.*, 2012, s. 66.

²¹ Cahit Aslan, *Sosyolojiye Giriş*, 1. bs., Adana: Karahan Yayınları, 2005, s. 76.

²² *A.e.*, s. 76.

William Ogburn, kültürde maddi kültür ve adapte kültür biçiminde iki alan belirlemiştir. Birinci alan kültürün maddi boyutunu yani eşyayı, ikinci alan ise inançlar, gelenekler, adetler, fikirler, dil ve eğitim gibi toplumsal boyutu kapsamaktadır. Bireyin davranış tarzlarına yansıyan da bu toplumsal boyuttur.²³ Bu noktada, çalışmamızın genelinde kültürün ele alınış biçiminin, insanın ve toplumun algısını biçimlendirmesi ve davranışlarını etkilemesi yönünde olacağını belirtmek uygun olacaktır.

1.2. Çalışma ve Çalışma Kültürü

Çalışmanın ne olduğu sorusu, basit görünmekle birlikte esasen görünenden daha karmaşık bir cevaba sahiptir. Çalışma kavramının tarihsel bağlamına dönüldüğünde konu daha da çetrefilli bir hal almaktadır. Bugünkü yaşama biçimimiz, insanın varoluşundan beri mevcut olandan oldukça farklıdır. Yaşam, çalışma ve bu ikisi arasındaki ilişki önemli ölçüde değişmiş ve bu değişiklik her zaman daha iyiye yönelik olmamıştır.²⁴

Çalışma kavramının anlam ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve her toplumun normları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir.²⁵ Özel coğrafyalar ve devirlerdeki kültürel normlar, neyin çalışma olarak değerli olduğunu ya da kimin bir çalışan olarak sayılabileceğini belirlemektedir.²⁶ Buna göre eski dünyada çalışma, toplumda onur kırıcı bir pozisyonu işgal etmekte ve aşağı tabakanın ve köleliğin işareti olarak kabul edilmekteydi. Eski Yunan ve Roma’da ise boş zaman, elitliğin belirleyicisi olmuştur. Söz konusu elit kesimler, toplumun daha alt tabakalarının sosyal ve mesleki hiyerarşide doğal yerlerinde bulunduklarını görmeye eğilimlidirler. Belki de en ünlüleri olan Aristoteles, doğanın farklı entelektüel yeteneklere sahip insanlar yarattığı ve entelektüel açıdan aşağı seviyede olanların doğal olarak köle olmaya uygun olduklarını savunmuştur.²⁷ Bu görüşlere paralel

²³ Malik bin Nebi, **Kültür Sorunu ve Bir Toplumun Doğuşu**, (Çev. Salih Özer), Ankara: Ankara Okulu Yayınları, 2000, s. 22.

²⁴ Rudi Volti, **An Introduction to the Sociology of Work and Occupations**, California: SAGE Publications, 2012, s. 51.

²⁵ Murat Çolak, **Çalışma Kültürü**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 25.

²⁶ John W. Budd, “Work, Definitional”, **Sociology of Work: An Encyclopedia**, (Der. Vicki Smith), California: SAGE, 2013, s. 985.

²⁷ **A.e.**, s. 986.

olarak daha sonraki Hristiyan toplumlarında çalışma, Âdem ve Havva'nın cenneti olan Cennet Bahçesi'ndeki ağaçtan beslenen insanların cezalandırılma şekli olarak görülmüştür.

Öte yandan çok daha sonra ise Protestanlar çalışmayı, Kıyamet Günü'nde kurtarılabilecek olanların seçilmesinin bir parçası olarak görmeye başlamışlardır. Protestan ahlaki insanların çalışmayı ve alışveriş yapmayı bir ibadet olarak görmesini öğütlemektedir. Bu öğretiye göre fakirliğin çok çalışma ile yenilmesi ve kişilerin çalışmaları sonucunda zenginleşerek söz konusu ibadetin yerine getirilmesi temel amaç olmalıdır. Weber 1905 yılında yayınladığı “Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu” adlı eseriyle Protestan ahlakının çalışma prensibinin, kapitalizmin gelişimine katkıda bulunan ruh olduğunu savunmuştur.²⁸ Diğer bir ifadeyle kendini tamamen çalışmaya adanmış insanların, esasen kapitalizmi ortaya çıkaranlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu noktada kendini dünyada yalnızca Tanrı'nın isteği üzerine çalışmaya adanmış ve diğer her türlü zevk ve eğlenceyi yasaklayan Protestan ahlakını eleştirmektedir. 18. yüzyılla birlikte ise liberal siyasi düşüncede, çalışan olmak ve ekonomik yönden bağımsız olmak ile başkasının çalışmasına bağımlı olmamak, aynı zamanda toplumun tamamen yetişkin bir üyesi olmakla eşdeğer kabul edilmiştir. 20. yüzyıla gelindiğinde çalışanlar, sosyalist ya da komünist devletlerce kahramanlaştırılmıştır. Doğu Avrupa, Asya ve Latin Amerika ülkeleri, kendilerini çalışanların devleti olarak tanımlarken, diğerleri çalışmanın artık çalışanlar için bir anlamı kalmadığını öne sürmüşlerdir.²⁹

Yaşamın neredeyse merkezine konumlanmış olan çalışma, çoğu yönden sosyal hayatla ilişki içindedir. Çalışma birçok açıdan çevreyi etkili bir biçimde dönüştürmekte ve bu süreçte bireylerin hayatlarını sürdürmesi için gerekli olan bir gelir aracı olmasının ötesine geçerek bir statü gösterir hale gelmiştir. Dolayısıyla çalışma, yaşamak için insanın varoluşunun maddi ve kültürel yönleriyle eş zamanlı olarak verdiği uğraştır.³⁰

²⁸ Max Weber, **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, (Çev. Emir Aktan), Ankara: Alter Yayıncılık, 2015.

²⁹ Tim Strangleman ve Tracey Warren, **Work and Society: Sociological Approaches, Themes and Methods**, Oxon: Routledge, 2008, sa. 1-2.

³⁰ Watson, **a.g.e.**, s. 113.

Grint'e göre çalışma, doğayı dönüştüren bir etkinliktir ve bu dönüşüm toplumsal şartlarla bağlantılıdır. Neyin tam olarak çalışma olarak anlaşılabacağı, onu gerçekleştiren bireylerin algısıyla ilintilidir, dolayısıyla bireyler aynı işi yapsalar dahi söz konusu iş ile ilgili farklı algılara sahip olabilmektedirler. Grint' "*...çalışmanın tarihini uygun bir şekilde ele almak demek, tüm insanlık tarihini ele almak demektir.*" diyerek çalışma ve kültürün ayrılmazlığını vurgulamaktadır.³¹ Bu bağlamda kültür ve çalışmanın ilişkisini ve ayrılmazlığını ortaya koyan bir kavrama ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada da karşımıza çalışma kültürü kavramı çıkmaktadır. Çalışma kültürü, çalışanların çalışmayı nasıl anlamlandırdıkları, birbirleriyle nasıl etkileşimde bulundukları ve zaman içinde norm ve değerlerin nasıl yaratıldığı, çoğaltıldığı, değiştirildiğiyle ilgilenir.³² Kavramı daha iyi anlamak ve tanımlayabilmek için öncelikle çalışma kültürünün oluşum sürecinden bahsetmek gerekmektedir.

1.2.1. Çalışma Kültürünün Oluşumu

Çalışma, kişinin bireysel çalışma ve deneyimleriyle şekillenen ve belirli kültürel bağlamlarda oluşturulan benzersiz bir anlama sahiptir. Çalışma deneyimi insanları zaman dilimlerinde ve kültürlerde birleştirmektedir.³³ Çalışmanın üç ana işlevi bulunmaktadır. Bunlar; hayatta kalma ve güç kazanma, sosyal bağlantı kurma ve kendini belirleme aracı olarak çalışma şeklinde sınıflandırılmaktadır. Çalışma kültürü kavramı doğrultusunda incelendiğinde, kendini belirleme aracı olarak belirtilen perspektif, dışsal motivasyonlu faaliyetlerin nasıl içselleştirildiği ile daha geniş bir değerler, davranışlar ve tüm yaşam hedeflerinin bir parçası haline geldiğini açıklamaktadır.³⁴

Çalışma kültürünün oluşumunda bireyin toplumla olan ilişkisinin başladığı nokta olan toplumsallaşma süreci önem kazanmaktadır. Toplumsallaşma, kişinin ait olduğu toplumun kültürünü öğrenme ve içselleştirmesidir.³⁵ Başka bir deyişle toplumsallaşma

³¹ Keith Grint, **Çalışma Sosyolojisi**, (Çev. Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Yayın, 1998, s. 57.

³² Strangleman ve Warren, **a.g.e.**, s. 285.

³³ David L. Blustein, **The Psychology of Working**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006, s. 3.

³⁴ **A.e.**, s. 22.

³⁵ Bozkurt, **a.g.e.**, s. 111.

veya sosyalleşme, insanın insan olma yolunda ilerlediği temel süreçtir.³⁶ Toplum, kendisini oluşturan bireylerden daha fazlasıdır. Bireylerin etkileşimi vasıtasıyla toplumsal ilişkiler oluşmakta ve toplumsal yapı meydana gelmektedir.³⁷ Toplumsallaşma süreci ile birey içinde olduğu grubun norm, değer ve tutumlarını öğrenip içselleştirerek bireysel kimliğini kişiliğini oluşturmaktadır. Diğer bireyler, sosyal faaliyet ve kurumlar gibi toplumsallaşma araçları, bireyin toplum yapısını ve kültürünü anlamasında ve özünü oluşturmada önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin tümünün kimlikleri ve kişilikleri birbirinden farklı inşa edilse de bu farklılıklar toplumun kültürü çerçevesinde gerçekleşmektedir.³⁸

Çalışma ile ilişkisi noktasında bakıldığında toplumsallaşma, insanlara öncülük eden inançlarla, “çalışma” hakkındaki özel tutumların birlikte gelişme sürecini ifade etmektedir.³⁹ Toplumsallaşma, çalışma hayatının çok önemli bir parçasıdır çünkü çoğu insan iş yapmak için bilmesi gereken her şeyi bilerek çalışma yaşamına adım atmamaktadır. Bununla birlikte, bazı insanlar aileleri ve sosyal ağları üzerinden belirli bir çalışma alanından etkilenecek “beklenti toplumsallaşmasına” maruz kalmaktadır.⁴⁰ Bireyin çalışma hayatına bakışı ilk toplumsallaşma tecrübeleri ile oluşmaktadır. Çocukluk döneminde genel olarak toplumun çalışmaya yönelik tutumları aile ve yakın çevreden gözlemlenerek öğrenilir. Bir yetişkin rolüne hazırlanan çocuk aile, okul ve toplum ile etkileşim içinde olarak çalışma davranışına bir değer atfetmeye başlar.⁴¹ Bunun yanı sıra diğer insanların çalışmaya bakışı da birey için önemli bir hale gelmektedir. Olgunlaşmaya başlayan birey başkalarının çalışma ve iş hakkındaki tutumlarını da içselleştirmektedir.⁴² Söz konusu birincil ve ikincil sosyalleşme süreçleri boyunca bireyler, çalışma hayatına yönelik tutumlarını oluşturmaktadırlar. Yetişkinlik dönemi ile birey çalışma yaşamının içinde var olmaya başlamaktadır. Mesleki toplumsallaşma da denilen bu süreç, bireylerin çalışma yaşamlarının

³⁶ Volti, **a.g.e.**, s. 426.

³⁷ Vildan Akan, “Birey ve Toplum”, **Sosyolojiye Giriş**, (Der. İhsan Sezal), 2. bs., Ankara: Martı Yayınevi, 2003, s. 87.

³⁸ **A.e.**, s. 97.

³⁹ Michael Argyle, **The Social Psychology of Work**, Penguin Books, 1972, s. 13’ten aktaran; Çolak, **a.g.e.**, s. 54.

⁴⁰ Volti, **a.g.e.**, s. 427.

⁴¹ Çolak, **a.g.e.**, s. 54.

⁴² Argyle, **a.g.e.**, s. 62’den aktaran; Çolak, **a.e.**, s. 54.

gerektirdiği kişilik yapılarını benimsemesiyle gerçekleşmektedir.⁴³ Bu süreçle birlikte bireyin çocukluk ve gençlik dönemlerinde çevresinden öğrendiği çalışmaya yönelik tutum, inanç ve davranışlar, kişinin kendi çalışma tecrübesi ile birleşir. Söz konusu birleşme sonucunda çalışmaya yönelik tutumunu değerlendiren birey, kimi tutum ve değerlerini değiştirebilmekte, kimisini ise sağlamlaştırabilmektedir.⁴⁴

Neticede, çalışma ile ilgili tutumlar, bireysel özellikleri temel alarak toplum kültürü ve onun çerçevesinde oluşan çalışma kültürü tarafından şekillenmekte ve toplumsallaşma süreciyle yapılanarak son şeklini almaktadır.⁴⁵ Çalışma kültürü insanlığın kendi kültürel geleneklerini, kendilerine özgü fikirlerini, davranışlarını ve iletişimlerini oluşturdukları her yerde hayat bulmaktadır.⁴⁶

1.2.1. Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler

Çalışma kültürü temel olarak bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörler ve bunların birbiriyle etkileşimi ile şekillenmektedir.⁴⁷

⁴³ Mustafa Y. Tınar, “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 12, S.1, 1997, s. 9.

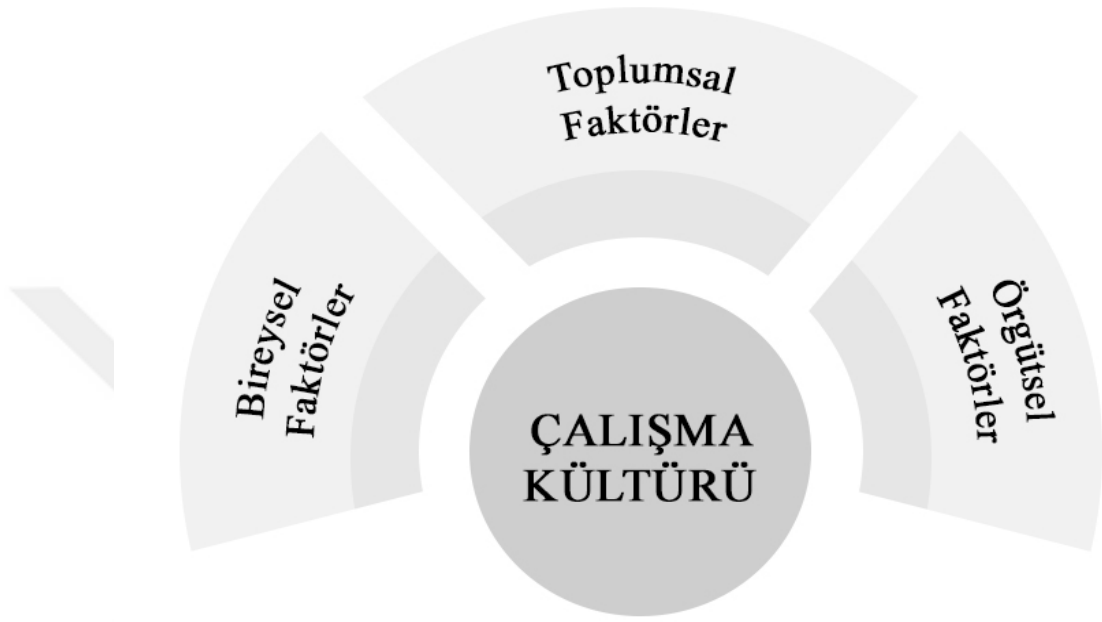
⁴⁴ Robert A. Rothman, **Working, Sociological Perspective**, New Jersey: Prentice Hall, 1987, s.3’ten aktaran; Çolak, **a.g.e.**, s. 55.

⁴⁵ Çolak, **a.g.e.**, s. 56.

⁴⁶ Dalia Perkumiene ve Asta Raupeliene, “Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector”, **Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, No. 46, 2008, sa. 101-102’den aktaran; Zeynep Aca, “Düşey Toplum Kuramı Yaklaşımıyla Japon Çalışma Kültürünü Anlamak”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 4, S. 2, 2012, s. 227.

⁴⁷ Philip R. Harris, **The New Work Culture**, Amherst: HRD Press, 1998.

Şekil 1.1: Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler



Kaynak: Murat Çolak, *Çalışma Kültürü*, Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 58.

Bireysel faktörler bağlamında, psikolojik ve demografik özelliklerden doğan ve aynı objeye karşı birçok farklı ve genelleştirmeye müsait olmayan tutumlardan söz edilebilir. Diğer bir ifadeyle bireysel faktörler, kişiye özgü sayılabilecek tutumlardan oluşmaktadır. Bunun tam aksi yönünde toplumsal faktörler ise aynı toplumsal ve kültürel koşullar altında oluşan ve toplumun tümü için genelleştirmeye müsait tutumlar olarak ifade edilebilir. Toplumsal faktörlere paralel olarak örgütsel faktörler de genellemeye müsait tutumları içermektedir.⁴⁸ Söz edilen tüm bu faktörler birleşerek bir çalışma tutumu ve davranışı oluşturmakta ve devamında çalışma kültürü meydana getirmektedir.

1.2.2.1. Bireysel Faktörler

Çalışma kültürüne etki eden bireysel faktörler, psikolojik ve demografik faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. *Psikolojik faktörler*, bireyi harekete geçiren ve

⁴⁸ Çolak, a.g.e., s. 58.

davranışlarının yönünü belirleyen düşünce, umut, arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Psikolojik faktörler genel itibariyle çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal çevre ve kültür etkisinde şekillenmektedir. *Demografik faktörler* ise çalışma davranışında bireyler için farklılık gösteren yaş, cinsiyet, medeni durum, ırk, eğitim seviyesi ve tecrübe olarak belirtilebilir. Çalışma yaşamında genel itibariyle yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve tecrübe öne çıkan demografik özellikler olarak bilinmektedir.

Bu çalışmada çalışma kültürü, genelleştirmeye elverişli olan değişkenler ile ele alınacağından bireysel faktörler yerine ağırlıklı olarak ortak tutum ve davranışları ele alan diğer faktörler üzerinde durulacaktır.

1.2.2.2. Toplumsal Faktörler

Çalışma davranışına ve çalışmaya yönelik tutumlara etkisi olan en önemli faktörlerin toplumsal faktörler olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Özellikle çalışma kültürü kavramından bahsedilirken bireysel faktörlerden ziyade toplumsal faktörler ön plana çıkmaktadır. Çalışma kültürlerinin toplumdan topluma değişiklik göstermesinin sebebi esasen toplumsal özelliklerin birbirinden farklılık göstermesidir. Bu bağlamda çalışma kültürünü etkileyen toplumsal faktörlerin incelenmesinin, söz konusu farklılıkların oluşmasına neden olan etkileşimleri ortaya koyacağını söylemek mümkündür.

Çalışma kültürünü etkileyen toplumsal faktörler içinde ele alınacak ilk unsur *toplumsal yapı*dır. Söz konusu yapı zaman içerisinde bireyleri etkilemekte ve yine bireylerden etkilenmektedir. Dolayısıyla toplumsal yapı topluma ait tüm özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Çalışma olgusunun tarihsel süreci incelendiğinde görüldüğü üzere, toplumun çalışmaya yüklediği anlam çalışma kültürünün temelini oluşturmaktadır. Bu noktada çalışma kültürleri her toplum için farklı tutum ve davranışları içermektedir. Toplumsal yapının içerdiği gelenek, görenek, inanç ve değerler toplumun çalışmaya ilişkin tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir.

Çalışma kültürünü etkileyen bir diğer önemli toplumsal faktör ise *aile*dir. Bireylerin çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarının oluştuğu toplumsallaşma sürecinin zemininde aile bulunmaktadır. Ailenin bireyin kimliğini kazanmasında ve toplum yapısını içselleştirerek gelecek kuşaklara aktarmasında etkili olması, onu

toplumun yapı taşlarından biri haline getirmektedir.⁴⁹ Söz konusu görevleri aile dışında başka bir kurumun aynı oranda başaramayışı da ailenin önemine vurgu yapmaktadır.

Çalışmaya yönelik görüş ve davranışların tarihsel süreç içerisindeki değişimine bakıldığında da dinin etkisi göze çarpmaktadır. Dolayısıyla çalışma kültürünü etkileyen bir diğer toplumsal faktör *dindir*. Daha önce de değinildiği üzere din ve çalışma ilişkisini sistematik bir biçimde ilk kez ortaya koyan Weber olmuştur. Weber söz konusu eserinde⁵⁰, kapitalizmin ruhunun temelinde Protestan ahlâkının yattığını ifade etmektedir. Buna göre, çalışma kutsal sayılan ve Tanrı'nın hoşnutluğu için yapılan bir eylemdir. Boşa geçirilen zaman bir kayıp olarak görülmekte ve zenginlik, gösteriş, zevk alma ve lüks tüketim için yapılan çalışma hoş görülmemektedir.⁵¹

Çalışma kültürünü etkileyen bir diğer toplumsal faktör *sosyal yapıdır*. Toplumsal faktörler içinde büyük bir yeri kapsayan din ve sosyal yapı birbiriyle etkileşim halindedir. Çünkü din, bireysel ve sosyal yaşamın çeşitli yönlerini ve bireylerin konu ve sorunlara karşı bakış ve davranış kalıplarını içermektedir. Kendisine mensup bireylerde oluşturduğu bilinç ile tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu bağlamda din, bir taraftan bireysel ve sosyal eylemlerin meşruluğunu sorgularken, diğer taraftan ise söz konusu eylemlerin itici gücüdür. Üretim, dağıtım, yatırım ve tasarruf konuları basit davranış biçimleri değildir. Bireyler bilerek veya bilmeyerek bu konularda dinin etkisinde kalmaktadır.⁵² Bireyler bu gibi etkilerle çalışma ilişkilerinde farklılık gösterebilmekte ve bunu çalışma biçimlerine yansıtabilmektedir. Böylece çalışma ilişkilerinde din, hukuk, örf, adet ve ahlak kurallarının etkileri görülmektedir.

Toplumsal bir diğer faktör olarak *değerler*, bireylerin çalışma ve özel yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi değerler, insanlara iyi ve kötü, doğru ve yanlış, uygun ve uygun olmayanın belirlenmesini ve toplumun şekillenmesini sağlayan kültürel ölçütlerdir. Değerler ulaşılması arzulanan hedefleri

⁴⁹ Çolak, a.g.e, s. 63.

⁵⁰ Weber, a.g.e.

⁵¹ John J. Macionis, **Sociology**, 14. bs., New Jersey: Pearson Education, 2011, s. 444.

⁵² Tevhit Ayengin, "Çalışmanın Dinî Temelleri: Kalvinizm ve İslam Örneği", **İslami Araştırmalar Dergisi**, C. 18, S. 4, 2005, s. 463.

temsil etmektedir.⁵³ Bireylere birtakım ölçütler sunan değerler, bireylerin yaşamı boyunca değişip gelişebilmektedir. Bireyin çalışmaya ilişkin değerleri gelir ihtiyacı, zevkleri, kapasitesi, ailesi, eğitimi gibi birçok faktörden etkilenerek oluşmaktadır. Bireyin toplam değerlerinin bir alt kümesi olan çalışma değeri, kişinin işinde aradığı ya da arzuladığı nitelik, karşılık ve tatmindir.⁵⁴ Bu noktada çalışma yaşamında ortak değerler ise sosyal dayanışmayı oluşturan ve sürekliliğini sağlayan en önemli unsurlardan biridir.

1.2.2.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, bireylerin çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarının oluşmasındaki örgütsel etkileri ifade etmektedir. Toplum yaşamında olduğu gibi örgüt yaşamında da kurallar, değerler ve simgeler yer almaktadır. Diğer yandan, seremoniler ve törenler, adetler, hikayeler, mitler, semboller, dil ve kahramanlar örgüt kültürünün görülebilen ifade biçimleri arasında sayılabilir.⁵⁵

Toplamlar gibi örgütlerin de içinde bulunanlara aktaracağı bilgiler ve kültürel kalıtlar bulunmaktadır. Söz konusu kültürel kalıtlar, toplum kültüründen farklı fakat ona aykırı olmayan bir örgüt kültürü oluşturmaktadır. Bu bağlamda çalışma kültürünü etkileyen örgütsel faktörlerden ilki olan *örgüt kültürü*, kültürel ve sembolik olaylara ya da kuruluşlardaki yönlelere ciddi bir şekilde ilgi duyan bir düşünce tarzı için şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır.⁵⁶ Bu bağlamda örgüt kültürü, bir kurum veya örgütü diğerlerinden farklılaştıran kendisine has değer ve inançlardır. Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerinin paylaştığı ortak normlar, etkileşimler, beklentiler, inançlar, varsayımlar, tutum ve değerlerden oluşan bir bütündür. Kurumsal kültür olarak da adlandırılan örgüt kültürü, örgütlerin kendilerine özgü bir kültürü olmasının yanı sıra toplumsal kültürün etkisiyle de biçimlenen bir uzantı niteliğindedir. Zira örgüt kültürü, toplumun oluşturduğu ortak kültür içinde yer almakta ve buna göre

⁵³ John J. Macionis, **a.g.e.**, 2011, s. 61.

⁵⁴ Donald E. Super, **Work Values Inventory Manual**, Boston: Houghton Mifflin, 1970, s. 56'dan aktaran; Çolak, **a.g.e.**, s. 76.

⁵⁵ Nezahat Güçlü, "Örgüt Kültürü", **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 6, 2003, s. 150.

⁵⁶ Mats Alvesson, "Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity", **The Handbook of Organizational Culture and Climate**, (Der. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom ve Mark F. Peterson), 2. bs., California: SAGE, 2011, s. 14.

şekillenmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün içinde bulunduğu toplumun çalışma kültürü ile doğrudan bir etkileşim içinde olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün, söz konusu toplumun kültürünün çalışma hayatındaki özel bir uygulaması olduğu söylenebilir.⁵⁷ Öte yandan örgüt kültürüne yakın bir kavram olan *örgüt iklimi* ise, bir örgütteki ortak psikolojik güçlerin görünümü, başka bir deyişle örgüt kültürünün yarattığı atmosfer olarak tanımlanmaktadır.⁵⁸

Örgüt kültürü bir kavram ve çerçeve olarak, kuruluşların ve çalışma hayatının anlaşılması için kilit bir rol oynamaktadır.⁵⁹ Örgüt kültürü söz konusu kurum, işletme, organizasyon içinde performans, büyüme ve başarıya etki etmektedir. 1980'lerin başında ABD'nin mükemmel şirket özelliklerini ve zamanın oldukça başarılı Japon şirketlerinin arkasındaki sırlarını belirten çalışmalar örgüt kültürünün önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte örgüt kültürünün şirket performansları ve büyümelerinin arkasındaki en önemli unsur olduğuna dair yaygın bir inanç oluşmuştur.⁶⁰

Toplumsal kültürün, örgüt kültürü üzerine etkisini araştıran Hofstede, çalışmasıyla örgüt kültürünün ulusal kültürün etkisiyle şekillendiğini ve aralarında güçlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır.⁶¹ Sonuç itibariyle örgüt kültürünün, toplumun çalışma kültürü ile özelden farklılıklara sahip olsa da genelde bağlantılı olduğu söylenebilmektedir.

Örgüt kültürünün yanında *örgütün yapısı ve büyüklüğü* de çalışmayı etkileyen örgütsel faktörlerdendir. Örgütsel yapı, örgütün varlığını oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerin yüksek birleşimidir.⁶² Amaç, iş bölümü, uzmanlaşma, formelleşme derecesi, kontrol alanı, yönetsel kademeler, merkezileşme derecesi, emir-komuta zinciri,

⁵⁷ Sevinç Köse ve Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapılar ve Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitabevi, 2003, sa. 11-12.

⁵⁸ Muharrem Varol, "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 44, S. 1, 1989, s. 198.

⁵⁹ Stephen Edgell, Heidi Gottfried ve Edward Granter, **The SAGE Handbook of Sociology of Work and Employment**, SAGE, 2016, s. 262.

⁶⁰ A.e., p. 263.

⁶¹ Geert H. Hofstede, **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. bs., California: SAGE, 2001.

⁶² Gholam Ali Ahmady, Maryam Mehrpour and Aghdas Nikooravesh, "Organizational Structure", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol. 230, 2016, s. 456.

iletişim kanalları gibi unsurlar örgütün yapısını oluşturmaktadır.⁶³ Kùltürel unsurlar organizasyonun sosyal yapılarında yerleşiktir.⁶⁴ Örgütsel yapının üç boyutu bulunmaktadır. Birinci boyut, örgütün resmi ilişkilerini belirleyip, hiyerarşi seviyelerini göstermektedir. İkinci boyutu, grupta çalışan insanların pozisyonlarını bir birimin içinde belirlemesi ve birimleri organizasyonun tamamında bölmesinden oluşmaktadır. Üçüncü boyutu ise tüm birimlerin koordine edildiği ve organizasyonda etkin bir ilişkinin güvence altına alındığı sistemlerin tasarımıını içermektedir.⁶⁵ Örgüt yapısının yalnızca iş odaklı oluşturulmasının çalışanlar açasından tatminsizlik, memnuniyetsizlik gibi durumlara yol açaabildiği bilinmektedir.

Örgüt büyüklüğünün, örgüt kùltürü ve örgüt iklimi üzerinde etkisi olduğu kabul edilmektedir. Mikro boyuttaki örgütlerin, makro boyutta olanlara kıyasla çalışanlarca daha samimi olduğu yaygın bir görüştür. Yüz yüze iletişimin zorluğu, karmaşık yönetim sistemi ve uzmanlaşma, makro boyutlu örgütlerin çok fazla olumlu yaklaşılmamasının sebeplerindendir. Çalışanların örgüte bağlılığı, motivasyon ve doyum oranı genel itibarıyla örgütün büyüklüğüyle ters orantılı gelişmektedir.⁶⁶

Çalışmaya etki eden en önemli örgütsel faktörler ise çalışma koşulları ve ücrettir. Çalışma ortamı, çalışanların motivasyon ve çalışma temposunu büyük ölçüde etkilemektedir. Kötü çalışma koşulları, Herzberg'in *hijyen faktörler* dediği olumsuz etki oluşturan ve performansını düşüren etkenlerden biridir.⁶⁷ Bu nedenle fiziksel çalışma koşullarının doğru belirlenmesi gerekmektedir. Çalışma koşulları gibi düşük ücret de Herzberg tarafından hijyen faktörler olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla varlığı ile çalışanların performansına olumsuz etki etmektedir. Bu faktörlerin giderilmesiyle beraber, düşen motivasyonun normal düzeye geleceği savunulmaktadır.⁶⁸ Ücret düzeyleri çalışanın çalışmaya yüklediği anlamı, çalışmaya olan bağlılığını ve çalışma disiplinini doğru orantılı olarak etkilemektedir. Sonuç

⁶³ Çolak, **a.g.e.**, s. 82.

⁶⁴ Edgell, Gottfried ve Granter, **a.g.e.**, s. 262.

⁶⁵ Ahmady, Mehrpour ve Nikooravesh, **a.g.e.**, s. 456.

⁶⁶ Geoffrey Keith Ingham, **Size of Industrial Organization and Worker Behavior**, Cambridge University Press, Cambridge, 1970'ten aktaran; Çolak, **a.g.e.**, s. 72.

⁶⁷ Sabahattin Gültekin, Zakir Gül ve Mustafa Coşar Ünal, "Motivasyon", **Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler**, (Der. Sabahattin Gültekin), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013, s. 333.

⁶⁸ **A.e.**, s. 334.

olarak çalışma koşulları ile ücret, çalışmaya yönelik tutum ve davranışları etkileyip şekillendirmekte; dolayısıyla da çalışma kültürüne etki etmektedir.

Çalışma kültürünü etkileyen son örgütsel faktör ise *örgütün yönetim şeklidir*. Çalışanların örgüt yönetiminin karar alma süreçleri içinde yer alması ve yönetimin örgütün sosyal ilişkilerini destekleyici tavrı olumlu bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma kültürü karmaşık bir bütündür ve çalışanların çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını içermektedir. Söz konusu tutum ve davranışlar ile çalışma kültürü ölçülmeye ve anlaşılmaya çalışılmaktadır.

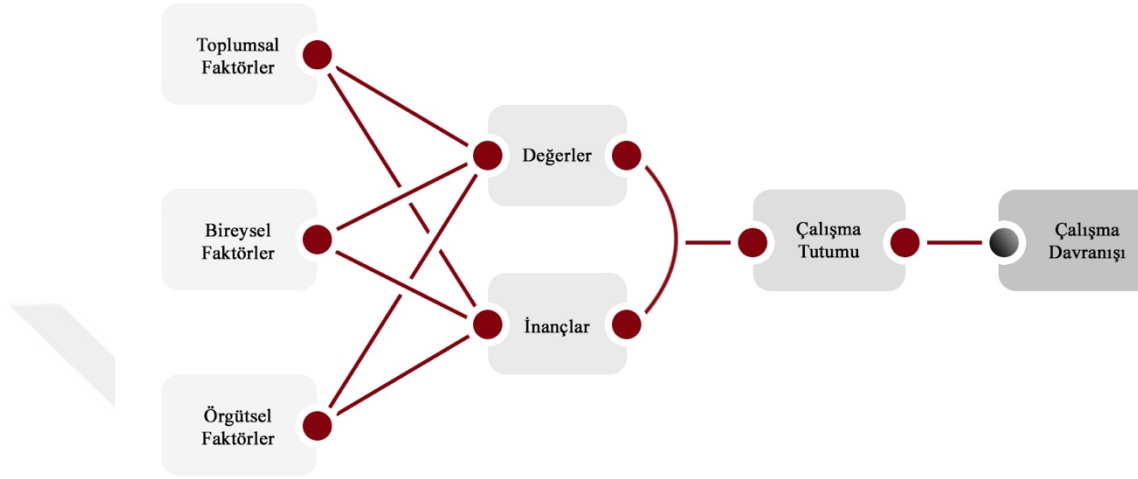
1.2.3. Çalışma Kültürünün İçsel Yönü: Tutumlar

Tutumlar, nesneler, insanlar veya olaylar hakkındaki olumlu ya da olumsuz değerlendirme ifadeleridir. Ve bireylerin bir olay, olgu veya nesne ile ilgili düşünce ve davranışlarının yönünü, ona karşı eğilimini ifade etmektedir. Çalışma tutumu ise bireyin çalışma olgusuna yönelik düşüncelerini içermektedir. Daha önce de belirtildiği üzere birey, çalışmaya yönelik tutumlarını kültür aracılığıyla edinmektedir. Nitekim Benedict, tutum, davranış ve kültür arasındaki ilişkiyi ortaya koyduğu çalışmasında, bireylerin tutum ve davranışlarının kültür ile şekillendiğini ortaya koymuştur.⁶⁹ Söz konusu çalışmayı destekleyici şekilde birçok antropolog ve sosyolog tarafından kültürün, tutum ve davranışları asıl tayin edici faktör olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir.⁷⁰ Bu bağlamda Şekil 1.2’de çalışma tutum ve davranışlarının oluşum aşamaları görülmektedir.

⁶⁹ Benedict, **a.g.e.**

⁷⁰ Daniel Katz, “The Functional Approach to the Study of Attitudes”, *Public Opinion Quarterly*, Vol. 24, No. 2, 1960, ss. 163-204.; Icek Ajzen, “The Theory of Planned Behavior”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, No. 2, 1991, ss. 179-211.; Martin Fishbein ve Icek Ajzen, “Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research”, **Philosophy and Rhetoric**, Vol. 10, No. 2, 1977.

Şekil 1.2: Çalışma Tutum ve Davranışlarının Oluşumu



Kaynak: Murat Çolak, **Çalışma Kültürü**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2015, s. 90.

Çalışmaya yönelik tutumların bir uzantısı olan çalışma kültürünün incelenmesinde, üç farklı tutum göze çarpmaktadır. Bunların ilki olan çalışmanın anlamı, daha önce de belirtildiği gibi bireyin çalışmaya yüklediği anlam ve değer ile ilgilidir. Bireyin çalışmaya bağlılığını ölçen çalışma bağlılığı ise çalışma tutumun ikinci boyutudur. Ele alınacak son boyut ise bireyin çalışma çabasını ifade eden çalışma disiplini boyutudur.⁷¹

1.2.3.1. Çalışmanın Anlamı

Daha önce de bahsedildiği üzere çalışma, tanımlanması oldukça karmaşık bir kavramdır ve tarih boyunca kendisine çeşitli anlamlar yüklenmiştir. Böylece tarihsel süreçte çalışmanın anlamının sürekli bir değişme ve gelişme halinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın, bireylerin, grupların ve toplumların kendisine biçtiği yer ve değer ile anlamlandırıldığı söylenebilir. Öyle ki, çalışma ve yaşam o

⁷¹ Tom W. Smith, **A Cross-National Comparison on Attitudes towards Work by Age and Labor Force Status**, Chicago: National Opinion Research Center, 2000, ss. 1-15.

kadar ayrılmaz bir biçimde iç içe geçmiştir ki, çalışma fikrini sorgulamak aynı zamanda yaşamı da sorgulamak gibi görünmektedir.⁷²

Çalışmanın anlamına yönelik tutumlar, toplumların kendi içlerindeki olgulara göre değişiklik göstermektedir. Kùltürler arasındaki farklılıklar bu değişikliğe sebep olan en temel etkindir. Bazı toplumlarda çalışma, bireyleri tanımlayan, onları tamamen yetişkin bir yurttışa dönüştüren bir olgudur. Kimisinde ise bir lanet veya tam tersi kurtarılanın bir işareti, her ne pahasına olursa olsun sevinilecek, kucaklanacak ya da kaçınılacak bir şeydir.⁷³ Çalışma, aynı zaman diliminde farklı toplumlarca farklı anlamlar kazanmıştır. Bunun sebebi söz konusu bireylerin ve toplumların sahip oldukları değerler ve inançlardır. Tüm kùltürlerde insanların çalışmasına karşın, çalışmaya yüklenen anlam topluma ait kùltürün doğasını yansıtmaktadır.

Çalışmanın anlamı ile ilişkili tutumları ölmeye yönelik en geniş araştırma, çalışma psikolojisi alanında çalışmaları bulunan Morin tarafından yapılmıştır. Söz konusu araştırma ile çalışmanın, çalışanlar için neyi ifade ettiğı belirlenmek istenmiştir. Morin'in çalışmanın anlamına dair oluşturduğu ölçek literatürde yaygın kabul görmekte ve kullanılmaktadır. Araştırmada, bireylerin çalışmaya yükledikleri anlamları ölçmek için kullanılan ifadeler ise aşğıdaki gibidir.⁷⁴

- Çalışma, insan için en önemli faaliyettir.
- Çalışma, para kazanmaktan başka bir şeyi ifade etmemektedir.
- Çalışma, topluma ve insanlara yararlı olmaktadır.
- Çalışma, insanın zaman ve enerjisini harcayan/yok eden bir süreçtir.
- Çalışma, insana kendini ve yeteneklerini geliştirme imkânı sağlamaktadır.
- Çalışma, monoton bir süreçtir.
- Çalışma, insanın kendisine ve çevresine olan bir sorumluluğudur.
- Çalışma, insanların en değerli zamanlarını harcamalarına neden olmaktadır.

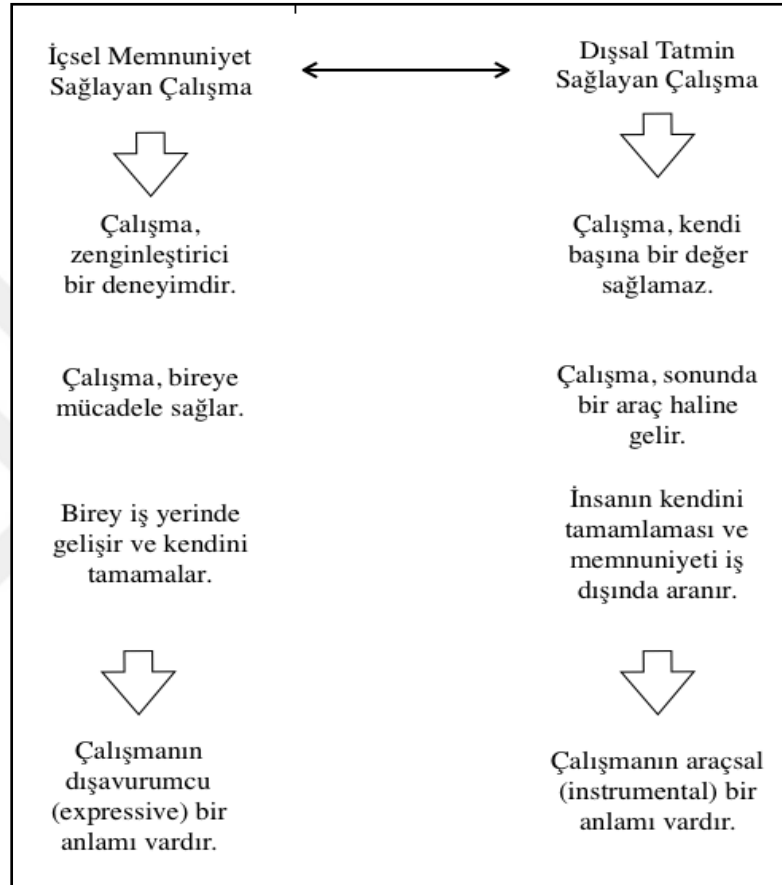
⁷² Peter Fleming, **The Mythology of Work: How Capitalism Persists Despite Itself**, London: Pluto Press, 2015, s. 10.

⁷³ Strangleman ve Warren, **a.g.e.**, s. 2.

⁷⁴ Estelle M. Morin, **The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment**, Studies and Research Project, Report R-585, Montreal: İRRST, 2008, ss. 1-54.

- Çalışma, iyi iletişim becerisine sahip olmanın bir yoludur.
- Çalışma, stres ve sorunların ana kaynağını oluşturmaktadır.

Şekil 1.3: Bir Süreç Olarak Çalışmanın Anlamı



Kaynak: Tony Watson, *Sociology, Work and Industry*, 3. Baskı, London: Routledge, 2003, s. 119.

Şekil 1.3, çalışmanın anlamını bir süreci ifade eden bir biçimde ele almaktadır. Buna göre, çalışmanın anlamları arasındaki farklar, insanlara içsel memnuniyetler ve dışsal tatminleri taşıyan anlamlar sunar.⁷⁵ Başka bir deyişle çalışma gibi karmaşık bir sürecin anlamı esasen karışık ve dinamik bir sosyal bağlamdan etkilenir. Dolayısıyla çalışmanın anlamı sadece amaçlar ve somut koşullar değildir. Çalışmanın somut yönlerinin anlamı ve anlaşılması, amaçlardan etkilenir. Ancak çalışmanın anlamı genel itibarıyla amaçlardan ve bunların dinamik ilişkilerinden etkilenmektedir.⁷⁶

⁷⁵ Watson, *a.g.e.*, s. 118.

⁷⁶ Morin, *a.g.e.*, sa. 4-5.

1.2.3.2. Çalışmaya Bağlılık

Bireyin çalışmaya yönelik önemli tutumlarından biri de çalışmaya bağlılıktır. Bağlılık kavramı ilk kez 1960 yılında Sosyolog Becker tarafından ele alınmıştır. Becker, herhangi bir kişi, konum veya faaliyete bağlılık duyan bireyin, söz konusu faktörlere uygun davranışlar sergilediğini ve daha fazla ilgi gösterdiğini belirtmektedir. Bunun gerçek bir bağlılığı ifade edebilmesi, içselleştirme ve özümseme ile meydana geldiği takdirde mümkün olmaktadır.⁷⁷

Çalışmaya bağlılık noktasından bakıldığında, ilk olarak bireyin hayatında çalışmanın önemli bir yere sahip olması beklenmektedir. Bu nedenle, bir zorunluluk sebebiyle çalışmaya yönelme gibi durumlarda, bir çalışma bağlılığından bahsedilemeyecektir.⁷⁸

Çalışmaya bağlılık, kişinin çalışmaya olan aidiyetini ifade ettiğinden herhangi bir işe, mesleğe ya da örgüte bağlı olmaktan farklılaşmaktadır. Bağlılığın bileşenleri duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç kısımda incelenmektedir. Çalışma psikolojisi alanında çalışmalarıyla tanınan Meyer ve Allen, söz konusu bileşenlerin örgütsel bağlılık türleri olmadığı üzerinde önemle durmaktadır.⁷⁹ Çalışmaya yönelik tutumlar üzerine çalışmaları bulunan Smith de çalışma bağlılığını, duygusal ve zorunlu bağlılık olarak sınıflandırmaktadır.⁸⁰

Benzer şekilde, örgütsel davranış üzerine çalışan Langton, Robbins ve Judge de çalışmaya karşı bağlılık duymayı şu üç biçimde incelemektedir:⁸¹ Çalışmaya *duygusal bağlılık*, bireylerin çalışmaya karşı hislerini, sevgisini, çalışmadan aldığı keyfi ve çalışmayı zorunlu bir uğraş olarak görmeyişini ifade etmektedir. Duygusal bağlılığın aksine *devam bağlılık*, çalışmanın ekonomik getiri sağlayan bir zorunluluktan daha ileri bir şey olmadığını ifade eden tutumdur. *Normatif bağlılık* ise, bireylerin

⁷⁷ Howard S. Becker, "Notes on the Concept Commitment", **American Journal of Sociology**, C. 66, 1960, ss. 32-44.

⁷⁸ Marie L. Griffin v.d., "Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff", **Criminal Justice and Behavior**, C. 37, S. 2, 2010, ss. 239-255.

⁷⁹ John P. Meyer ve Natalie J. Allen, "A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, C. 1, S. 1, 1991, ss. 61-89.

⁸⁰ Smith, **a.g.e.**, ss. 1-15.

⁸¹ Nancy Langton, Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**, 7. bs., Toronto: Pearson, 2015, s. 99.

sorumluluk ve sadakat duygularını temel almaktadır. Normatif bağıllık bireyler tarafından ahlaki bir davranış olarak kabul edilmektedir.⁸²

1.2.3.3. Çalışma Disiplini

Çalışma kültürünün içsel yönü olan tutumların son boyutu olan çalışma disiplini, bireyin çalışma faaliyeti içinde üzerine düşenleri yapması, çalışmanın bir hayat felsefesi olarak kabul edilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır.⁸³ Smith'in çalışma tutumlarına yönelik olarak yaptığı kültürlerarası araştırmasında, çalışma tutumlarının önemli bir kısmını çalışma disiplininin oluşturduğu vurgulanmaktadır.⁸⁴ Araştırmada aşağıda belirtilen ifadeler kullanılarak çalışma disiplini tutumu ölçülmüştür.

- Çalışırken yapılabilecek olanın en iyisi yapılmalıdır.
- Yalnızca zorunluluk durumlarında çalışılmalıdır.
- Rahat hissedilebilmesi için verilen iş tamamlanmış olmalıdır.
- Çok çalışılması anlamsızdır.
- Verilen iş zamanında bitirilmelidir.
- Önemli olan mesaidir. Mesai sona erdiğinde çalışma da sona erer.
- Çok çalışarak tüm zorlukların üstesinden gelinebilir.
- Çok çalışmak için daha fazla para kazanmak gerekir.
- Çok çalışmayı gerektirecek hiçbir şey yoktur.

Söz konusu araştırma ile Smith, çalışma ve kültür arasındaki ilişkiyi çalışma disiplini tutumları bağlamında ölçmekte ve ortaya koymaktadır.

1.2.4. Çalışma Kültürünün Dışsal Yönü: Davranışlar

Tutumların davranışları etkilediği genel kabul görmektedir. Bu konuda yapılan araştırmalar da genellikle bireylerin tutum ve davranışlar arasında tutarlılık aradığını göstermektedir. Bu görüşü destekleyen Festinger davranışların, tutumları takip ettiğini

⁸² Meyer ve Allen, **a.g.e.**, s. 67.

⁸³ Çolak, **a.g.e.**, s. 96.

⁸⁴ Smith, **a.g.e.**, ss. 1-15.

savunmaktadır. Bunun yanı sıra daha yakın tarihli araştırmalarda ise, tutumların gelecekteki davranışı öngördüğüne yönelik konular ele alınmaya başlanmıştır.⁸⁵

Tutumlar bireyin içsel yönünü ifade ederken, davranışların tutumların dışı yansıyan yönü olduğu söylenebilir. Tutumlar davranışlara yön vermektedir. Tutum ve davranışların ilişkisi, makro bağlamda ise toplumun kültürü ile şekillenmektedir. Dolayısıyla bireyin tutum ve davranışları da içinde yaşadığı toplumun kültüründen etkilenmektedir.⁸⁶ Ajzen ve Fishbein, tutum ve davranış arasındaki bu ilişkiyi bir model ile ortaya koymuştur. Çalışmanın temel hipotezine göre, tutum ve davranış ilişkisinin gücü, tutumsal ve davranışsal varlıklar arasındaki uyum derecesine bağlıdır ve ortaya konulan modele göre karşılaşılan bir duruma karşın tutumlar tarafından oluşturulan davranışlar, bir sonraki davranışın tahmininde de oldukça etkili olmaktadır.⁸⁷ Çalışma kültürünün tespit edilmesinde dışsal boyutu ifade eden davranışlar ise etkinlik, performans, devamsızlık ve işten ayrılma olarak şekillenmektedir.⁸⁸

1.2.4.1. Etkinlik

Etkinlik, genellikle verimlilik kavramıyla özdeş olarak bilinmesine ve bu şekilde kullanılmasına karşın teorik olarak birbirinden farklı kavramlardır. Genel itibarıyla verimliliğin amacı girdileri olabildiğince azaltıp, çıktıları olabildiğince arttırmaktır. Verimlilik arttırılmak istenirken, etkinlik sağlanmaya çalışılır. Genel olarak ifade edilirse etkinlik, verimliliği kuşatmaktadır.⁸⁹ Etkinlik, yapılan iş ile yapılacak iş arasında bağlantı kurarak sağlanmaktadır. Esas itibarıyla girdilerin tam ve doğru biçimde kullanılmasını ifade etmektedir.⁹⁰ Örgüt bağlamında etkinlikten bahsetmek gerekirse bir örgütün, organizasyon ya da kurumun amaçlarına ulaşma derecesini ifade

⁸⁵ Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Organizational Behavior**, 15. bs., London: Pearson, s. 106-107.

⁸⁶ Benedict, **a.g.e.**, s. 13.; Anne D. Kroemer ve Karl H. E. Kroemer, **Office Ergonomics: Ease and Efficiency at Work**, 2. bs., Florida: CRC Press, 2016, s. 89-93.

⁸⁷ Icek Ajzen ve Martin Fishbein, "Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research", **Psychological Bulletin**, Vol. 84, No. 5, 1977, s. 888-918.

⁸⁸ Çolak, **a.g.e.**, s. 86.

⁸⁹ Nurullah Genç, "Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 10, S. 3-4, 1994, s. 363.

⁹⁰ Halit Suiçmez, "Verimlilik ve Etkinlik Terimleri: Tarihsel Bakış", **Mülkiye Dergisi**, C. 26, S. 234, 2002, s. 178.

etmektedir. Söz konusu birimlerin topluma istenilen faydayı vermeleri, amaçlarına ulaşmaları kısaca etkin olmaları ile mümkün olmaktadır.⁹¹ Literatürde bu konuda yapılan bazı çalışmalar neticesinde, etkinlik düzeyi ve çalışma tutum ve davranışları arasında pozitif bir nedensellik ilişkisi bulunduğu görülmektedir.⁹²

1.2.4.2. Performans

O'Brien çalışma performansını psikolojik açıdan, bir görevin yerine getirilmesinde çaba harcanması olarak tanımlamaktadır.⁹³ Günümüzdeki araştırmalar ise performansı görev performansı, vatandaşlık ve ters verimlilik olarak üç türe ayırmakta ve tümünün çalışma performanslarının farklı yönlerine işaret ettiğini savunmaktadır. Buna göre görev performansı, bir mal ve hizmetin üretilmesinde veya bir idari işe katkıda bulunan görev ve sorumlulukların yerine getirilmesidir. Dolayısıyla geleneksel iş tanımındaki görevleri içermektedir. Vatandaşlık boyutu ise, çalışanın kendisinden istenmediği durumlarda dahi başkalarına yardım etmesi, örgütsel hedefleri desteklemesi, diğer çalışanlara saygılı davranışlar sergilemesi ve yapıcı önerilerde bulunması gibi örgütün psikolojik çerçevesine katkıda bulunan eylemlerdir. Son olarak tersine verimlilik boyutu, örgüte aktif olarak zarar veren eylemlerdir. Bu davranışlar arasında şirket mülküne zarar verme, agresif davranışlarda bulunma sayılabilir.⁹⁴

Çoğu örgüt yöneticisi için görev performansı ve vatandaşlık boyutlarında iyi olup, ters verimlilikten kaçınmanın iyi performans olduğuna inanmaktadır. Çalışanın başarı veya başarısızlığını ifade eden performans, çalışmaya ait tutumların dışı yansıması olan davranışlar olarak kabul edilmektedir.

⁹¹ Mahmut Özdevecioğlu, "Örgütsel Etkinlik", *Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi*, C. 1, S. 8, 1999, s. 401.

⁹² F. Hosseinzadeh Lotfi ve Hadi Shirouyehzad, "Analyzing Efficiency of Human Resource Performance: Using Data Envelopment Analysis", **1. Conference on Executive MBA**, 2010, s. 1-12.; J.Richard Hackman ve Greg R. Oldham, "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol. 16, 1976, s. 250-279.

⁹³ Gordon E. O'Brien, **Psychology of Work and Unemployment**, Oxford: John Wiley & Sons, 1986, s. 1.

⁹⁴ Robbins ve Judge, **a.g.e.**, s. 589.

1.2.4.3. Devamsızlık

Devamsızlık, bir çalışanın planlandığı vakitte çalışmak için işyerinde bulunmamasıdır.⁹⁵ İşe devamsızlık çeşitli nedenlerden meydana gelebilmektedir. Bu sebeple devamsızlık mazeretli ve mazeretsiz olarak sınıflandırılmaktadır. Hastalık, kaza, ölüm ve ailesel nedenler gibi zorlayıcı durumlar *mazeretli devamsızlık* olarak tanımlanmaktadır. Genel kabule göre mazeretli devamsızlık, negatif bir devamsızlık olarak algılanmamaktadır. *Mazeretsiz ya da gönüllü işe devamsızlık* ise çalışanın yöneticisine herhangi bir mazeret bildirmeden veya bildirdiği mazeret kabul edilebilir olmadığı halde işine gitmemesi durumunu kapsamaktadır.⁹⁶ Bu bağlamda devamsızlık, sebebi, tekrarlanma sıklığı ve ortama bağlı olmakla birlikte “işyerinden kaçış” olarak ifade edilmektedir.⁹⁷

Mazeretsiz devamsızlık örgütte sorunlara yol açabilmektedir. Fakat en önemli sorunun, çalışanların bunu hak ettiklerini düşünmeleri üzerine işe devamsızlık ya da geç kalma konusunda endişe duymamaları olduğu söylenebilir.⁹⁸ Devamsızlık örgütlerin tamamen ortadan kaldıramayacağı ancak kontrol altına alabileceği bir davranıştır.⁹⁹ Yöneticilerin nedenlerini daha iyi anlamaları halinde, mazeretsiz devamsızlık kontrol altına alınabilmektedir. Bunun için de devamsızlığı etkileyen faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.

Devamsızlığın azaltılmasına yönelik çalışmalarda genel itibarıyla iş tatmini ile devamsızlık ilişkisi araştırılmıştır. Bu soruya odaklanan araştırmalar iki değişken arasında zayıf bir negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir.¹⁰⁰ Buna göre işlerinden memnun olan çalışanların diğerlerinden daha az devamsızlık yaptığı söylenebilmektedir. Devamsızlığı etkileyen faktörler ile ilgili diğer çalışmalara göre

⁹⁵ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 13. bs., Mason: South-Western, 2010, s. 525.

⁹⁶ Faruk Şahin, “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 4, S. 1, 2011, s. 25.

⁹⁷ Steve M. Jex, **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, New York: John Wiley&Sons, 2002, s. 126.

⁹⁸ Mathis ve Jackson, **a.g.e.**, s. 526.

⁹⁹ Jennifer M. George ve Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6. bs., New Jersey: Prentice Hall, 2012, s. 85.

¹⁰⁰ **A.e.**, s. 85.

de devamsızlık bireysel, toplumsal, örgütsel ve çalışmaya bağlı faktörler ile etkileşim halindedir.¹⁰¹

1.2.4.4. İşten Ayrılma Eğilimi

Bireyin çalışma davranışlarından biri olan işten ayrılma eğilimi, çalışanların işten ayrılmayı tutum ve davranışlarına yansıtımlarıdır. İşten ayrılmanın meydana gelmesi için, bireyin örgütten ayrılmak için bilinçli ve kasıtlı bir isteğinin varlığı gereklidir.¹⁰² Dolayısıyla, işten ayrılma eğiliminden bahsedilebilmesi için, bireyin bu yönde isteğinin, bilinçli arayışlarının ve davranışlarının olması gereklidir.

İşten ayrılma eğiliminin anlaşılması, işgücü devrini de beraberinde getirmektedir. Çünkü işten ayrılma eğilimi, işgücü devrinin en önemli sebebidir. Fishbein ve Ajzen de bir davranışa olan eğilimin esasen gerçek davranışın temelini ifade ettiği teorisinden hareketle, işi bırakma eğiliminin işgücü devrini etkileyen faktör olduğunu vurgulamaktadır.¹⁰³

İşten ayrılma eğiliminin pek çok farklı nedeni olabilir. Fakat bireylerin örgüte sağladıkları emek, zaman ve çabanın karşılığında elde ettikleri sonuçlardan duydukları tatminsizlik, işten ayrılmanın en önemli nedenidir.¹⁰⁴ Genel itibariyle işten ayrılmanın nedenlerini araştıran çalışmalara bakıldığında ise demografik faktörlerin, iş doyumunun¹⁰⁵ ve çalışma koşullarının¹⁰⁶ etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

¹⁰¹ Nils Jannsen v.d., “Fatigue as a Predictor of Sickness Absence: Results from the Maastricht Cohort Study on Fatigue at Work”, **Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 60, 2003, s. 71-82.

¹⁰² Toby M. Egan v.d., “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No. 3, 2004, s. 279-301.

¹⁰³ Martin Fishbein ve Icek Ajzen, “Attitudes Towards Objects As Predictors of Single and Multiple Behavioral Criteria”, **Psychological Review**, Vol. 8, No. 1, 1974, s. 59-74.

¹⁰⁴ Kenneth R. Bartlett, “The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field”, **Human Resource Development Quarterly**, No. 12, 2001, s. 335-352.

¹⁰⁵ Aaron Cohen, “Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 5, 1993, s. 1140-1157.; Eric G. Lambert, Nancy L. Hogan ve Shannon M. Barton, “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National Sample of Workers”, **The Social Science Journal**, No. 38, 2001, s. 233-250.; Billie Coomber ve K. Louise Barriball, “Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature”, **International Journal of Nursing Studies**, No. 44, 2007, s. 297-314.; Michael Clugston, “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**, No. 21, 2000, s. 477-486.

¹⁰⁶ Jeo-Chen T. Yina ve Ke-Ping A. Yangb, “Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors”, **International Journal of Nursing Studies**, No. 39, 2002, s. 573-581.

Çalışanların, psikolojik yaklaşımlara göre örgüte girme aşamasında örgüt ile ilgili beklentilerinin belirleyici olduğunu, sosyolojik yaklaşımlara göre ise, çalışmaya yükledikleri anlamların, çalışmaya bağlılık derecelerinin ve çalışma disiplinlerinin işten ayrılma eğilimi üzerinde etkili olduğu araştırmacılar tarafından ortaya koyulmuştur.¹⁰⁷

Çalışma kültürüne ait tüm kavram ve tanımlamaların ardından, çalışmanın ikinci bölümünde çalışma kültürü ve ilgili konuların iş-yaşam dengesi içerisindeki yeri ve önemi tespit edilmeye çalışılarak, çalışma kültürü ve iş-yaşam dengesi arasında bağlantı kurulmaya çalışılacaktır.

¹⁰⁷ Charles W. Mueller ve James L. Price, “Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover”, **Journal of Behavioral Economics**, Vol. 19, No. 3, 1990, s. 546.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

Çalışma olgusu, sanayileşme ile öncekinden farklı bir anlam kazanarak “çalışma dışı” denilen bir olguyu oluşturmuştur. Sanayileşme öncesi geleneksel toplumda çalışma yaşamı ve çalışma dışı yaşam arasında fark görülmemekteydi. Modern toplumda ise iş yaşamının önemi giderek artmıştır. Sanayi devrimi sonucunda fabrika üretimi sisteminin yerleşmesi ile birlikte daha öncekinden farklı olarak ev ve iş yaşamının birbirinden ayrılması, çalışmanın önemini arttıran temel etkindir. Böylece bir işyeri kuralı haline gelen *yaşanılan yer* ve *çalışılan yer* ayrımı giderek standart bir hale bürünmüştür.¹ Artık iş yaşamı birincil bir zaman dilimine, iş dışı yaşam ise ikincil ya da bağımlı bir zaman dilimine karşılık gelmektedir.² Bununla birlikte maddi boyutu ile iş ve özel yaşam birbirinden farklılaşırken, sosyal boyutu ile her iki yaşam alanı arasındaki ilişkinin yadsınamayacağını söylemek gerekir.³

Günümüzde iş dünyasında, insan potansiyelini etkileyen temel sorunlardan biri iş-yaşam dengesidir. Toplumda ev ve iş yaşamının giderek kötüleştiğine dair meydana gelen endişenin, zenginleşme, tek ebeveynli ailelerin artması, aile hayatının özelleştirilmesi ve bölgesel imkanların eksikliği gibi çeşitli açıklamaları bulunmaktadır.⁴

Esasen literatürde iş-aile dengesi kavramı da iş-yaşam dengesi kadar yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. İş-aile dengesi genel itibarıyla cinsiyet ve aile rolleri üzerinden şekillenmektedir. Fakat çalışmamızda bir aile kurmuş olmayan bireylerin iş ve iş dışı yaşamı arasındaki dengeyi de kapsayacak şekilde iş-yaşam dengesi kavramı kullanılacaktır.

¹ Serkan Güzel, **Çalışma Sosyolojisi**, İstanbul: Literatürk Yayınevi, 2008, s. 21.

² Nevzat Güldiken, **Çalışma Sosyolojisi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015, s. 17.

³ Serkan Güzel, “İş Yaşamı ile İş-Dışı Yaşam İlişkisi Açısından Gündelik Yaşam”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 9, S. 3, 2007, s. 109.

⁴ David E. Guest, “Perspectives on the Study of Work-Life Balance”, **Social Since Information**, Vol. 41, No. 2, 2002, s. 256.

2.1. İş-Yaşam Dengesi: Kavramsal Çerçeve

İş ve iş dışı yaşamın gereklerinin karşılanması, bireylerin, ailelerin ve örgütlerin karşılaştıkları en önemli zorluklardan biridir. Buna yönelik olarak iş-yaşam dengesi, çeşitli alanlarda yapılan akademik çalışmalarda sıkça kullanılan bir kavram olmakla birlikte disiplinler üstü bir tanımı bulunmamaktadır.⁵ Söz konusu kavram kendisiyle ilişkili diğer kavramlarla iç içe geçmiş haldedir ve bu sebeple kullanımda karışıklıklar meydana gelebilmektedir.

İş-yaşam dengesine alternatif olarak literatürde *iş-aile dengesi (work-family balance)* kavramı da kullanılmaktadır. İş ve aile, bireyin yaşamında esas teşkil etmekte ve birey her iki alanda da mutlu ve tatmin olmayı hedeflemektedir. İş-aile dengesi gerek iş gerekse aile yaşamına yeterli ölçüde katılmayı ve her iki alanın da taleplerini karşılayabilme durumunu belirtmektedir.⁶ İş-aile dengesi ile etkileşim içinde kullanılan bir kavram ise *iş-aile kolaylaştırması/uyumlaştırması (work-family facilitation)*dır. Söz konusu kavram, bireyin iş yaşamındaki rolünün ailedeki rolüne ya da ailedeki rolünün iş yaşamındaki rolüne katılımını arttırması veya kolaylaştırması durumunu ifade etmektedir.⁷ İş ve ailenin dengelenmesine yönelik kavramlar açıklanırken aksi durumu ifade eden *iş-aile çatışmasından* da söz etmek gerekmektedir. Birçok ülke ve kültür bağlamında modern yaşamın ortak bir olgusu⁸ olan iş-aile çatışması, en geniş haliyle iş ve aile sorumlulukları arasındaki bir *itme-çekme stratejisi*⁹, bir diğer deyişle bir tür “çekişme” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, iş ve aile yaşamında üstlenilen roller arasında uyum sağlanamaması durumudur. İş-aile çatışmasının öznesinin genel itibarıyla kadınlar olduğu yaygın kabul gören bir tespittir. Zira gerek kadına atfedilen aile içi geleneksel roller gerekse iş yaşamındaki modern çalışma koşullarının getirdiği rol ve sorumluluklar, söz konusu çatışmanın kadınlarda erkeklere oranla çok daha fazla görülmesine neden

⁵ Zeki Parlak ve Yüstra Ak, “Doğu ve Güney Avrupa Refah Rejimlerinde Ebeveyn İzni: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, 2019, s. 4.

⁶ Patrica Voydanoff, “Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach”, **Journal of Marriage and Family**, Vol. 67, 2005, s. 827.;

⁷ A.e., p. 827.

⁸ Zeynep Aycan, “Cross-Cultural Perspectives to Work-Family Conflict”, (Der. K.Korabik & D. Lero), **Handbook of Work-Family Conflict**, London: Cambridge University Press, 2008, s. 360.

⁹ Nancy R. Lockwood, *Work/Life Balance: Challenges and Solutions*, **Society for Human Resource Management**, 2003, s. 3.

olmaktadır.¹⁰ Tüm bunlarla birlikte iş-aile çatışması algısı, yaygınlığı, nedenleri ve sonuçlarının kültürler arası farklılıklar gösterme eğiliminde olduğunu belirtmek gerekmektedir.¹¹

İş-yaşam dengesi ile iş-aile dengesinin ayrıştığı en temel nokta ise iş dışı yaşamın yalnızca aile ile sınırlı olmadığı yaklaşımıdır. İş-aile dengesi kavramı, iş-yaşam dengesine göre daha dar bir çerçeve sunmakta ve esasen iş dışındaki yaşamı yalnızca aileden ibaret gören bir bakış açısını vurgulamaktadır. Literatürde yaygın kabul gören bir görüşe göre, iş-aile arasındaki rol çatışmaları üzerine yapılan araştırmalar değerli olmakla birlikte, iş ve aile yaşamı dışında kalan bireysel yaşam alanına dair boşluklar barındırmaktadır.¹² Bu bağlamda başka bir görüş ise, yaşam boyutunun ne ölçüde kavramsallaştırıldığından ziyade iş-yaşam ikilemi arasındaki temel fikrin, bireylerin farklı roller üstlendikleri yaşam boyutlarının var olduğudur.¹³

Çalışmamızda kullanılacak olan *iş-yaşam dengesi* kavramı ise, küreselleşen üretim ve rekabet ile hizmet sektörünün ve teknolojinin zaman içerisinde gelişmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Kavram ilk kez Kanter tarafından 1970’lerde¹⁴ kullanılmış olmasına rağmen, iş-yaşam dengesine yönelik uygulamaların başlangıcı 1930’lara dayanmaktadır. Sözü edilen ilk uygulama, W.K. Kellogg isimli bir şirketin günde sekiz saatlik üç vardiya sistemi yerine, altı saatlik dört vardiya sistemini geliştirmesidir.¹⁵ Böylece çalışanların iş dışında ev ve kişisel yaşamlarına ayırdıkları zamanın artırılmasının yanı sıra iş yaşamlarındaki verimlilik ve motivasyonun da yükseltilmesinin amaçlandığı söylenebilmektedir.

Dar bir tanımlamaya göre iş-yaşam dengesi, ev ve işteki sorumlulukları yerine getirmek için gerekli olan zamanın dengesi olarak ifade edilebilir. Fakat iş-yaşam dengesi kavramından yola çıkılarak, iş dışı yaşamın yalnızca “ev” ile

¹⁰ Mustafa Arslan, “İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi”, **Birey ve Toplum Dergisi**, C. 2, S. 3, 2012, s. 99-113.

¹¹ Zeynep Aycan, **a.g.e.**, s. 360.

¹² Ellen E. Kossek ve Susan J. Lambert, “Work-Family Scholarship: Voice and Context”, (Ed. Ellen E. Kossek and Susan J. Lambert), **Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, s. 3.

¹³ William J. Goode, “A Theory of Role Strain”, **American Sociological Review**, Vol. 25, No. 4, 1960.

¹⁴ Nandini Borah ve Negal Bagla, “Work-Life Balance: Assessing Perceptions”, **SCMS Journal of Indian Management**, Vol. 13, No. 3, 2016, s. 113.

¹⁵ Lockwood, **a.g.e.**, s. 2.

sınırlandırılmayacağı düşünüldüğünde söz konusu tanımın yeterli olmadığı görülmektedir. İş-yaşam dengesinin, iş ile yaşamın geri kalan kısmı arasındaki denge¹⁶ olduğunu belirten fakat bir yandan ise bunun yanlış bir adlandırma olduğunu ifade eden bir görüş de bulunmaktadır. Buna göre, söz konusu kavram iş ile yaşamın geri kalanı arasında bulunan bir dengeden bahsetmekteyken, genel itibarıyla iş olarak kastedilen ücretli çalışmadır.¹⁷ “Hayatın geri kalanı” ise iş dışındaki alanları içermektedir. Bir başka ifade ile ücretsiz çalışma, iş kapsamına dahil edilmemektedir.

Kavram hem iş hem de iş dışı yaşamda denge kurmayı amaçladığı için önem kazanmaktadır. İş-yaşam dengesi çalışma ve çalışma dışı yaşamı kontrol altında tutarak, bireyin sosyal hayat faaliyetlerini ve kişisel hayatını yönetebilmesidir.¹⁸ Bir başka tanıma göre, iş-yaşam dengesi, iş ve iş dışı faaliyetlerin birbiriyle uyumlu olduğu ve bireyin mevcut yaşam öncelikleri doğrultusunda gelişmeyi teşvik ettiği, çatışma ve uyumlaştırma arasındaki kişisel algısıdır.¹⁹

Bireyin iş, aile ve kendisi şeklindeki üç ayrı alan üzerindeki amaç, hedef ve taleplerin, diğerleri için ayrılan zamandan herhangi bir kısıtlama yapmayı gerektirmediği durumda “denge” sağlanmış olmaktadır.²⁰ Burada belirtmek gerekir ki söz konusu denge sübjektiftir. Bir başka deyişle denge her bireye göre değişmekte ve şekillenmekte ve hatta biri için sağlanmış olan denge, bir başkası için dengesizlik anlamına gelebilmektedir.

Verilen tanımların genel itibarıyla çalışanlar açısından iş-yaşam dengesini ifade ettiği görülmektedir. İşverene göre ise iş-yaşam dengesinin tanımı ve dengeden getirmesi beklenenler farklılaşmaktadır. İşveren bakış açısına göre iş-yaşam dengesi, çalışanların çalışma esnasında işlerine odaklanabilmesini sağlayabilecek bir örgüt kültürünün meydana getirilmesinin zorluğunu ifade etmektedir.²¹ Buna göre, bir

¹⁶ Guest, a.g.e., s. 264.

¹⁷ A.e., s. 262.

¹⁸ Hakan Bektaş ve Mehmet Güler, **İş-Yaşam Dengesinin Araştırılması: İstanbul Örneği**, Şehir Araştırma Notları 2, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Şehir Politikaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, 2019, s. 4.

¹⁹ Thomas Kalliath ve Paula Brough, “Work–Life Balance: A Review of The Meaning of The Balance Construct”, **Journal of Management and Organization**, Vol. 14, No. 3, 2008, s. 326.

²⁰ Burcu Şefika Doğrul ve Seda Tekeli, “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 2, S. 2, 2010, s. 12.

²¹ Nurgün Kul Parlak, **Refah Devletinin Yeniden Yapılanması ve AB Ülkelerinde İş-Yaşam Dengesi**, Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları, 2016, s. 9.

örgütün geleceği ve çalışanların potansiyeli birbirine geçmiş durumdadır. Bu noktada işverenlerin talepleri ile çalışanların gereksinim ve sorumlulukları arasında meydana gelen yapısal uyumsuzluk, toplumsal bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır.²²

2.2. İş-Yaşam Dengesinin Muhteviyatı

İş ve iş dışı yaşamı dengelemenin amacı, yaşam kalitesi, memnuniyet gibi sübjektif boyutların yanında sağlık, kariyer, başarılı özel yaşam gibi objektif boyutlarda sürdürmektir.²³ İş-yaşam dengesini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların tutumu ve bireyin bulunduğu ortam, dengenin hem iş yaşamı hem de kişisel yaşamla ilgili olmasından dolayı aile geçmişi, ailenin finansal ve sosyal durumu, çalışanın yaşam evresi, günlük rutini, sosyal çevresi gibi faktörler bunlar arasında sayılabilir.²⁴ İş ve aile yaşamı arasındaki ilişkilerin değişmesi ve şekillenmesi, bireylerin öncelikleri ve söz konusu olgulara atfettiği ağırlıkların değişiminden kaynaklanmaktadır.²⁵

İş-yaşam dengesinin daha iyi anlaşılabilmesi için dengenin belirleyici faktörlerinin, niteliğinin bilinmesi gerekmektedir. Buna göre Tablo 2.1’de iş-yaşam dengesinin yapısı ve işleyişi gösterilmektedir.

²² Kossek ve Lambert, **a.g.e.**, s. 4.

²³ Eckart Hildebrant, “Balance Between Work and Life–New Corporate Impositions Through Flexible Working Time or Opportunity for Time Sovereignty?”, **European Societies**, Vol. 8, No. 2, 2006, s. 255-256.

²⁴ Clarence Harry, K. Lakshimi Revathi ve T. Sirinivasa Rao, “The Role of Work Life in Employees Life”, **International Journal of Management, Technology and Engineering**, Vol. 8, No. 8, 2018, s. 540.

²⁵ Hildebrant, **a.g.e.**, s. 255.

Tablo 2.1: İş-Yaşam Dengesinin Yapısı ve İşleyişi

Belirleyici Faktörler	Dengenin Doğası
Örgütsel Faktörler -İş talepleri -Çalışma kültürü -İş dışı yaşam talepleri -İş dışı yaşam kültürü	Sübjektif Göstergeler -Ev ve iş eşitliğine vurgu yapan denge -İş merkezli denge -İş dışı yaşam merkezli denge -İşin eve yayılması -Evin işe yayılması
Bireysel Faktörler -İşe yönelim -Kişilik -Enerji -Kişisel kontrol ve başa çıkma -Cinsiyet -Yaş -Yaşam ve kariyer aşaması	Objektif Göstergeler -Çalışma Saatleri -Boş Zaman -Aile Roller

Kaynak: David E. Guest, "Perspectives on The Study of Work-Life Balance", **Social Science Information**, Vol. 41, No. 2, 2002, s. 265.

Tablo 2.1'e göre iş-yaşam dengesinin oluşma sebebi olan belirleyici faktörler örgütsel ve bireysel olarak ikiye ayrılmaktadır. Buna göre iş talepleri, çalışma kültürü, iş dışı yaşam talepleri ve iş dışı yaşam kültürü örgütsel faktörleri; işe yönelim, kişilik özellikleri, bireysel enerji, bireyin kontrol ve başa çıkma mekanizması, cinsiyet, yaş ve yaşam ve kariyer aşaması ise bireysel faktörleri belirtmektedir.

İş yaşam dengesinin doğası incelendiğinde dengenin doğasını belirleyen objektif göstergelerin çalışma saatleri, boş zaman ve aile rolleri; sübjektif göstergelerin ise ev ve iş eşitliğine vurgu yapan denge, iş merkezli denge, iş dışı yaşam merkezli denge ve işin eve yayılması olarak şekillendiği görülmektedir.

İş-yaşam dengesinin temelinde üç bileşeni vardır. Söz konusu bileşenler zaman, ilişki ve doyum dengesi olarak ifade edilmektedir.²⁶ Buna göre *zaman dengesi*, iş ve iş dışı yaşam için ayrılan zamanı kapsamaktadır. Bireyin zamanının büyük bir kısmı iş yaşamına ayrılmış olduğundan, iş-yaşam dengesi bağlamında zaman dengesi bileşeni önemli bir yere sahiptir. Zaman dengesi çalışma saatleri ile düzenlenebilmektedir. Bir günün tamamında üretim yapılan iş yerlerinde de vardiya sistemi ile denge kurulmaya çalışılmaktadır. İkinci bileşen olarak ele alınan *ilişki dengesi*, iş ve iş dışı yaşamda yer alan roller ile ilgilidir. Bireyin çalıştığı yer ile iş dışında kalan aile ve özel yaşamında üstlendiği roller birbirinden farklıdır ve her birinin getirdiği sorumluluklar ayrıdır. Bireyin söz konusu rolleri arasındaki dengesi ilişki dengesini oluşturmaktadır. Son bileşen olan *doyum dengesi* ise bireyin ilişki dengesindeki rollerinin getirdiği doyum ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda *pozitif doyum dengesi* iş ve iş dışı yaşam rolleri arasındaki eşitliğin yüksek olmasını, *negatif doyum dengesi* ise düşük olmasını ifade etmektedir.²⁷

2.3. İş-Yaşam Dengesinin Teorik Çerçevesi

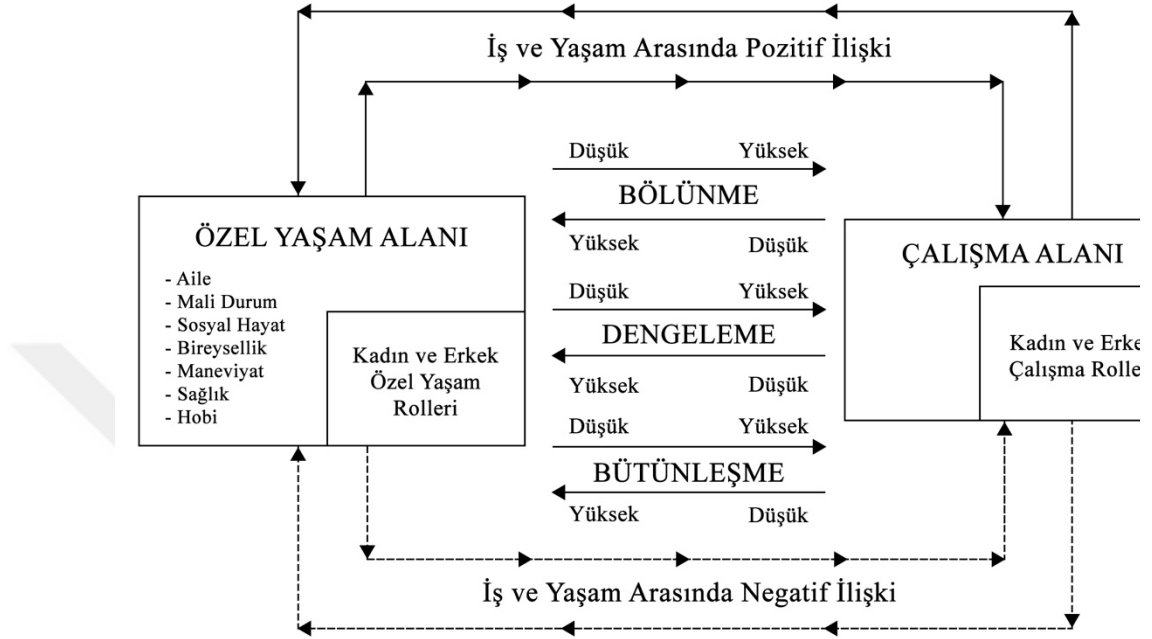
İş ve özel yaşamı arasında denge sağlanabilmesi için söz konusu ilişkinin yönü ve biçimi üzerinde durulması gerekmektedir. İş ve özel yaşamın birbirinden bağımsız veya tam tersi bütünleşme içinde olması bu noktada önem kazanmaktadır. İş ve özel yaşamın birbiri üzerindeki etkisini ortaya koyan teoriler esasen bu iki alanın bölünmesi, dengede tutulması veya bütünleşmesini savunan görüşlerdir.²⁸ Buna göre Şekil 2.1’de söz konusu üç görüşün de yönü ve biçimi görülmektedir.

²⁶ Jeffrey H. Greenhaus, Karen M. Collins ve Jason D. Shaw, “The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 63, 2003, s. 513.

²⁷ A.e., s. 513.

²⁸ Naithani Pranav, “Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario”, **Asian Social Science**, Vol. 6, No. 6, 2010, s. 155.

Şekil 2.1: İş ve Yaşam Arasındaki İlişkinin Yönü



Kaynak: Naithani Pranav, "Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario", *Asian Social Science*, Vol. 6, No. 6, 2010, p. 155.

Şekil 2.1’de de belirtildiği gibi iş-yaşam dengesine yönelik en temel yaklaşımlar esasında “*üç varsayım yaklaşımı*” olarak tabir edilen *bölünme*, *yayılma*, *dengeleme* teorileri olarak literatürde yer almaktadır. Fakat söz konusu yaklaşım sosyologlarca basit bulunmuş ve eleştirilmiştir. Farklı alanlar arasında daha güçlü bağ kurabilecek yaklaşımlara ihtiyaç duyulduğu görüşünden hareketle *araçsallık* ve *çatışma* teorileri da literatürde kendine yer bulmuştur.²⁹

Söz konusu teorilerin incelenmesinin, çalışmanın üçüncü bölümünde yer alacak olan Japonya’da iş-yaşam dengesi ile bağlantılı olması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan özellikle geçmiş dönemlerde yazılmış literatürde ve dolayısıyla teorilerde iş-yaşam dengesinin, daha çok iş-aile dengesi biçiminde ele

²⁹ İlkay Savcı, “Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, C. 54, S. 4, 1999, s. 157.

alınması sebebiyle teoriler açıklanırken iş-aile dengesine ağırlık verilmesi mecburiyeti doğmaktadır.

2.3.1. Ayrı Alanlar Teorisi

Literatürde bölünme teorisi olarak da söz edilen *ayrı alanlar teorisi* ilk kez Amerikalı örgüt sosyoloğu Wilensky tarafından 1960 yılında ortaya atılmış ve aynı alanda araştırmaları olan Dubin (1956)³⁰ ile Meissner (1971)³¹ tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla detaylıca açıklanmıştır. Teorik bir çerçeve sunduğu düşünülen³² bu teori, çalışmanın aslında insan yaşamının ayrılmaz bir parçası olduğu görüşüne karşıt olarak iş ve özel yaşamın birbirinden bağımsız iki alan olduğunu savunmaktadır.³³ Bu iki alanın birbirinden ayrılması, psikolog Piotrkowski tarafından insanların aile veya iş alanlarından hangisinde ise o alan içindeyken diğer alan ile ilgili duygu, düşünce ve davranışlarını etkin olarak bastırabilecekleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır.³⁴ Dolayısıyla iş ve ailenin ayrı alanlar olması, her iki alanda da stresle başa çıkma yöntemi olarak görülebilir.³⁵ Ayrı alanlar teorisi, bireyin o an hangi alan ile meşguliyet halinde ise o kısma odaklanabileceğini ifade etmektedir. Bir başka ifade ile birey bulunduğu alanda diğer alanın stresini unutabilecek böylelikle her iki alanda da aktif bir biçimde yer alabilecektir.

İş-yaşam dengesi üzerine çalışmaları bulunan akademisyen Pranav'a göre iş ve özel yaşamı birbirinden ayırma seviyesinin yükselmesi daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamaktadır. Buna göre zaman, enerji ve çabasını iki alan arasında etkin bir biçimde paylaşırabilen bireyin iş ve özel yaşamı daha az çatışma halinde olacaktır. Ancak işe

³⁰ Robert Dubin, ““Industrial Workers’ Worlds: A Study of the Central Life Interests of ‘Industrial Workers’”, **Social Problems**, 1956, Vol. 3, No. 3.

³¹ Martin Meissner, “The Long Arm of the Job: A Study of Work and Leisure”, **Industrial Relations**, 1971, Vol. 10, No. 3.

³² Guest, **a.g.e.**, s. 265.

³³ Michael R. Frone, “Work-Family Balance”, **Handbook of Occupational Health Psychology**, 2003, No. 7, s. 146.

³⁴ Chaya S. Piotrkowski, **Work and The Family System**, Collier Macmillan, 1979’den aktaran; Jeffrey R. Edwards ve Nancy P. Rothbard, “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs”, **Academy of Management Review**, 2000, Vol. 25, No. 1, s. 181.

³⁵ Susan J. Lambert, “Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda”, **Human Relations**, 1990, Vol. 43, No. 3.

yönelik zaman talebinin fazla olmasının iş ve özel yaşamın birbirine bağlanmasını bir zorunluluk haline getirdiğini de belirtmektedir.³⁶

İş ve aile yaşamının birbirinden bağımsız olup olmama konusuna değinilmişken Tablo 2.2’de iş ve aile alanında meydana gelen değişim süreci özetlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 2.2: İş ve Aile Alanlarında Yaşanan Değişim Süreci

AŞAMA	DÖNEM	İŞ VE AİLE YAŞAMINDAKİ DEĞİŞİM
1	Toplumsal Yaşamın İlk Dönemi	Geçim sağlamak amacıyla tüm ailenin çalışması
2	Sanayileşme Öncesi Dönem	İş ve aile yaşamının birbirinden kısmen ayrılması
3	18. yy Öncesi Sanayi Devrimi	İş ve aile yaşamının keskin bir şekilde ayrılması ve erkek işçinin işgücünde baskın konuma gelmesinin başlangıcı
4	18. yy Sonu - 19. yy Başı Arasındaki Dönem	İşbölümüne göre iş ve ailenin ayrı alanlar haline gelmesi
5	19. yy Başı ve 1950 Arasındaki Dönem	Erkeğin ekmek kazandığı aile modelinin egemenliği
6	1950 ve 1980 Arasındaki Dönem	Erkeğin ekmek kazandığı aile modelinin azalması, çift gelirli aile modelinin yükselişi ve iş-yaşam dengesi uygulamalarının başlanması
7	1980 ve 2008 Arasındaki Dönem	Kadının işgücüne katılımının ve iş-yaşam dengesi uygulamalarının önemli derecede artması
8	2008 Sonrası Arasındaki Dönem	İş-yaşam dengesi ile ilgili değişimler

Kaynak: Naithani Pranav, “Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario”, *Asian Social Science*, Vol. 6, No. 6, 2010, s. 148.

³⁶ Pranav, a.g.e., s. 151.

Tablo 2.2’de dönemler itibarıyla iş ve aile yaşamı arasındaki değişimin seyri görülmektedir. Buna göre iş ve aile yaşamı toplumsal yaşamın ilk dönemlerinde iç içe geçmiş bir biçimde iken sanayileşme ile giderek birbirinden ayrı alanlar haline gelmeye başlamıştır. Buna karşın ayrı alanlar teorisinin, iş ve aile yaşamının birbirinden tamamen ayrı düşünülmemeyeceğini iddia eden kesim tarafından eleştirildiğini belirtmek gerekmektedir.

2.3.2. Yayılma (Taşma) Teorisi

Literatürde *taşma teorisi* olarak da yer alan yayılma teorisi, ayrı alanlar teorisinin aksine iş ve aile yaşamının birbiriyle etkileşim halinde olduğu görüşüne dayalıdır. Bu teoriye göre, bir alan diğerini olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.³⁷ Eckenrode ve Gore, yayılma teorisini, iş yorgunluğunun evde gösterilmesi örneğindeki gibi alanlar arasında bozulmadan aktarılan deneyimler olarak tanımlamaktadır.³⁸

Yayılma teorisi olumsuz veya olumlu bir etkiden bahsetmektedir. Buna göre iş veya aile yaşamının birinin diğerini olumlu etkilediği durum *olumlu yayılma*, aksi durum ise *olumsuz yayılma* olarak isimlendirilmektedir. Yayılma teorisine göre iş ve iş dışı yaşam bağlantılı olduğundan, yayılmanın olumlu olması için aralarında pozitif bir aktarım olması önem teşkil etmektedir. Bir başka ifade ile bireyin işi sıkıcı ve değişmez bir nitelikte ise bu, iş dışı yaşamına da olumsuz biçimde yansımaktadır.³⁹

Bununla beraber yayılma teorisi iki bağlamda değerlendirilmektedir. *Bilişsel yayılma süreci* denilen ilk bağlam⁴⁰, çalışma ve çalışma dışı alanların birbirine benzemesi üzerine kuruludur.⁴¹ Çalışan kişinin ekip toplantılarına katılması ve karar alma sürecinde beraber hareket edilen bir ortamda bulunmasının, aile ile yenen akşam yemeği masası ile bağdaştırılması buna örnek olarak gösterilebilir. *Davranışsal*

³⁷ Guest, **a.g.e.**, s. 258.

³⁸ John Eckenrode ve Susan Gore, “Stress between Work and Family”, **Springer**, Boston, 1990’dan aktaran; Edwards ve Rothbard, **a.g.e.**, s. 180.

³⁹ Dov Elizur, “Work and Nonwork Relations: The Conical Structure of Work and Home Life Relationship”, **Journal of Organizational Behavior**, 1991, Vol. 12, s. 313.

⁴⁰ Ann C. Crouter, “Participative Work as an Influence on Human Development”, **Journal of Applied Developmental Psychology**, 1984, No. 5, s. 78.

⁴¹ Nancy P. Rothbard ve Tracy L. Dumas, “Research Perspectives: Managing the Work-Home Interface”, **Work-Life Balance: A Psychological Perspective**, (Ed. by. Fiona Jones, Ronald J. Burke, and Mina Westman), Psychology Press, 2013, s. 73.

yayılma süreci⁴² olarak adlandırılan ikinci bağlam ise belirli davranışların bir alandan diğerine taşınmasını içermektedir. Başka bir ifade ile çalışılan yerde öğrenilen iletişimsel becerilerin çalışma dışı yaşamdaki iletişime yansıtılması söz konusu süreci ifade etmektedir. Bilişsel ve davranışsal taşıma beraber veya birbirinden bağımsız olarak gelişebilir.⁴³ Bu konuda Williams ve Alliger tarafından yapılmış önemli bir araştırma, çalışanların işyerindeki deneyimlerini aile yaşamına taşıma oranının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.⁴⁴ Powell ve Greenhaus'un çalışması da özellikle olumlu yayılmanın iş alanından aile alanına doğru bir taşıma göstermesi üzerine yoğunlaşmıştır.⁴⁵

2.3.3. Dengeleme (Telafi) Teorisi

İş ve yaşamın geri kalan kısmının birbirine bağlandığı bir diğer teori ise *dengeleme teorisidir*. Dengeleme teorisi, bir alanda memnuniyet arayarak diğer alanda var olan memnuniyetsizliği telafi etme çabasını ifade etmektedir.⁴⁶ Dolayısıyla bu durum iş ve özel yaşamın birbirine bağımlılığı üzerine kuruludur. Çalışanın, işini nitelik bakımından yetersiz görmesi ile birlikte iş dışı yaşamında daha büyük roller alması buna örnek olarak gösterilebilir.⁴⁷ Dolayısıyla dengeleme teorisi çeşitli alanlar arasında hareket edebilme ve her alana farklı yatırımlar yapabilme esasına dayanmaktadır.⁴⁸

Daha önce belirtildiği üzere yayılma teorisinde iş ve iş dışı yaşam arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması beklenmektedir. Dengeleme teorisinde ise temel hipotez, söz konusu ilişkinin negatif yönde olması üzerinedir.⁴⁹ Literatürde dengeleme teorisi iki biçimde ayrılmıştır. Bunlardan ilki, kişinin kendisi için tatmin edici olmayan alana

⁴² Crouter, **a.g.e.**, s. 78.

⁴³ **A.e.**, p. 78.

⁴⁴ Kevin J. Williams ve George M. Alliger, "Role Stressors, Mood Spillover, and Perceptions of Work-Family Conflict in Employed Parents", **Academy of Management Journal**, 1994, Vol. 37, No. 4.

⁴⁵ Gary N. Powell ve Jeffrey H. Greenhaus, "Sex, Gender, and The Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies", **Academy of Management Journal**, 2010, Vol. 53, No. 3.

⁴⁶ Guest, **a.g.e.**, s. 258.; Pranav, **a.g.e.**, s. 150.

⁴⁷ Guest, **a.g.e.**, s. 258.

⁴⁸ Dubin, **a.g.e.**, s. 131-142.

⁴⁹ Elizur, **a.g.e.**, s. 313.

olan katılımını azaltıp diğer alandaki varlığını arttırmasıdır.⁵⁰ Bir başka ifadeyle bireyin potansiyelini bir alandan diğerine aktarması olarak düşünülebilir. Dengeleme teorisinin ikinci bağlamı ise bireyin bir alandaki tatminsizliğini diğer alandaki ödüller ile telafi etmesini içermektedir.⁵¹ Dengeleme teorisinin söz konusu bağlamı kendi içinde de bileşenlere ayrılarak incelenmiştir.⁵²

2.3.4. Araçsallık Teorisi

İş-yaşam dengesine ait teorilerden bir diğeri ise araçsallık teorisidir. Araçsallık teorisi, bir alanda gerçekleştirilen faaliyetlerin bir diğer alanda başarı elde etmeyi kolaylaştırdığını ileri sürmektedir. Bir başka deyişle bir alanın, diğer alanda var olanı elde etme aracı olduğunu ileri sürmektedir.⁵³ Özel yaşamında kendisini tatmin edecek bir ödüle sahip olabilmek için çalışma yükünü arttırmayı üslenen kişi için araçsallık teorisinden bahsedilebilir.

Araçsallık teorisi çalışma yaşamı ve özel yaşam alanlarından birinin öncelenmesi esasına dayanmaktadır. Bir başka ifadeyle birey özel yaşamına öncelik veriyorsa iş, iş yaşamını önceliyorsa da özel yaşam onun için araç niteliğindedir. Evans ve Bortolome'nin çalışmasında araçsallık teorisinin bireyler tarafından işi değil özel yaşamı sürdürmenin bir yolu olarak görüldüğü sonuncuna ulaşılmıştır.⁵⁴ Buradan hareketle araçsallığın, kişinin özel yaşamında memnuniyet sağlayabilmesi adına çalışma yaşamındaki faaliyetlerini geliştirme hamleleri olduğu söylenebilir.⁵⁵

⁵⁰ Susan J. Lambert, "Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda", **Human Relations**, 1990, Vol. 43, No. 3, s. 242.; Joseph E. Champoux, "Perception of Work and Nonwork: A Reexamination of the Compensatory and Spillover Models", **Sociology of Work and Occupations**, 1978, Vol. 5, No. 4.

⁵¹ Champoux, **a.g.e.**, s. 419.; Edwards ve Rothbard, **a.g.e.**, s. 181.

⁵² Sheldon Zedeck ve Kathleen L. Moiser, "Work in The Family and Employing Organization", **American Psychologist**, Vol. 45, No. 2, 1990, s. 241.

⁵³ Zedeck ve Moiser, **a.g.e.**, s. 241.; Guest, **a.g.e.**, s. 258.

⁵⁴ Paul Evans ve Fernando Bartolome, "The Changing Pictures of the Relationship Between Career and Family", **Journal of Occupational Behaviour**, 1984, Vol. 5, s. 12.

⁵⁵ Ronald J. Burke, "Occupational and Life Stress and The Family: Conceptual Frameworks and Research Findings", **International Review of Applied Psychology**, Vol. 35, 1986.

2.3.5. Çatışma Teorisi

Son teori ise yaşamın her alanında var olan yüksek taleplerin zor seçimler ve muhtemel çatışmalara sebep olduğu varsayımına dayalı çatışma teorisidir.⁵⁶ Çatışma teorisi, iş ve özel yaşamın taleplerinin birbiri ile karşılıklı uyumsuz olduğu durumu ifade etmektedir. İş ve özel yaşamın bağlılığına vurgu yapan teoriye göre söz konusu iki alan uzlaştırılması mümkün olmayan, birbirleri ile çatışma halinde iki alandır.⁵⁷

Çatışma teorisi temelinde talep ve kaynak yaklaşımını bulundurmaktadır. Buna göre talepler, bireylerin fiziksel ve zihinsel çaba ile karşılaşmaları gereken rol gereksinimlerini ifade etmektedir. Kaynaklar ise söz konusu talepleri azaltmak, performansı kolaylaştırmak ve gerektiğinde ek kaynaklar üretmek için kullanılacak yapısal veya psikolojik varlıklardır.⁵⁸ Bu bağlamda çatışma teorisi iş ve özel yaşamın talep ve kaynaklarının birbiri ile ne ölçüde çatıştığını incelemektedir.

Daha ziyade iş ve aile rollerinin birbiri ile çatışması esasına dayanan çatışma teorisi kendi içinde üçe ayrılmaktadır. Söz konusu çatışma türleri *zaman temelli*, *gerilim temelli* ve *davranış temelli* çatışmadır.⁵⁹ Zaman temelli çatışma bir alanın taleplerini karşılamak için ayrılan zamanın, diğer alanın taleplerinin karşılanması için gereken zamanı tükettiği görüşüne dayanmaktadır. Gerilim temelli çatışma bireyin bir alanda zorlanmasının diğer alanın taleplerini karşılamasını zorladığında ortaya çıkmaktadır. Son olarak davranış temelli çatışma ise bir alanda geliştirilen davranışların diğer alandaki rollerin gerekleriyle uyumsuz olduğu durumu ifade etmektedir.⁶⁰ Bu noktada iş ve yaşam arasında roller aracılığıyla meydana gelen çatışmanın gerçekliği de değinilmesi gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

⁵⁶ Guest, **a.g.e.**, s. 259.

⁵⁷ Patricia Voydanoff, "Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict", **Journal of Marriage and Family**, Vol. 50, No. 3, 1988.

⁵⁸ Patricia Voydanoff, "Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships", **Journal of Family Issues**, Vol. 26, No. 6, 2005, s. 708.

⁵⁹ Jeffrey H. Greenhaus ve Nicholas J. Beutell, "Sources of Conflict between Work and Family Roles", **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 1, 1995, s. 77.

⁶⁰ Edwards ve Rothbard, **a.g.e.**, s. 182.

Shamir'e göre söz konusu çatışma gerçek bir çatışma olabileceği gibi algılanmış bir çatışma da olabilir.⁶¹

2.4. İş-Yaşam Dengesinin Sağlanamamasının Sonuçları

İş-yaşam dengesinin sağlanamaması ya da dengesizlik durumu bireyin mutluluğunu, sağlığını, aile ve iş yaşamını etkilemektedir.⁶² Konu üzerine yapılan araştırmalar, belli bir düzeye kadar çatışmanın bireyin çalışma performansı üzerinde olumlu etki gösterdiğini ortaya koysa da çatışmanın seviyesi yükselip baş edilemeyecek bir noktaya geldiğinde birey üzerinde fizyolojik ve psikolojik hasarlar ile tükenmişlik gibi olumsuz etkilere neden olduğu görülmektedir.⁶³ İş-yaşam dengesinin bozulması, sağlanamaması veya çatışması, çalışma yaşamı bakımından ele alındığında ise kendini iş veriminin düşmesi olarak göstermektedir. Bu bağlamda iş-yaşam dengesizliğinin sonuçlarını birey ve örgüt açısından ayrı ayrı ele almak gerekmektedir.

2.4.1. Birey Açısından Sonuçları

Son zamanlarda iş ve özel yaşam arasındaki sınırların ortadan kalkması ile iş-yaşam dengesinin önemi artmıştır. Birey açısından bakıldığında aralarında denge kurulamamış iş ve özel yaşam, genel itibarıyla yaşam memnuniyetinde azalmaya sebep olmaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanması halinde ise çalışanın yaşam kalitesini artmaktadır.⁶⁴ Yaşam kalitesinin artması bireyin hem iş yaşamından hem özel yaşamdan tatmininin artması anlamına gelmekte ve bireyin ruhen ve psikolojik olarak iyi durumda olmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla özelde birey, genelde ise

⁶¹ Boas Shamir, "Some Antecedents of Work-Nonwork Conflict", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 23, 1983'den aktaran: Savcı, **a.g.e.**, s. 157.

⁶² Tammy D. Allen v.d., "Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 302.

⁶³ İlker Hüseyin Çarıkçı, Münire Çiftçi ve Seher Derya, "İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C. 2, S. 2, 2010, s. 54.

⁶⁴ Greenhaus, Collins ve Shaw, **a.g.e.**, s. 526.

toplum huzuru açısından iş-yaşam dengesinin sağlanmasının elzem olduğu söylenebilir.

2.4.1.1. Özel Yaşam Dengesi

Guest çalışmasında, iş-yaşam dengesinin işleyişini açıklarken sonuçlarına da değinmiştir. Buna göre iş yaşam dengesinin sonuçları kendini özel yaşamda, yaşam memnuniyeti, ruhsal iyilik, stres ve iş dışı yaşamdaki insanlara olan etkisi olarak göstermektedir.⁶⁵ Bu bağlamda iş yaşamında ve özel yaşamda denge sağlanamamasının birey açısından önemli psikolojik etkileri bulunduğu açıktır. Söz konusu psikolojik etkiler yaşam doyumu düzeyi, depresyon ve tükenmişlik biçiminde kendini göstermektedir.⁶⁶

Psikolojik etkilerin birey açısından belki de en kritik noktaları iş ve yaşam doyumdur. Yaşam doyumu, bireyin iş dışında kalan yaşama karşı duygusal tutumu olarak tanımlanmaktadır⁶⁷ ve bireyin ancak kendisinin belirleyebileceği öznel bir yargıdır. Bireyler açısından iş-yaşam dengesinin sağlanması, iş yaşamında ve özel yaşamda memnuniyeti beraberinde getirmektedir. Özel yaşam bağlamında bireyin memnuniyeti, yaşam doyumu ile ilişkilendirilebilir. Öznel refah üzerine çalışmalarda bulunan Dockery, yaşam doyumunu etkileyen faktörleri genel olarak özgür, demokratik ve ekonomik yönden zengin bir ülkede yaşamak, azınlık değil çoğunluğun içinde yer almak, sosyal sınıflar içinde üst katmanda yer almak, evli olmak, çevre ile iyi etkileşimde bulunmak, ruhsal ve fiziksel bakımdan sağlıklı olmak, açık fikirli olmak, hayatının kontrolünü elinde bulundurduğu hissine sahip olmak şeklinde sıralamaktadır.⁶⁸ Dolayısıyla iş-yaşam dengesinin sağlanması yaşam doyumunu gerçekleştirebilmek için önemli bir etkiye sahiptir.

⁶⁵ Guest, a.g.e., s. 265.

⁶⁶ L. Elizabeth Duxbury, C. Alan Higgins ve Karen L. Johnson, **An Examination of The Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada**, Ottawa: Healt Canada, 1999'dan aktaran; Deniz Küçükusta, "Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 9, S. 3, 2007, s. 246.

⁶⁷ Ahmet A. Dikmen, "İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 50, S. 3, 1995, s. 118.

⁶⁸ Alfred M. Dockery, "Happiness, Life Satisfaction and The Role of Work: Evidence from Two Australian Surveys", **The Full Employment Imperative**, (Ed. E. Carlson), Callaga: NSW, 2003, s. 79.

Öte yandan iş doyumu, genel itibarıyla işe duyulan duygusal bir tepki olarak tanımlanmaktadır.⁶⁹ Birey, temelde çalışması karşılığında bir ücret almaktadır. Dolayısıyla iş doyumunu sağlayıcı en önemli etken ücrettir. Bireyin aldığı ücret ne kadar yüksek olursa, iş doyumu da o derece yüksek olmaktadır. Ancak bu noktada farklı yaklaşımlara göre parasal özendiricilerin yanında sosyal özendiricilerin de iş doyumu üzerinde etkili olduğu savunulmaktadır.⁷⁰ Çalışma yaşamı bağlamında bireyin memnuniyeti, iş tatmini ve iş performansının yüksekliği ile de ifade edilebilir. İş tatmini ve performansa etkisinin yanında, Netemeyer ve arkadaşlarının yaptığı bir çalışma, iş ve özel yaşam çatışmasının bireyin özyeterlilik algısı ile negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu ortaya koymaktadır.⁷¹ Dolayısıyla iş-yaşam dengesizliğinin, bireyin ilgili durumlarda rollerinin gerektirdiği biçimde davranmasına olan inancını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bunun da birey için olumsuz sonuçlar doğuracağı açıktır.

İş yaşamında ve özel yaşamda üstlenilen rollerin bir getirisi olarak yaşanan iş-yaşam çatışmasının, depresyonu tetikleyici bir değişken olduğu görülmektedir.⁷² Depresyonun yanı sıra tükenmişlik de bireyler için önemli bir psikolojik etkidir. Tükenmişlik, çalışma yaşamından kaynaklanan stres ile yorulan bireyin içe yönelmesi olarak ifade edilebilir.⁷³ Dolayısıyla iş-yaşam dengesinin sağlanamaması bireyin depresyon ve tükenmişlik düzeyi üzerinde oldukça etkili bir değişken olduğu söylenebilir.

İş ve özel yaşam dengesinin kurulamaması bireysel açıdan davranışsal sorunlara da yol açmaktadır. Davranışsal sorunlar kendini en sık biçimde sigara ve alkol kullanımı, iş kazaları, yeme bozuklukları ve şiddete olan eğilim olarak göstermektedir.⁷⁴ Bu noktada Frone ve arkadaşları iş-yaşam dengesizliğinin

⁶⁹ Dikmen, a.g.e., sa. 116-117.

⁷⁰ Dikmen, a.g.e., s. 116.

⁷¹ Richard G. Netemeyer, James S. Boles ve Robert McMurrian, "Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 4, 1996.

⁷² Michael R. Frone, Marcia Russel ve M. Lynne Cooper, "Antecedents and Outcomes of Work-Family: Testing A Model of The Work-Family Interface", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, 1992, s. 65- 78.

⁷³ Küçükusta, a.g.e., s. 247.

⁷⁴ A.e., s. 246.

davranışsal sonuçlarından sigara ve alkole odaklanan bir çalışma ortaya koymuştur.⁷⁵ Psikolojik sonuçların yanı sıra iş yaşam dengesizliğinin, birey üzerinde fiziksel sonuçları da bulunmaktadır.⁷⁶

İş ve yaşam dengesinin sağlanamamasının neticesinde bireyin yaşayacağı zorluklara başka bir açıdan bakmak gerektiğinde, kadın çalışanlardan bahsetmek gerekliliği doğmaktadır. Aile içindeki geleneksel rollerinin yanında modern iş yaşamının gereklerine de ayak uydurmaya çalışan kadınlar için iş-yaşam dengesinin sağlanması çok daha zor olmaktadır. Erkekler ve kadınlar farklı aile ve iş deneyimlerine sahiptir. Bu noktada özne haline gelen çalışan kadınlar iş, aile ve yaşamın geri kalanı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Söz konusu zorluğun en önemli sebebi ise kadınların çalışma yaşamında üstlendikleri rol ile aile sorumluluklarının çakışmasıdır.⁷⁷ Bu konuda yapılmış çalışmalar da iş-yaşam dengesizliğinin kadınlar açısından ciddi sorunlara yol açtığını göstermektedir.⁷⁸

İş ve yaşamın kalan kısmının çatışması yalnızca kadınlara değil erkeklere de kısıtlamalar getirmektedir. Geleneksel aile yapısında aile içi görevler ve çocukların bakımı noktasında tamamen sorumluluk alan eşlerinin, tam zamanlı desteğini alan erkekler kariyerlerine özel olarak ilgi, zaman ve enerji verebilmekteydi. Dolayısıyla çocuklu bir evlilik ve düzenli bir aile hayatı erkekler için kişisel istikrar ve sorumluluğu belirleyici bir kıstas olarak görülmekteydi. Günümüzde ise geleneksel aile yapısından ziyade modern aile yapılanması yaygınlaşmış ve söz konusu rollerde değişiklikler meydana gelmiştir. Bununla beraber kadın ve erkeklerin iş ve aile yaşamlarına yükledikleri anlam da değişiklik göstermeye başlamıştır. Tüm bu değişikliklere

⁷⁵ Frone, Russel ve Cooper, **a.g.e.**, s. 65-78.

⁷⁶ J. Campbell Quick v.d., **Preventive Stress Management in Organizations**, Washington: American Psychological Association, 1997, s. 72.

⁷⁷ Küçükusta, **a.g.e.**, s. 245.

⁷⁸ Arslan, **a.g.e.**; Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, **a.g.e.**; Hale Nur Seval, “Çalışan Kadınların En Büyük Sınavı: İş-Aile Yaşamı Dengesi(sizliği) ve Kadın Sağlığına Etkisi”, **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 1, S. 2, 2017.

rağmen çoğu erkeğin aile alanına katılımının kadınlarla eşit noktaya gelemediğini de belirtmek gerekmektedir.⁷⁹

2.4.1.2. İş Dengesi

İş-yaşam dengesizliğinin bireysel sonuçları, özel yaşamda olduğu gibi iş yaşamında da kendini göstermektedir. Söz konusu sonuçlar bireyi, iş dengesi bağlamında etkilemektedir. Yine iş dengesi bağlamında örgüte birtakım etkileri bulunan sonuçlar bir başka başlık altında incelenecektir. Bu kısımda bireyin iş dengesi bağlamında bireysel olarak nasıl etkilendiği açıklanmaya çalışılacaktır.

İş-yaşam dengesinin sağlanamamasının, iş dengesi bağlamında değinilmesi gereken kritik noktası *presenteizmdir*. Oxford English Dictionary’den edinilen bilgiye göre, Presenteizm kavramı ilk olarak 1892’de Amerikalı yazar Mark Twain tarafından *The American Claimant* isimli kitabında kullanmıştır. Söz konusu kullanım sonrası literatürde sıkça yer almayan kavram 1970’lerde devamsızlığın karşısı veya üstün bir katılımı ifade etmekteydi. 1980’ler itibariyle kendisiyle ilişkilendirilen tanımlamalar ile birlikte kavramın kendi anlamını bulması milenyum çağını bulmuştur.⁸⁰

Presenteizm, çalışanların hastalık izni almalarına sebep olabilecek bir sağlık bozukluğu durumunda dahi işe gitmelerini ifade etmektedir.⁸¹ Başka bir açıdan ise Presentizm adı verilen kavram, çalışanın fiziksel olarak varlığına rağmen psikolojik veya ruhsal olarak çalıştığı yerde bulunmaması halidir. Hansen ve Anderssen’in yaptığı çalışmaya göre presenteizmin nedenleri iş ile ilgili faktörler, bireysel faktörler ve tutumlar olarak üç başlık altında toplanmaktadır.⁸²

⁷⁹ Steward D. Friedman ve Jeffrey H. Greenhaus, **Work and Family-Allies or Enemies?: What Happens When Business Professionals Confront Life Choices**, New York: Oxford University Press, 2000, s. 9.

⁸⁰ Gary Johns, “Presenteeism in the Workplace: A Review and Research Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 31, No. 4, 2010, s. 520.

⁸¹ Gunnar Aronsson ve Klas Gustafsson, “Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 47, No. 9, 2005, s. 958.

⁸² Claus D. Hansen ve Johan H. Andersen, “Going Ill to Work - What Personal Circumstances Attitudes and Work-Related Factors Are Associated With Sickness Presenteeism?”, **Social Science and Medicine**, Vol. 67, 2008, s. 957.

Genel itibarıyla sağlık sorunlarından kaynaklanan Presenteizmin, iş dengesi bağlamında hem bireysel hem de örgütsel sonuçları bulunmaktadır. Presenteizmin bireysel sonuçlarından bahsetmek gerekirse, öncelikle kişinin iyileşme sürecini sınırladığı için artan bir hastalık riski taşıdığı söylenebilir.⁸³ Başka bir ifade biçimiyle presenteizm çalışanların kendileri adına üstlendikleri bir risktir. Çünkü hastalık izni alabilecekken çalışmaya devam etme davranışı neticesinde hastalığın etkinlik derecesini arttırma riskini bulundurmaktadırlar. İşçan ve Moç'un çalışması, fiziksel veya psikolojik rahatsızlığı olmasına rağmen çalışmaya devam eden bireylerin kendini daha zayıf, anlamını kaybetmiş ve kendine yabancılaşmış hissettiğini ortaya koymuştur.⁸⁴

2.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları

İş-yaşam dengesinin sağlanamamasının bireysel sonuçlarının yanı sıra önemli örgütsel sonuçları da bulunmaktadır. Bireyin iş ve yaşam dengesini kurmakta yaşadığı sıkıntılardan kaynaklanan stresin çok yüksek olması ya da kontrol altında tutulamaması durumunda örgütsel bir soruna dönüşebilir. Örgütlerin iş ve yaşam dengesizliğinden yaygın biçimde finansal olarak etkilenmesiyle beraber farklı biçimlerde de kendini gösterebilmektedir. Tablo 2.3'te görüldüğü üzere Quick ve diğerleri iş-yaşam dengesinin örgütsel sonuçlarını dolaylı ve dolaysız maliyetler olarak ikiye ayırmaktadır.

⁸³ Aronsson ve Gustafsson, **a.g.e.**, s. 958.

⁸⁴ Ömer Faruk İşçan ve Turhan Moç, "Influence The Impact of Employee Presenteism Behavior on Work Alienation: An Example of a Public Institution", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Vol. 10, No. 3, 2018, s. 381.

Tablo 2.3: Örgütsel Sorunların Maliyetleri

Doğrudan Maliyetler	Dolaylı Maliyetler
Katılım ve Aidiyet • Devamsızlık • Gecikme • İşçi Devri • Grev ve İş Yavaşlatma	Enerji Kaybı • İş Tatminsizliği • Düşük Örgütsel Bağlılık
İş Performansı • Üretimin Nicelik ve Niteliği • İş Kazaları	İletişim Bozuklukları • Güvensizlik • Nefret • Saldırganlık

Kaynak: J. Campbell Quick et al., **Preventive Stress Management in Organizations**, Washington: American Psychological Association, 1997, s. 96.

Tablo 2.3 incelendiğinde doğrudan maliyetlerinin temel olarak katılım ve aidiyet ile iş performansı çatısı altında birleştiği görülmektedir. Örgüte katılım ve aidiyet noktasında işe devamsızlığın önemli bir sonuç olduğu görülmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde de belirtildiği gibi, devamsızlık genel itibarıyla iş tatmini ile ilişkili olarak incelenmekte ve iş tatminin düşüklüğünün devamsızlığa neden olduğu görülmektedir. Öte yandan işçi devri ve grev ya da iş yavaşlatma da bireylerin şirketlerine katılım ve aidiyetleri ile ilgili etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Doğrudan maliyetler kapsamında örgütleri etkileyen bir diğer faktör ise iş performansıdır. İş-yaşam dengesinin sağlanamamasından kaynaklanan çatışma ve stres bireyin yalnızca örgüte olan aidiyetini değil performansını da etkileyen önemli sebeplerdendir. Bireyin performansı ve bunu belirleyen nitelikler olan işin kalitesi ve miktarı, çalışma yaşamı ve özel yaşamındaki roller ve bu rollerin getirdiği yüklerden olumsuz şekilde etkilenmektedir.⁸⁵ Söz konusu performans düşüklüğü devamında iş kazalarını da getirmektedir.

⁸⁵ Quick v.d., **a.g.e.**, s. 100.

Örgütsel sonuçların dolaylı maliyetleri, doğrudan maliyetlere katkı sağlayan faktörler olarak açıklanabilir. Tablo 2.3 incelendiğinde dolaylı maliyetlerin esasen iş doyumu, örgüte olan bağlılık düzeyi ve iletişim bozuklukları olarak biçimlendiği söylenebilir. Allen ve diğerlerinin yaptığı çalışmada iş ve özel yaşamın çatıştığı durumda örgütsel bağlılığın düşüklüğü, iş tatminsizliği, örgütten ayrılma eğilimi gibi sonuçlarla karşılaşılması da bu görüşü desteklemektedir.⁸⁶

Dolaylı maliyetlerin başında gelen iş doyumu, genel itibarıyla bir işin niteliklerinin değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan olumlu duyguyu tabir etmektedir. Bireysel faktörler arasında yer alan iş doyumu dolaylı olarak örgütü de etkileyen bir etkidir. İş doyum düzeyi yüksek olan çalışan örgüt ile ilgili olumlu duygulara sahipken, iş doyum düzeyi düşük olan çalışan için durum tam tersi olmaktadır.⁸⁷ İş doyumu ile bağlantılı olarak kişinin örgüte olan bağlılığı da iş-yaşam dengesi ile ilişki içerisinde bir faktördür. Örgütsel bağlılık, çalışanın içinde bulunduğu organizasyonun hedefleri ile özdeşleşmesi ve bir parçası olmayı istemesi olarak ifade edilebilir.⁸⁸ Doğrudan maliyetler içinde ele alınan iş performansı ilk bakışta örgütsel bağlılıkla birbirini olumlu etkileyen iki değişken olarak görünmektedir. Ne var ki konuya ilişkin literatürün derlendiği bir çalışmada ortaya çıkan sonuç farklı olmuştur. Buna göre örgüte aidiyet ve bağlılığının daha düşük olması beklenen yeni çalışanların, eski çalışanlara oranla daha iyi performans sergiledikleri görülmüştür.⁸⁹ Bir başka deyişle örgüte olan bağlılığın düşük olması, çalışanların işini kaybetme korkusu ile birleşerek verimliliğin yükselmesine katkı sağlayabilmektedir.

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçları ve dolaylı maliyetler çerçevesinde son olarak iletişim bozukluklarından bahsetmek gerekmektedir. İş ve özel yaşamın dengede tutulamaması sonucu stres altında kalan çalışanların örgüt içinde iletişim bozuklukları göstermesi olağan bir durum olarak görülmektedir. Nitekim Kahn ve diğerleri yaptıkları çalışmada, iş ve özel yaşamda karşılaşılan rol çatışmalarının

⁸⁶ Allen v.d., **a.g.e.**

⁸⁷ Robbins ve Judge, **a.g.e.**, s. 108.

⁸⁸ **A.e.**, s. 109.

⁸⁹ Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman ve Simon S. K. Lam, "Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 95, No. 4, 2010, s. 744-751.

yoğunlaşmasının bireyin diğer çalışanlarla arasındaki iletişimi azaltma yönünde bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.⁹⁰ Quick ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada da çalışanlar için stres oluşturan etkenlerin bulunması durumunda iletişim sorunları ve devamında saldırganlığın ortaya çıkabildiği sonucuna varılmıştır.⁹¹

Örgütsel sonuçlar incelenirken iş-yaşam dengesizliğinin hangi yönde olduğu da önem taşımaktadır. Buna göre Frone ve arkadaşlarının çalışması, özel yaşamdan iş yaşamına yansıyan çatışmanın örgütsel sonuçlarının devamsızlık, gecikme ve düşük performans olduğunu ortaya koyarken, iş yaşamından özel yaşama yansıyan çatışmanın ise işçi devri, işten ayrılma eğilimi ve işten çıkarılma ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır.⁹² İş yaşamından özel yaşama yansıyan çatışma bireyin iş değiştirmesi ile dengeye gelebilmekte iken, özel yaşamdan iş yaşamına yönelen çatışmanın ciddi bir sorun olabileceği söylenebilir. Bunun nedeni ise kişinin iş değiştirse dahi özel yaşamı ile iş yaşamı arasındaki dengesizliğin devamlılık arz etmesi olarak ifade edilebilir.⁹³

Daha önce bireysel sonuçlar başlığı altında incelenen Presenteizme yönelik çalışmaların genel itibarıyla örgütsel sonuçlara odaklanmakta olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlamda, işyerinde var olan uygulamaların adil olmadığı düşüncesine kapılan bireyler presenteizm davranışı sergileyebilmektedirler. Söz konusu presenteizm davranışı birçok bireysel sorunun yanında verimsiz çalışmayı da beraberinde getirmektedir. Örgütte çalışanların veriminin düşmesi iş kayıpları, üretkenlik ve performans kaybına yol açmaktadır.⁹⁴

Presenteizmin yanı sıra örgütsel sonuçlar için bir diğer önemli kavram ise *işe yabancılaştırma*. İşe yabancılaştırma olgusu post-endüstriyel toplumlarda, örgütsel

⁹⁰ Robert L. Kahn v.d., **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, New York: John Wiley and Sons, 1964'ten aktaran; Quick v.d., **a.g.e.**, s. 106.

⁹¹ Quick v.d., **a.g.e.**, s. 106.

⁹² Frone, Russel ve Cooper, **a.g.e.**, s. 74.; Catherine Kirchmeyer ve Aaron Cohen, "Different Strategies for Managing The Work/Nonwork Interface: A Test for Unique Pathways to Work Outcomes", **Work and Stress**, Vol. 13, No. 1, 1999.; Jeffrey H. Greenhaus, Saroj Parasuraman ve Karen M. Collins, "Career Involvement and Family Involvement as Moderators of Relationships Between Work-Family Conflict and Withdrawal from a Profession", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 6, No. 2, 2001.

⁹³ Frone, **a.g.e.**, s. 153.

⁹⁴ İşçan ve Moç, **a.g.e.**, s. 379.

etkinliklerin sosyolojik ve psikolojik analizlerinde merkezi bir sorun olarak görülmüştür.⁹⁵ İşe yabancılaşma verimliliğe etki ederek hem çalışanların hem de örgütlerin iş performansını doğrudan etkileyebilecek önemli bir konudur. Marx’a göre işe yabancılaşma, emeğin artık çalışana ait olmadığı durumda ortaya çıkmaktadır. Çalışanın yalnızca evinde olduğunda kendi gibi hissetmesi fakat çalışırken kendisi olamaması hali, işe yabancılaşmayı beraberinde getirmektedir. Nihayetinde ise işe yabancılaşma, kendini emeğin çalışanın kendisine değil başkasına ait bir faaliyet olduğu gerçeği ile gösterir.⁹⁶ Bu noktada işe yabancılaşmanın örgütsel sonuçlar bağlamında ciddi bir sorun teşkil ettiği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, adil muamele görmeme, iş güvenliği eksikliği, işte yaşanan kötü ilişkiler, yönetim ve grup desteği eksikliği, işyerinde özerklik eksikliği ve fiziksel ve psikolojik iş yoğunluğu gibi sebeplerden ötürü çalışanlar sadece işlerini kaybetmemek, yaşam kalitesini değiştirmemek ya da yalnızca çalıştığı yerde bulunmak için çalışmaya devam edebilirler. Bu durumda çalışan zaman içinde işe yabancılaşabilmektedir. Devamında ise çalışanın yalnızca fiziksel olarak işte bulunmasının, motivasyon düşüklüğü ve verimsizliğe sebep olacağı da söylenebilir.⁹⁷

⁹⁵ Rabindra N. Kanungo, “Work Alienation: A Pancultural Perspective”, **International Studies of Management and Organization**, Vol. 13, No. 1-2, 1983, s. 119.

⁹⁶ Karl Marx, **The Economic and Philosophical Manuscripts**, Early Writings 333, 1844, s. 41.

⁹⁷ İşçan ve Moç, **a.g.e.**, s. 380.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNÜN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ: JAPONYA ÖRNEĞİ

Çalışmanın önceki bölümlerinde çalışma kültürü ve iş-yaşam dengesi kavramlarına değinilmişti. Bu bölümde ise çalışma kültürünün, iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi kendine has bir kültürün temsilcisi olan Japonya ülke örneği üzerinden açıklanmaya çalışılacaktır. Söz konusu etkinin birçok sonucu olmakla beraber, bu çalışmada Japonya'nın kendine has özelliklerine odaklanılmaktadır. Bu sebeple çalışma kültürünün etkisi başlığı, özellikle öne çıkan konular bağlamında iş ve istihdam ile aile ve yaşam şeklinde iki ayrı boyut olarak incelenecektir. Söz konusu boyutların alt boyutlarına da değinilerek doğrudan ve dolaylı bağlantılara yer verilerek istenmektedir.

3.1. Japon Çalışma Kültürü

Bir kişinin çalışma üzerine düşünce ve davranışları, iyi bir çalışan olarak rolünü nasıl boyutlandırdığı ile ilişkilidir. Öte yandan iyi işçi rolünü yerine getirmesi ise şirket tarafından beklenen, yönetime sadık kalınması ile yakın ilişki içerisindedir. Japon çalışma kültüründe söz konusu düşünce tarzı önemli bir yerde durmaktadır. Japon çalışanlar şirketlerini büyük bir aile, hayatlarının bir parçası ve özel yaşamları ile eş düzeyde bir öneme sahip olarak görmektedirler.¹ Diğer Asya ülkelerinin aksine Japon kültürünün kolektif anlayışının şirketlere taşındığı görülmektedir.² Bu bağlamda Japon çalışma kültürünün, Japon kültür, tarih, din ve yönetim anlayışı gibi birçok etkenin bir araya gelmesinden oluştuğunu belirtmek mümkündür. Bu sebeple Japon çalışma kültürünü anlamak için Japon modeli ve Japon yönetim anlayışının ayrıntılı olarak incelenmesi gerekmektedir.

¹ Arthur M. Whitehill Jr., "The Japanese Worker—What Makes Him Tick?", **Thunderbird International Business Review**, Vol. 3, No. 3, 1961, sa. 19-20.

² Yoshihisa Kashima ve V.J. Callan, "The Japanese workgroup", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (Ed. Triandis, H.C., Dunette, M. and Hough, L.), 2. bs., Vol. 4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1994'ten aktaran; Jan Selmer, "Human Resource Management in Japan-Adjustment or Transformation?", **International Journal of Manpower**, Vol. 22, No. 3, s. 235.

3.1.1. Japon Modeli

1867 Meiji Restorasyonu'ndan sonra Japonya, bağımsızlığını korumak ve Çin ve Hindistan ile aynı kaderi paylaşmamak amacıyla kendini dünyaya açmaya ve modernleşmeye karar vermiştir. Bu modernleşme hareketi, Japonya'yı potansiyel Batı hakimiyetine karşı özgür kılan bir silah olarak görülmüştür.³ 1960'lardan sonra ise büyük bir sosyal ve ekonomik gelişme gösteren Japonya, "Japon Modeli" olarak da adlandırılan bir model ortaya çıkarmış ve bu model tüm dünyayı ciddi biçimde düşündürmüştür. Japonlar, büyümek ve gelişmek için "kültürel köklere ihtiyaç duyulduğunun farkına varmış"; "saf ve homojen" kalmaya, özlerini kaybetmemeye çabalamıştır.⁴ Söz konusu model ile gelen başarı, insana verilen değerin yanında Japon toplumunun bir özelliği olan beğendikleri şeyleri kendi kültürleri içinde eritmeleri ile de gerçekleşmiştir.⁵ Batı teknolojisini ithal ederken, kendi kültürleri pahasına değil "Doğu'nun ahlakı, Batı'nın teknolojisi"⁶ söylemini şiar edinerek ilerlemeyi tercih eden Japonya için iktisadi kalkınmanın temel gücü Japon geleneklerine, dinine ve ahlakına dayanmaktadır.⁷ Japonya'da iş ahlakı, gerek "sosyal sorumluluk" gerekse "iyi ahlak" ve "iyi iş" olgularının birbiriyle özdeş olması anlayışıyla önemli bir yerde durmaktadır.⁸ Bu bağlamda Japon iş yaşamının, kültürel yapı ile iç içe geçmiş olduğu söylenebilir. Nihayetinde Japon çalışma kültürünü anlayabilmek, esasen Japonya'nın toplumsal yapısını ve kültürünü anlamının devamında gelmektedir.

Japon kültüründe, Batı kültürlerinin bireyci anlayışının aksine kolektivist anlayış hakimdir. 250 yıllık izolasyon döneminde Japonya, oldukça güçlü ve benzersiz bir grup bilinci geliştirmiştir. Başka bir ifadeyle, birey olarak bağımsız davranmaktansa

³ Paul Herbig ve Laurence Jacobs, "A Historical Perspective of Japanese Innovation", **Management Decision**, Vol. 35, No. 10, 1997, s. 760.

⁴ A.e., s. 760.

⁵ Sedat Murat, "Japon Çalışma Hayatı", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S. 37-38, 1992, s. 189.

⁶ Paul Herbig ve Laurence Jacobs, **a.g.e.**, s. 760.; Belirtmek gerekir ki, "Doğu'nun ahlakı, Batı'nın teknolojisi" söz öbeği Japoncada "Wakon Yosain" olarak geçmekte ve aynı zamanda "Japon ruhu ve Batı öğrenimi" şeklinde de bilinmektedir. Bknz: James J. Abegglen, **21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values**, New York: Palgrave Macmillan, 2006, s. 73.

⁷ H. Nur Çomu, "Japon Çalışma Hayatı", 1996, İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), s. 1.

⁸ Ünsal Sığrı, "Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 9, 2006/1, s. 38.

bir grup olarak düşünmeyi ve hareket etmeyi doğal bulmaktadırlar.⁹ Japon kültüründe “biz” olma duygusu aile birliğinden doğarak akraba ve komşular ile gelişmekte, iş arkadaşları ve meslektaşlar ile sürdürülmektedir.¹⁰ Söz konusu anlayışın hakim olmasında ülkenin coğrafi koşulları ve tarımsal faaliyetlerdeki imece usulüyle çalışmanın etkisi büyüktür. Yaşamın devamı için geliştirilmiş olan kolektivist yaşam tarzı Japonlara has bir özelliktir. Dolayısıyla, kültürünün özellikleri ile bağlantılı olarak Japonların büyük çoğunluğu bir gruba ait olma ihtiyacı içindedir.¹¹

Bir topluluğa ait olma güdüsü ile beraber sorumluluk duygusu da Japonlar için önemli bir yere sahiptir. Öyle ki toplum hayatında herkes kendini bir makinanın parçası olarak düşünmekte ve makinanın işlemesi için çok çalışmayı bir görev olarak telakki etmektedirler.¹² Sözü edilen uyum ve sadakat, en önemli kültür değerleri olması dolayısıyla çalışma kültürünün içinde de kendine yer bulmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar kendilerini işlerine adamaya gönüllü olmaktadır. Diğer yandan bahsi geçen düşünme biçiminin bir sebebinin de toplumun onayını alamama endişesi olduğu söylenebilir. Her davranış biçimi için toplumun onayının alınması gerektiğini vurgulayan düşünce biçimi esasen Budizm’den gelmektedir. Bu noktada çalışma kültürünün içerdiği davranışları incelerken inançların etkisini de irdelemek gerekmektedir.

Daha önce de bahsedildiği üzere din ve inançlar, çalışma kültürünü etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu noktada, Japonya’da yerel dinin Şintoizm, resmi dinin ise Budizm olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bir diğer ifadeyle, Japonya’da Şintoizm ve Japon Budizmi iç içe yaşamakta hatta bazen halkın zihninde birleşmektedir. Japonca kelime anlamı “Tanrıların Yolu” olan ve geleneksel olarak devam ettirilen Şintoizm’e göre, en büyük ibadet birlik ve beraberlik içinde çalışmak ve üretmek olup tembellik ise doğaya yapılan saygısızlık manasına gelmektedir.¹³

⁹ Michael Isherwood, “Strategy and Management”, **Business in Japan**, (Ed. Paul Norbury ve Geoffrey Bownas), London: The Macmillan Press, 2000, s. 109.

¹⁰ Bozkurt Güvenç, **Japon Kültürü**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 6. bs., 2002, s. 207.

¹¹ Ali Kınal, “Japon Kalkınması: Tarihsel Süreç ve Politikalar”, **DERİN Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve İnovasyon Dergisi**, S. 6, 2016, s. 86.

¹² Mehmet S. Ersöz, **Dünya Cenneti Japonya**, İstanbul: Anıl Matbaası, 1956, s. 13.

¹³ Muammer Zerenler ve Rıfat İraz, “Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket Ağları (Keiretsu) Analizi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 16, 2006, s. 761.

Diğer yandan Budizm’de yalnızca iyi şeyler tanımlanmış ve makbul davranışları belirleyen esas kriterin toplumun onayı olduğu belirtilmiştir. Japon toplumunun inançları ve Japonya’da var olan dini öğretilerin birleşiminin izlerini taşıyan Japon Budizmi’nin¹⁴ birlik olma, cömertlik, bilgelik, ahlak kurallarına bağlılık, olumsuzluklar karşısında sabırlı olmak, sürekli bir gayret içinde olmak gibi önemli öğretileri bulunmaktadır. Söz konusu anlayışın, çalışmayı ibadet olarak gören Protestan ahlakı ile benzer yönleri olduğu söylenebilir. Bu bağlamda Budist öğretilere bağlı olan Japonlar, birbirleri ile yardımlaşmalı ve bunun yanında bir ve güçlü olabilmek için devamlı çalışmalıdır.¹⁵

Belirtmek gerekir ki dinlerinin yanı sıra sıkı sıkıya bağlı oldukları Konfüçyüs öğretisi de Japon kültürü ve dolayısıyla Japon çalışma kültürünü önemli ölçüde şekillendirmektedir. Esasen Çin klasiklerine dayandırılan Konfüçyüsçü anlayış, Japonlar için de önemli bir yere sahiptir. Konfüçyüs öğretisi, “önceki dönemlerden beri var olan dinin üzerine perçinlenmiş olan bir ahlak sistemi” olarak betimlenmektedir.¹⁶ Japon toplumu hem dinleri hem de bağlı oldukları Konfüçyüs öğretisi gereği hiyerarşiye de büyük bir güvenle itaat etmektedir.¹⁷ Grup merkezilik, otoriterlik ve protokol gibi Asya ortak kültürel özellikleri, Japon toplumunun göze çarpan bileşenleridir ve çalışma kültürü ve yönetim anlayışını da şekillendirmiştir.¹⁸

3.1.2. Japon Yönetim Anlayışının Temelleri

Japon çalışma kültürü incelenirken yönetim anlayışını da irdelemek gerekmektedir. Günümüzde çoğu yönetici, daha etkin bir yönetim süreci sürdürmek amacıyla farklı kültürleri hesaba katmakta ve “Roma’da isen Romalı gibi davran” deyişini uygulamaya çalışmaktadır.¹⁹ Başka bir ifadeyle Japon yöneticiler, etkin bir yönetim için gerekli durumlarda farklı koşullara ve kültürel farklılıklara uyum sağlama

¹⁴ Hüsamettin Karataş, “Erken Dönem Japon Budizmi”, *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, C. 18, S. 2, 2013, s. 53.

¹⁵ Zerenler ve İraz, *a.g.e.*, s. 761.

¹⁶ George A. Barton, “Religions of China”, *A Dictionary of Religion and Ethics*, (Ed. by. Shailer Mathews-Gerald), Birney Smith, 1921, s. 83’ten aktaran; Ahmet Güç, “Konfüçyüs ve Konfüçyüsçülük”, *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, C. 10, S. 2, 2001, s. 44.

¹⁷ Çomu, *a.g.e.*, s. 17.

¹⁸ Selmer, *a.g.e.*, s. 235.

¹⁹ Sıgri, *a.g.e.*, s. 32.

noktasında oldukça olumlu bir tavır sergilemektedir. Diğer yandan Japonya, küreselleşme süresinde uluslararası kültür ile kendi kültürüne ait unsurları harmanlamaya çalışan ülkelerin başında gelmektedir. Bunu, çokkültürlülük ve ulusal kültür merceklelerinin her ikisini de gerektiği hallerde kullanabilmesi ile etkin biçimde gerçekleştirebilmektedir.²⁰

Japonya ile ilgili literatürde sıkça geçen “*Japon Mucizesi*”ni inceleyen Batılı iktisatçı ve yazarlar da bu hızlı kalkınmayı, yöneten ve yönetilen arasındaki bağ ve “bir aile” gibi çalışılması ile açıklamaktadır. Diğer bir ifadeyle Japon kültüründe aile dışındaki grup, kurum ve örgütler de aile gibi kurulmakta ve işlemektedir. Eğitim kurumları, üretim ve hizmet sektöründe bulunan örgütler, sanat ve siyaset dernekleri ve hatta *Yakuza* olarak bilinen yasadışı çetelerin dahi aile biçiminde örgütlendikleri bilinmektedir. Bahsedilen yöneten ve yönetilen birliğine “*Japon Ortaklığı*” denilmektedir. Söz konusu ortaklık ulusal bir duygu olarak varlığını korumaktadır.²¹

*Nikonteki Keiei*²² olarak isimlendirilen Japon yönetim anlayışını şekillendiren etkenler genel itibarıyla din ve kültür, karar verme ve üretim sistemleri, sürekli gelişme anlayışı ve kendilerine özgü insan kaynakları yönetimidir.²³ Bu noktada Japon çalışma kültüründe yetenek değil çalışmanın esas alındığı söylenebilir. Bir diğer ifadeyle, çalışanların eşit yetenekte olduğu varsayımı ile hareket edilmektedir. Çalışanlar ancak çalışkan ve tembel olarak kategorize edilmektedir. Dolayısıyla Japon çalışma yaşamında yetenek değil, çalışma ön plana çıkarılmaktadır. Buna bağlı olarak çalışma ve kıdemin önemi vurgulanmaktadır.²⁴

Çalışma kültürü ile diğer ülkelerden büyük oranda farklılaşan Japonya, belirli çalışma standartlarına ve uygulamalarına sahiptir. Ayırt edici özellikleri, özellikle büyük şirketlerde savaş sonrası dönemde Japonya’nın çalışan ve yönetim arasındaki ilişkilere yaklaşımını belirlemiştir. Bu bağlamda Japon yönetim sistemi üç ayak üzerinde biçimlenmektedir. Buna göre Japon yönetim sistemi, yaşam boyu istihdam

²⁰ A.e., s. 38.

²¹ Güvenç, a.g.e., 2002, s. 209.

²² Abegglen, a.g.e., s. 73.

²³ Zerenler ve İraz, a.g.e., s. 760.

²⁴ Güvenç, a.g.e., 2002, s. 234.

(*shushin koyō*), kıdem sistemi (*nenkō jōretsu*) ve işletme sendikacılığı (*kigyobetsu kumiai*) üzerine kuruludur.²⁵ Ancak Japon istihdam sisteminin bu üç ayağı üzerine, günümüzde alternatif bir görüş eklenmiştir. Bu görüşe göre Japonya'nın iç işgücü piyasasında geleneksel çerçeve daha da genişlemektedir. Bu çerçevede Japon istihdam geleneğinde “belirsiz istihdam”, “belirsiz çalışma saatleri” ve “belirsiz çalışma yeri” olarak ifade edilen üç özellik bulunmaktadır. Dolayısıyla çalışanın farklı çalışma biçimlerine entegre olabilmesi, işverenin takdirine bağlı olarak fazladan çalışma gerektiren mesai saatlerine uyum sağlaması ve uzak bir yere atanma ihtimalini kabul etmesi beklenir. Söz konusu koşulları tüm çalışanların kabul etmesi gerekmezken, bir kuruluştaki yükselerek uzun süre çalışmak isteyen çalışanların bu koşullara uyum sağlaması gerekir. Bu bağlamda bahsi geçen belirsiz çalışma koşulları iç işgücü piyasasının Japon versiyonu olarak açıklanmaktadır.²⁶

3.1.2.1. Yaşam Boyu İstihdam

Japon çalışma ve yönetim kültürü içerisinde uzun dönemli çalışma geniş bir yer tutmaktadır. Batı toplumlarında da var olmasına rağmen Japon toplumundaki yaygınlığı, uzun dönem çalışma ile ilgili araştırmaları Japonya odaklı hale getirmiştir. Bahsi geçen uzun dönemli çalışma Japonya'da kendini, spesifik hale gelmiş ve hatta kemikleşmiş şekliyle yaşam boyu istihdam sistemi olarak göstermektedir. İşverenin çalışanı işten çıkarmadığı veya çalışanın işten ayrılmadığı durumlarda, çalışanın işverene kalıcı olarak bağlanması gerçekleşmektedir. Bahsi geçen işverene kalıcı olarak bağlanma durumu “yaşam boyu istihdam sistemi” olarak bilinmekte ve Japonya'da yazılı olmayan bir kural olarak çalışanlara üst düzey bir iş güvencesi sunmaktadır. Yasal olarak zorunlu tutulan bir sistem olmamakla beraber yaşam boyu istihdam, esasen çalışan ve yönetim arasındaki örtük bir anlaşmayı ifade etmektedir.²⁷ Buna göre zorunlu emeklilik ve olağanüstü durumlar haricinde çalışanların işten çıkarılmamaları esastır. Bu yönüyle yaşam boyu istihdam yalnızca işvereni

²⁵ David Edgington, “Management Systems, Japanese”, **Encyclopedia of Contemporary Japanese Culture**, (Ed. Sandra Buckley), New York: Routledge, 2006, s. 294.; Abegglen, a.g.e., s. 294.

²⁶ Junya Tsutsui, **Work and Family in Japanese Society**, Springer Nature, 2020, s. 34.

²⁷ Anthony G. Watts, “The Japanese ‘Lifetime Employment System’ and Its Implications for Careers Guidance”, **International Journal for The Advancement of Counselling**, Vol. 8, No. 2, 1985, s. 92.

bağlamaktadır.²⁸ Bir diğer ifadeyle söz konusu yükümlülük iş sözleşmesi ile değil, işveren veya örgütün itibarı ile ilişkili bir durumu ifade etmektedir.

Belirtilmelidir ki, Japon yöneticilerin yaşam boyu istihdam sistemini işler kılmak için kullandığı alternatifler bulunmaktadır. Bu alternatiflere, temettü ödemelerinin azaltılması, üst ve orta yönetimin maaşlarının düşürülmesi ve primlerin azaltılması, fazla mesailerin azaltılması ya da kaldırılması, geçici veya yarı zamanlı çalışanların işten çıkarılması, yaşlı çalışanların gönüllü emekliliğe teşvik edilmesi örnek olarak gösterilebilir. Tüm bu alternatif uygulamaların başarıya ulaşmaması durumunda şirket işten çıkarma yapabilmektedir. Ancak bu durum işveren tarafından bir utanç kaynağı olarak görülüp, ahlaki açıdan güven sarsıcı olarak kabul etmektedir.²⁹

Bazı araştırmacılar, Japonlara has çalışma ve yönetim kültürünün ilk ayağı olan yaşam boyu istihdam sisteminin dayandığı zımni anlayışın temellerini kültürel açıdan yorumlamaktadır. Adından da anlaşılacağı üzere kültürel yorum, söz konusu anlayışın köklerini Japon kültürünün ve toplumunun kendine has özelliklerinde aramaktadır.³⁰ Yaşam boyu istihdam, Japonya’da sıklıkla insanların birbirine duydukları saygının örneği olarak gösterilmektedir. Japonların insan ilişkilerindeki bu duyarlılık, yaşam boyu istihdam idealinin arkasındaki kültürel dokuyu bir dereceye kadar açıklayabilmektedir.³¹ Söz konusu kültürel anlayıştan kaynaklanan yaşam boyu istihdam sisteminde saygı iki yönlü işlemektedir. Başka bir ifadeyle eşit pozisyondakiler kadar, eşit pozisyonda olmayanların da birbirine son derece saygılı olmasını gerektiren bir anlayış hakimdir. İlk olarak *zaibatsu* olarak isimlendirilen aile şirketlerinde ortaya çıkan iş yaşamında çalışanlar ve yönetim arasında karşılıklı bağ(ım)lılığa dayalı yükümlülükler, daha sonra *keiretsu* şeklinde adlandırılan şirket ağlarında kendini göstermeye devam etmiştir.³² Japonlar söz konusu karşılıklı bağımlılık ilişkisi içinde bulunmaktan huzursuz olmamaktadır. Çünkü kendilerini,

²⁸ Hideshi Itoh, “Japanese Human Resource Management from The Viewpoint of Incentive Theory”, **Kyoto University Research Information Repository Working Paper**, No. 13, 1991, s. 3.

²⁹ Watts, **a.g.e.**, s. 92.

³⁰ **A.e.**, p. 93.

³¹ Thomas E. Maher, “Lifetime Employment in Japan: Exploding the Myth”, **Business Horizons**, Vol. 28, No. 6, 1985, s. 24.

³² Sığı, **a.g.e.**, s. 36.

kimlikleri olarak gördükleri daha büyük bu grupların üyesi olarak görmektedirler.³³ Bu durum Konfüçyüsçü anlayış çerçevesinde aile ve otoriteye bağlılığa yüklenen önemle açıklanabilmektedir.

Japon istihdam sisteminin temel özelliklerinden biri olarak görülen yaşam boyu istihdam sistemini savunanlar, istikrarlı istihdam ilişkilerinden kaynaklanan pek çok fayda olduğunun önemine atıfta bulunmaktadır. Diğer yandan söz konusu sistemi eleştirenler ise işgücü piyasasıyla ilişkili olarak değişen talep hızına uyum sağlanamaması ve devamında gerçekleşecek olan verimlilik kayıpları üzerinde durmaktadır.³⁴ Ayrıca yaşam boyu istihdam sisteminin çalışanlar açısından kısıtlamalar taşıdığı da belirtilmelidir. Genç çalışanlar için şirketler arası hareketlilik, orta yaşta bir çalışana göre nispeten daha düşük olmaktadır. Yaşam boyu istihdam sisteminin yaygınlığı sebebiyle orta yaşlı bir çalışanın diğer şirketlere yaptığı başvurulara şüpheyile yaklaşılması oldukça olası bir durumdur.³⁵

Yaşam boyu istihdam sisteminin olumlu etkisinin kabul edilmesinin yanı sıra, Japonların “katılığı” olduğu biçiminde eleştiriler de almaktadır. Aynı zamanda sistemin uygulanabilirliği de sorgulanan unsurlar arasında yer almaktadır.³⁶ Sonraları “uzun vadeli istihdam” olarak da kullanılan yaşam boyu istihdamın avantajlarının yanı sıra dezavantajlarının da var olduğunu söyleyen Keizer de uygulamanın güçlü sosyal sonuçlar doğurduğunu savunmaktadır.³⁷

3.1.2.2. Kıdem Sistemi

Kıdem sistemi, terfi ve ücretlerin verilen hizmetin yılına bağlı olmasına dayanan bir sistemdir. Japonca “*nenko*” olarak adlandırılan kıdem sisteminde, statü ve kıdem, görev veya liyakatten ziyade hizmet süresine bağlıdır.³⁸ En yalın haliyle ücretler ve

³³ Richard T. Pascale ve Anthony G. Athos, “The Art of Japanese Management”, **Business Horizons**, Vol. 24, No. 6, 1981, s. 84.

³⁴ Hiroshi Ono, “Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements”, **Journal of The Japanese and International Economies**, Vol. 24, 2010, s. 1.

³⁵ Watts, **a.g.e.**, s. 93.

³⁶ Ryo Kambayashi ve Takao Kato, “The Japanese Employment System after the Buble Burst: New Evidence”, **Center on Japanese Economy and Business Working Papers 268**, 2009, s. 1.

³⁷ Arjan B. Keizer, “The Changing Logic of Japanese Employment Practices”, (Doktora Tezi), 2005, s. 28.

³⁸ Selmer, **a.g.e.**, s. 237.

terfiler kıdeme bağlıdır.³⁹ Japon istihdam sisteminin farklı yanlarından biri olan kıdem sistemi, değerlendirme, terfi ve ücretlendirmeyi şekillendiren unsurdur. Japon terfi sistemi, yetenekli çalışanların hızlıca yükselerek önemli işlerin başına getirilmesi biçiminde işlememektedir. Çalışanlar terfi almaya giden yolda hızla sorumluluk alarak, hak ettikleri mevkiye ulaşabilmeleri için kendilerini kanıtlamak mecburiyetindedirler. Öte yandan kıdemli çalışanların maaş artış miktarları ile unvanları, firmaya sonradan katılan ve yükselen çalışanlara karşı güvence altına alınmaktadır. Japon istihdam sistemi içinde herkesçe kabul gören bu yapı çalışanların sabır göstererek firmaları için çalışmalarını ve sıralarını beklemelerini sağlamaktadır.⁴⁰ Kıdem sistemi astların yetiştirilmesinde de oldukça işe yarar bir yapı olmuştur. Kıdemli çalışanların genç çalışanlara yol gösterici olarak konumlandırılması, üst düzey yönetici pozisyonunda bulunan kıdemli çalışanların, görece daha yeni olan çalışanların terfileri ile tehdit edilmesine karşı bir engel olarak da işlev görmektedir.⁴¹

Japon yönetim tarzının köklerinin yalnızca kendine has Japon çalışma kültürü ve geleneğinde değil, aynı zamanda Japon yönetiminin kontrol çabasında aranması gerektiğine dair birçok kanıt bulunmaktadır. Bununla birlikte firma içindeki otorite yapısı, sosyal bağımlılığın geleneksel dikey yapısına dayanmaktadır.⁴² Bürokratik kontrolde tüm çalışanlar, kuruma yalnızca zor bir iş gününü kurtarmayı değil, aynı zamanda tavır ve sevgilerini de borçlu olduğunu düşünmektedir. Büyük Japon şirketleri, işe alım sürecinde, potansiyel adayların mesleki beceri ve bilgisinden çok kişiliğe önem vermektedir. Böyle bir resim, büyük Japon firmalarının faaliyetlerini mükemmel bir şekilde tanımlamaktadır. Japon şirketlerindeki yabancı çalışanlarla yapılan görüşmeler de bu yaklaşımı doğrulamaktadır.⁴³

³⁹ Keizer, a.g.e., s. 28.

⁴⁰ William G. Ouchi, **Teori Z - Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, İstanbul: İlgi Yayıncılık, (Çev: Yakut Güneri), 1989'dan aktaran; Sığrı, a.g.e., s. 33.

⁴¹ Makoto Abe, "Introduction: Japanese Management in the 21st Century", **Innovation and Change in Japanese Management**, (Ed. Parissa Haghirian), London: Palgrave Macmillan, 2010, s. 4.

⁴² Sydney Cawcours, "The Japanese Employment System", **The Society for Japanese Studies**, Vol. 4, No. 2, 1978, s. 226.

⁴³ Jacek Mironski, "Power of Japanese Management and Japanese Management of Power – Using Managerial Power in Different Cultures", **Intercultural Management Studies**, (Ed. M. Hess, T.P. Massey ve L. Sulkowski), Lodz-Worcester: Academy of Management, Clarke University, 2008, s. 173.

Kıdem sisteminin Japon çalışma kültürü içinde önemli bir yeri olmakla beraber getirdiği dezavantajların bulunduğu da üzerinde durulması gereken noktalardandır. Buna göre kıdem sisteminin varlığının, çalışanların yenilikçi ve risk barındıran eylemler gerçekleştirme konusundaki motivasyonlarını düşürdüğü söylenebilir. Olası bir başarısızlığın kıdemli çalışan olma yolunda olumsuz sonuçlar doğuracak olmasının yanı sıra, başarılı olunması durumunda da daha hızlı terfi ile ödüllendirilmemesi söz konusu motivasyon düşüklüğünün nedenleri olarak gösterilebilmektedir. Öte yandan kıdem sisteminden dolayı şirket içinde uzun süredir çalışanların otorite ve kontrolü de kıdemsiz çalışanların yeni fikirler ortaya çıkarmasını pek mümkün kılmamaktadır. Kıdem sisteminin getirdiği motivasyon düşüklüğü ve sorunların üstesinden gelinebilmesi için var olan çeşitli mekanizmalar bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanları ise üst yönetimin övgüleri, iş arkadaşlarının takdiri, iş arkadaşlarına rol model olma ve önemli projelere atanma gibi manevi ödüller ile ikramiyelerdir.⁴⁴

Japon yönetim sisteminde şirket organizasyonu piramit şeklindedir. Bu sebeple çalışanlar hizmet ettikleri süreye göre terfi ettirilse de yetenekli çalışanların daha yüksek sorumluluk gerektiren işlere atanması durumu da yaygındır. Daha az yetenekli çalışanlar ise terfi olarak unvanlarının ve maaşlarının arttırılması ile ödüllendirilir. Böylece kıdem sistemi devamlılığını korurken yetenekli çalışanların motivasyonu da gözetilir. Diğer yandan çalışanların motivasyonu canlı tutabilmek adına çalışanların geçmişte yaşadıkları başarısız girişimlerin affedilmesi yoluna gitmek de önemlidir. Böylece çalışana hatalarından ders çıkarma fırsatı verilirken, yenilikçi girişimler teşvik edilmiş olur.⁴⁵

1990'lar itibarıyla yaklaşık 10 yıllık bir ekonomik durgunlaşma dönemine giren Japonya'nın, kendine has ve başarılı kurumsal işleyiş yapısına olan güvenini kaybettiği söylenebilir. Bazı görüşler Japonya'nın ekonomik olarak toparlanmasının anahtarının Batılı tarzda kurumsal yapıdan geçtiğini savunmuştur. Ancak Japon şirketleri ve yöneticileri Batılı yönetim biçimleriyle ilgilenseler dahi baskın Japon

⁴⁴ Abe, **a.g.e.**, s. 4.

⁴⁵ **A.e.**, s. 5.

Çalışma kültürünün varlığı, yönetim tarzının tamamen değişmesine müsaade etmemiştir.⁴⁶

Son zamanlarda gerçekleştirilen çalışmalar geleneksel yaklaşımdansa modern yaklaşımı destekleyici yöndedir. Bu bağlamda geleneksel Japon yönetim tarzından giderek uzaklaşılmakta olduğu ve Batı tarzı yönetime geçiş yapıldığı savunulmaktadır. Öte yandan ise Batılı yönetim anlayışını benimsemenin, Japon kültürel bağlamı ile temel bir çatışmaya ve dolayısıyla yönetsel verimsizliklere yol açacağı da iddia edilmektedir. Kültürel zelliklerin, denenen yeni modeller ile arasında büyük farlılıklar oluşturduğundan bahsedilmektedir. Yönetim uygulamaları zaman içinde birbirine benzer hale gelse de kültürel yerleşiklikler nedeniyle üstesinden gelinmesi zor olan kültür kaynaklı yönetim farklılıklarının, belirgin hale geldikçe önem kazanması da geleneksel ve modern yönetim tarzı tartışmasının başka bir yönüne işaret etmektedir.⁴⁷

3.1.2.3. İşletme Sendikacılığı

Japonya, alışma kültürü ve yönetim anlayışında olduğu gibi sendikalaşma noktasında da diğer ülkelerden büyük lde farklılık göstermektedir. Japonya'da sendikalar işkolu düzeyinde değil işyeri veya işletme düzeyinde örgütlenmektedir. Bu bağlamda Japonca "*kigyobetsu kumiai*" olarak adlandırılan işletme sendikacılığı, bir firmadaki çalışanların sendikalarını kendilerinin örgütlemesi ve düzenlemesini ifade etmektedir.⁴⁸ Söz konusu sendikalara yöneticiler ve geçici işçiler hariç tüm çalışanlar katılım sağlayabilmektedir. Ayrıca mesleğe, çalışılan pozisyona ve çalışma şekline göre herhangi bir ayırım gözetilmemektedir. Öte yandan sayısı fazla olmamakla birlikte meslek sendikaları ve endüstriyel sendikaların da bulunduğunu belirtmek

⁴⁶ Abe, **a.g.e.**, sa. 1-2.

⁴⁷ Markus Pudelko, "The Seniority Principle in :Japanese Companies: A Relic of The Past", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 44, No. 3, 2006, s. 291.

⁴⁸ Toshiaki Tachibanaki ve Tomohiko Noda, "Enterprise Unionism: The Japanese System at Work", **Economic Policy**, Vol. 11, No. 23, 1996, s. 474.

gerekmektedir. Fakat Japon sendikacılık hareketi içinde en büyük pay işletme sendikacılığına aittir.⁴⁹

Japon yönetim sistemi altında yer alan işletme sendikacılığı, Japonya'daki diğer sendikacılık hareketlerinin aksine örgütlenme, toplu pazarlık ve grev haklarını kullanabilmektedir. Bu durumun sebebi, tüm işletme sendikalarının söz konusu temel hakları kullanabilmek için yeterli düzeyde personel ve kaynağa sahip olmasıdır.⁵⁰ İşletme düzeyinde sendikalar çalışanların refahı için gereken tüm koşulları koruma ve iyileştirme adına önemli bir role sahiptir. Söz konusu sendikaların yönetimle ilişkili, kurum içi ve kurum dışı olmak üzere üç temel faaliyeti bulunmaktadır. Bu bağlamda yönetimle istişare halinde çalışma koşullarını koruyup iyileştirme ve toplu pazarlık faaliyetlerini yürütürken, kurum içinde çeşitli yardımlaşma faaliyetleri ile üyelerine hizmet sağlamaktadır. Diğer yandan kurum dışındaki faaliyetler bağlamında ise istihdam ve çalışma koşulları ile yaşam kalitesi konularında endüstriyel ve ulusal düzeydeki politikalara etki ederek üyelerine fayda sağlamaya çalışmaktadır.⁵¹

3.2. Japonya'da İş-Yaşam Dengesi ve Çalışma Kültürünün Etkisi

İş-yaşam dengesi günümüz Japonya'sında gündemde olan bir kavram ve gerçeklik haline gelmeye başlamıştır. 21. yüzyılın başlarında Japon çalışanlar, çalışma kültürlerinin getirdiği kendini şirketinin başarısına adanmış homojen bir kitle olmaktan çok, iş harici isteklere sahip heterojen bir kitle haline gelmiştir.⁵² Bu bağlamda birçok çalışan özel yaşamın da çalışma yaşamı kadar önemli olduğunu düşünmeye başlamıştır. Diğer bir ifadeyle Japon çalışanların, iş-yaşam dengesine eskisinden daha fazla odaklandığı söylenebilmektedir.⁵³ Geleneksel şirket içi eğitim ve uzun vadeli iş sözleşmelerinin faydalarının yanı sıra, çalışanların artık “iş” ve “yaşam” arasında

⁴⁹ Ayhan Görmüş, **Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi: Benzeşme ve Farklılaşma Alanları**, İzmit: Umuttepe Yayınları, 2018, s. 90.

⁵⁰ A.e., s. 91.

⁵¹ Hak-Soo Oh, **Collective Bargaining in Japan**, Report on the Survey on Industrial Relations in East Asia, ILO-Japan Multi-Lateral Project, 2006, s. 12.

⁵² Tuukka Toivonen, “Is There Life after Work for Japan? Political ‘Work-Life Balance’ Research Begins to Address the Hard Questions”, **Social Science Japan Journal**, Vol. 14, No. 1, 2011, s. 55.

⁵³ Naoki Senda, “A Study of the Relation Between the Changes of Working Style with It Use and the Employee's Work-Life Balance”, **Eurasian Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 3, 2018, s. 23.

önemli ölçüde geliştirilmiş bir denge istediği görülmektedir. Bu bağlamda çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinden önce, Japonya’da iş-yaşam dengesinin özelliklerine ve gelişimine değinmek gerekmektedir.

3.2.1. Japonya’da İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesinin Japonya’daki serüveni çok eskilere dayanmamaktadır. İş-yaşam dengesinin gelişiminden bahsetmek gerektiğinde, Japon kültürü üzerine çalışmaları bulunan Craig’e göre öncelikle Japon mucizesinin altında sınırları keskin bir biçimde çizilmiş sosyal düzenlemelere değinmek gerekmektedir. Bu düzenlemeleri erkekler ve kadınlar arasındaki sorumluluk bölüşümü, Japon ulusunu inşa etmeye ve aile içi ekonomiyi sağlam tutmaya iş dışı yaşam alanında tatmin arayışından daha yüksek öncelik veren güçlü iş ahlakı ve ömür boyu istihdam ile kıdeme dayalı ücretlendirme ve terfi sistemi olmak üzere yönetsel uygulamalar oluşturmaktadır.⁵⁴ Söz konusu sosyal düzenlemelerin ortak kabul gördüğü ve 2. Dünya Savaşı sonrası dünyanın en büyük ekonomilerinden biri haline gelen Japonya’da iş-yaşam dengesi tartışmaları yaygın değildi. 1990’lardan sonra ekonomik balonun patlaması ile birlikte, esasen savaş sonrası dönemde var olan geleneksel çalışma tarzı ve aile yapılanmasının yerini ekonomik, yönetsel, sosyal, kültürel ve demografik değişikliklerin de etkisiyle yeni bir yapılanmaya bıraktığı söylenebilmektedir.

İş-yaşam dengesi açısından bir dizi sosyal, kültürel ve demografik eğilimin belirginleştiği bir dönüm noktası olan bu dönemde, ekonomi büyürken şirketlere yük olmayan ömür boyu istihdam ve kıdem sistemi maliyetleri, artık bir yük haline gelmeye başlamıştır. Çalışanlar açısından bakıldığında ise, özellikle genç ve yeni nesil çalışanlarda, yerleşmiş Japon çalışma kültürünün getirdiği sistemden memnuniyetsizlik kendini göstermiştir. Yaşam masraflarının yüksek olduğu Japonya gibi bir ülkede, özellikle genç ve evli erkek çalışanların yaşamaları için uygun maaşı almak için beklemekte zorlandıkları söylenebilir.⁵⁵

⁵⁴ Tim Craig, “‘Live to Work or Work to Live?’ The Search for Work-Life Balance in Twenty-First Century Japan”, **Ways of Living: Work, Community and Lifestyle Choice**, (Ed. Paul Blyton, Betsy Blunsdon, Ken Reed ve Ali Dastmalchian), London: Palgrave Macmillan, 2010, s. 123.

⁵⁵ Edgington, **a.g.e.**, s. 295.

Çalışmaya karşı tutumlarda da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Japonca *shinjinrui* olarak adlandırılan “yeni nesil” anlamına gelen kelime, esasen çalışmaya karşı daha gevşek bir tutum sergileyen gençleri ifade etmektedir. Yeni nesil çalışanlar alışlagelmiş Japon çalışma kültürünü dönüştürmeye başlamıştır. Şirketler ise bu çalışanları, daha çalışkan hale getirebilmek ile onları yabancılaştırıp kaybetmemek arasında mücadele vermektedir.⁵⁶ Bu bağlamda son yıllarda iş sınırlarının ve bireysel sorumlulukların netleştirilmesini teşvik eden performansa dayalı personel değerlendirme sistemine artan bir ilgi olduğu gözlemlenmektedir. Bu eğilimin iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik olumlu bir etki getirmesi beklenmektedir.⁵⁷

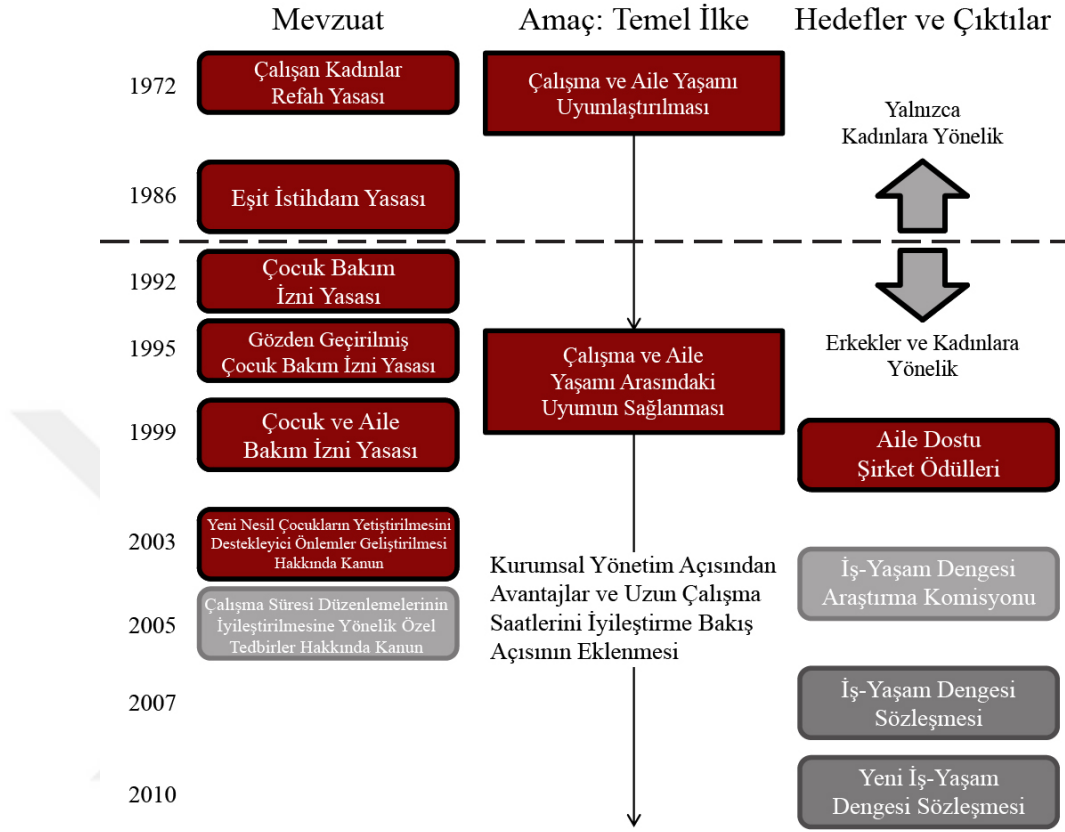
İş-yaşam dengesi kavramının resmi olarak kullanılması ise 2007 yılında İş-Yaşam Bildirgesi’nin oluşturulmasına giden yolda yer alan bir dizi hamle ile bağlantılıdır. Bu bağlamda Japonya İşgücü Politikası ve Eğitim Enstitüsü’nün 2013 yılında yayınladığı rapora göre iş-yaşam dengesinin gelişimi Tablo 3.1’deki gibidir.*

⁵⁶ Craig, **a.g.e.**, s. 127.

⁵⁷ Senda, **a.g.e.**, s. 26.

* Bu paragraftan sonra gelecek ve Tablo 3.1’i açıklayıcı nitelikte olan tüm paragraflar, Japonya İşgücü Politikası ve Eğitim Enstitüsü tarafından 2013 yayımlanan raporunda alıntılanacağından ayrıca kaynak gösterilmemiştir. Şekille bağlantılı açıklamaların tümü için bkz: Japan Institute for Labour Policy and Training, **Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013**, Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013, s. 29-37.

Tablo 3.1: Japonya’da İş-Yaşam Dengesinin Gelişimi



Kaynak: Japan Institute for Labour Policy and Training, **Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013**. Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013, p. 37.

Tablo 3.1 incelendiğinde, Japonya’da iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen hamlelerin derlendiği görülmektedir. Buna göre iş-yaşam dengesi kavramının kullanılmaya başlanmasından çok önce ve bu amaca yönelik bir ilk olarak 1972 yılında, yalnızca kadınlara yönelik olarak düzenlenen “Çalışan Kadınlar Refah Yasası” yürürlüğe konmuştur. Söz konusu kanun özellikle, çalışan kadınların refahının artırılması ve aynı zamanda bir sosyal güvencenin sağlanması açısından iş hayatı ile aile hayatının uyumlu hale getirilmesini vurgulamaktadır. Aynı zamanda Japonya’daki çalışan kadınlar için işverenlerin çocuk bakım izni ve çocuk yetiştirme ile ilgili diğer kolaylıkları sağlamak için çaba gösterme zorunluluğunu şart koşan ilk yasa olma özelliğini de taşımaktadır.⁵⁸ 1986’da kabul edilen “Eşit İstihdam

⁵⁸ Noriko Iki, “The Development of Labor Policy on Women: From the Perspectives of Justice, Effective Use, and Welfare”, **Japan Labor Review**, Vol. 10, No. 1, 2013, s.110.

Fırsatı Yasası” ise “Çalışan Kadınlar Refah Yasası”nın maddelerine ek olarak, istihdamda kadın ve erkek çalışanlar arasında eşit fırsat ve muameleyi ön planda tutan hükümlere yer vermiştir.

Yalnızca kadınlara yönelik yasalardan sonra 1992 yılında “Çocuk Bakım İzni Yasası” ile kadın çalışanların yanı sıra erkek çalışanların da çalışma ve aile yaşamlarının uyumlu hale getirilmesi hedeflenmiştir. 1995 yılında yürürlüğe giren “Gözden Geçirilmiş Çocuk Bakım İzni Yasası” ile ek olarak aile üyelerinin bakımı için de maddeler eklenmiştir. Daha sonra bu yasa, 1999’da “Eşit İstihdam Fırsatı Yasası”nda öngörülen hükümlerin odağını yeniden işe alımlar için hem erkek hem de kadın çalışanları kapsayacak biçimde genişletilerek “Çocuk ve Aile Bakım İzni” olarak değişmiştir.

Tablo 3.1’de hedef ve çıktılar olarak belirtilen kısımda görüldüğü üzere 1999’da Japonya’da “aile dostu” kavramı politikaya dahil edilmiştir. Buna göre Çalışma Bakanlığı tarafından oluşturulan bir araştırma ekibi tarafından hazırlanan bir raporla, “Aile Dostu Şirketler Ödül Sistemi” ortaya çıkarılmıştır. 2003 yılına gelindiğinde ise azalan doğum oranları ve çalışma biçimlerinin yeniden düşünülmesi üzerine odaklanan “Yeni Nesil Çocukların Yetiştirilmesini Destekleyici Önlemler Hakkındaki Yasa” yürürlüğe girmiştir. Bu yasa ile genel çalışma saatlerinin kısaltılması ve çocukların yetiştirilmesinde erkeklerin katılımı teşvik edilmek istenmiştir. 2005 yılında ise “Çalışma Süresi Düzenlemelerini İyileştirme Yasası” ile çalışanlara sağlıklı ve anlamlı bir yaşam sağlayabilmek hedeflenmiştir.

İş-yaşam dengesine yönelik doğrudan bir hamle olan “İş-Yaşam Dengesi Bildirgesi” ise, 2007 yılında yürürlüğe girmiştir. İş-Yaşam Dengesi Bildirgesi’nde, iş-yaşam dengesini sağlamış bir toplum tanımı da bulunmaktadır. Buna göre; her vatandaşın memnuniyet duygusu ile çalıştığı, işini çalışmaya değer bulduğu, iş ile ilgili sorumluluklarını yerine getirdiği ve bu değer ve tatmin duygularının yanında ebeveynlik, orta yaş ve yaşlılık gibi farklı yaşam evrelerine göre düzenlenmiş bir yaşam tarzı seçmiş ve yaşayan toplum iyi bir iş-yaşam dengesi kurmuş toplumdur.⁵⁹

⁵⁹ Japan Institute for Labour Policy and Training, **Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016**, Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training, 2016, s.168.

2010 yılında ise bazı değişikliklerle “Yeni İş-Yaşam Bildirgesi” olarak revize edilmiştir.

Tablo 3.1 ile 2010 yılına kadar iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik yasa ve politikalar ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak 2010 yılında “Çocuklara veya Çocuk Bakımı Dahil Diğer Aile Bireylerine Bakan İşçilerin Refahı Hakkında Yasa ve Aile Bakım İzni”, 2015 yılında ise birtakım iyileştirmelerle “Yeni Nesil Çocukların Yetiştirilmesine Yönelik Önlemlerin Geliştirilmesine İlişkin Değişiklik Yapılmasına Dair Yasa” yürürlüğe girmiştir.⁶⁰ Son olarak ise, 2018 yılında Japon hükümeti tarafından Çalışma Reformu Yasası’nın onaylanarak Nisan 2019 yılında tam olarak yürürlüğe girmiştir.⁶¹ Söz konusu yasa, fazla mesainin azaltılması, esnek çalışma süresi, eşit işe eşit ücret gibi konuları kapsamaktadır.

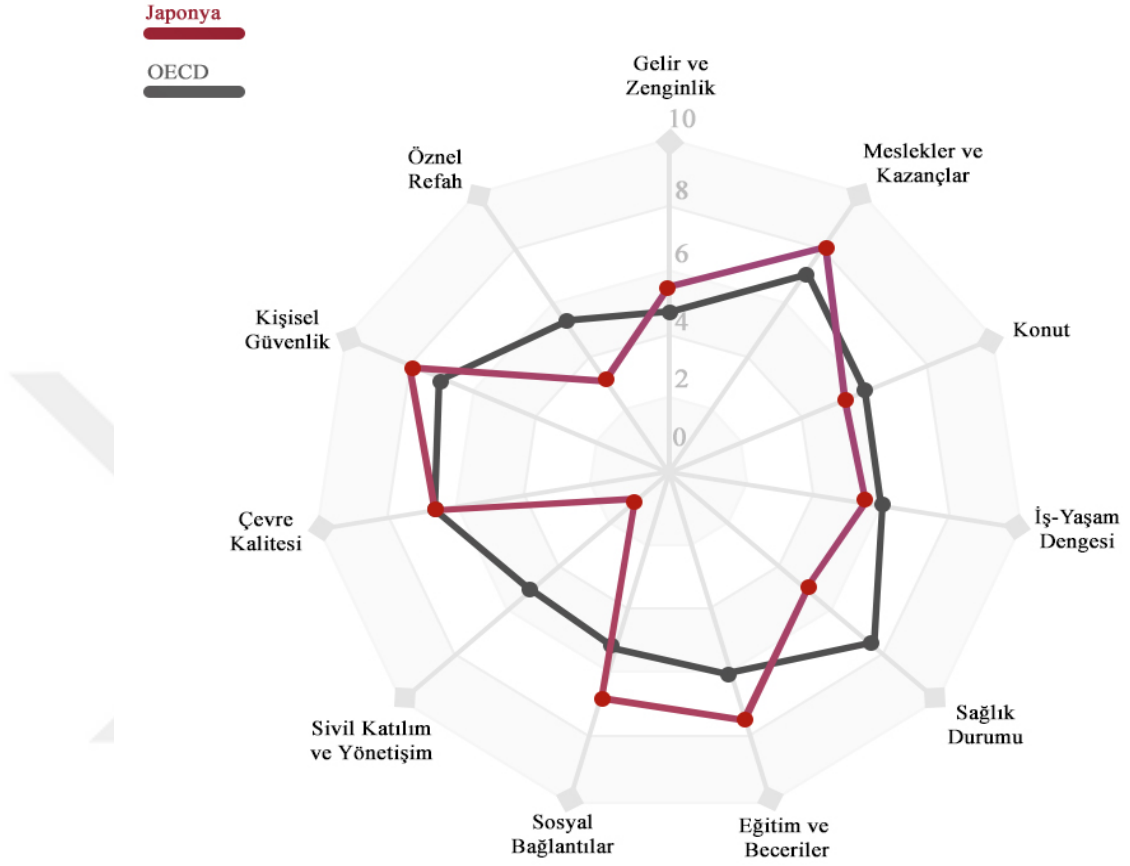
Japonya’da iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik olarak birçok politika ve düzenleme uygulamaya konulmuştur. Daha sağlıklı ve dengeli yaşam arayan bireyler, işgücü piyasasında en iyi işe alımları gerçekleştirmek isteyen işverenler, düşük doğurganlık oranına çözüm arayışında bulunan hükümet ve artan boşanma oranları, aile içi şiddet ve düşük emek verimliliği gibi sorunlar arasındaki bağlantı üzerine çalışan akademisyenler iyileştirilmiş bir iş-yaşam dengesi için çabalamaktadır.⁶²

⁶⁰ A.e., s.169.

⁶¹ Florian, “The Current State of Work-Life Balance in Japan”, (Online), <https://kimi.wiki/work/work-life-balance> , Date Accessed: 30.06.2021.

⁶² Craig, a.g.e., s. 120.

Şekil 3.1: Japonya ve OECD Yaşam Dinamikleri Karşılaştırması



Kaynak: OECD, OECD Economic Surveys: Japan, (Online), www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-japan.htm, Date Accessed: 28.10.2019, s. 9.

Şekil 3.1, Japonya ve OECD ülkelerini yaşam dinamikleri bakımından karşılaştırmaktadır. En düşük 0 ile en yüksek 10 puan arasında değerlendirilen ölçeğe göre meslekler ve kazançlar, gelir ve zenginlik, sosyal bağlantılar, eğitim ve beceriler ile kişisel güvenlik konularında Japonya OECD'nin ortalamasının üzerinde bir puana sahiptir. Öte yandan öznel refah, sağlık durumu, sivil katılım ve yönetim ile iş-yaşam dengesi konularında Japonya, OECD ortalamasının altında seyretmektedir. Belirtmek gerekir ki, meslekler ve kazançlar, gelir ve zenginlik, sosyal bağlantılar, eğitim ve beceriler ile kişisel güvenlik konularında ortalamanın oldukça üstünde seyreden Japonya'nın iş-yaşam dengesi ve ilişkili konularda ortalamanın altına düşmesi dikkat

çekilmesi gereken bir noktadır. Bu bağlamda Le ve arkadaşları da çalışmalarında, özellikle Asya ülkelerinde iş-yaşam dengesinin olumsuz taraflarını ölçen çalışmaların daha fazla olduğuna dikkat çekmektedir. Bunun en önemli nedenlerinin ise hızlı ekonomik büyümenin çalışanlar üzerinde daha katı bir iş talebi ve uzun çalışma saatleri olarak karşılık bulması ve iş-yaşam dengesi uygulamalarının sunumunun örgütler tarafından sınırlı biçimde gerçekleştirmesi olduğu ifade edilmektedir.⁶³

3.2.2. Japonya’da Çalışma Kültürünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi

İş-yaşam dengesi ve bu dengeyi iyileştirme çabaları söz konusu olduğunda Japonya’nın farklılığı çalışma kültürünün bir getirisi olarak karşımıza çıkmaktadır ve Japonların iş ve yaşama yönelik gerçek seçimlerinde, bu seçimlerin etken faktörlerinde ve sonuçlarında önemli farklılıklar bulunmaktadır.⁶⁴ Japon çalışma kültürü, istihdam sistemi ve iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik tedbirler göz önüne alındığında, çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini iki boyut altında incelemek mümkündür. İncelenecek boyutlardan ilki iş ve istihdam boyutu olup çalışmaya dair bakış açısı, cinsiyet eşitsizliği, uzun çalışma saatleri, işkoliklik, karoshi ve karojisatsu alt boyutlarını kapsamaktadır. İkinci olarak ise aile ve yaşam boyutu başlığı altında kadının toplumsal rolü, evlenme ve boşanma oranları, aile yapısı ve boş zaman alt boyutları ile incelenmeye çalışılacaktır.

3.2.2.1. İş ve İstihdam Boyutu

Japon çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelerken değinilmesi gereken ilk boyut iş ve istihdamdır. Söz konusu boyut çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin, “iş” yani çalışma yaşamı alanındaki yansımaları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda iş ve istihdam olarak başlıklandırılan bölümün altında çalışma kültürünün “iş” alanında kendini gösteren etkilerinden bahsedilmeye çalışılacaktır. Ancak belirtmek gerekir ki, çalışma kültürünün iş ve

⁶³ Huong Le v.d., “Work-Life Balance in Asia: A Systematic Review”, **Human Resource Management Review**, Vol. 30, No. 4, 2020, s. 6.

⁶⁴ Craig, a.g.e., s. 141.

yaşam alanlarına etkisinin birbirinden tamamen ayrıştırılması mümkün gözükmemektedir. Bu sebeple iş ve yaşam alanını etkileyen tüm boyutların doğrudan veya dolaylı olarak birbirini de etkilediği söylenebilir. Japonya’da çalışma kültürünün etkisiyle kariyer yapmayı tercih ederek iş yaşamında aktif rol alan kadın çalışanların, söz konusu seçimlerinin dolaylı olarak aile ve yaşam boyutu altında incelenen doğurganlık oranını ve devamında aile yapısını etkilemesi bu duruma örnek gösterilebilir.

3.2.2.1.1. Çalışmaya Dair Bakış Açısı

Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerine etkisi kendini ilk olarak çalışmaya dair bakış açısında göstermektedir. Diğer bir ifadeyle Japon insanının gelenekten gelen çalışmaya bakış açısı, iş-yaşam dengesini de şekillendirmektedir. Craig’e göre iş-yaşam dengesini iyileştirmeye yönelik tüm uygulamalarına rağmen bireylerin tercihlerinin aslında bu yönde olmadığına dair kanıtlar mevcuttur.⁶⁵ Japon çalışma kültüründe yapılacak işler çok fazla bölünmemekte ve açık şekilde tanımlanmamaktadır. Ekip çalışmasını kolaylaştırarak en iyi biçimine getirmeye yönelik bu beceri tabanlı sistem, çalışanların kıdem ve gelecekteki terfileri ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle özel yaşama zaman ayırmak amacıyla işe ayrılan zamanı azaltmak, çalışanlar tarafından bir risk olarak görülmektedir.⁶⁶

Öte yandan Japon çalışma kültürünün çalışmaya getirdiği bakış açısı, Japon çalışanların iş-yaşam dengesine uyum sağlamasını zorlaştıran bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada 2018 yılında gerçekleştirilmiş bir çalışmanın sonuçlarına göre çoğu çalışan özel yaşamını öncelemenin ve bu sebeple işlerini geri planda tutmanın olumsuz bir davranış olduğunu düşünmektedir.⁶⁷ Japonya’da iş-yaşam dengesi uygulamalarında gelişmeler olmasına rağmen, Japon çalışanlar iş-yaşam dengesini sağlayıcı politikalara uymakta zorlanmaktadır. Bu bağlamda son yıllarda yalnızca şirketlerin iş-yaşam dengesi uygulamalarına yönelik çalışmaların değil, yöneticiler ve çalışanların iş-yaşam dengesi uygulamalarını nasıl anladıkları ve

⁶⁵ Craig, **a.g.e.**, s. 129.

⁶⁶ Senda, **a.g.e.**, s. 25.

⁶⁷ **A.e.**, s. 24.

tepki verdiklerine odaklanan çalışmaların da sayılarında artış olmuştur.⁶⁸ Bu sebeple iş-yaşam dengesi uygulamalarının kullanımının teşviki de önemli bir noktada durmaktadır. Diğer bir ifadeyle Japon çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayıcı uygulama ve programları kullanma rahatlığına erişebilmesinin sağlanması gerekmektedir.

3.2.2.1.2. Cinsiyet Eşitsizliği

Bilindiği üzere Japonya, dünyadaki en yüksek yaşam standartlarından birine sahip, oldukça sanayileşmiş bir ülkedir. Bununla birlikte kültürel açıdan cinsiyete dayalı iş bölümü hala Batı ülkelerinden daha güçlüdür.⁶⁹ OECD istatistiklerine göre Japonya’da işgücü piyasasına katılımdaki cinsiyet farkı Avustralya, Kanada, Fransa, Almanya, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik Devletleri’nden yaklaşık yüzde 10 daha yüksektir. Bu bağlamda hem işgücü piyasasına katılımda hem de ücretsiz ev işleri ve bakım işlerine harcanan zamanda önemli bir cinsiyet farkı bulunmaktadır.⁷⁰

Japonya’da meydana gelen sosyal ve kültürel değişiklikler, Japonya için önemli değişiklikler olmakla beraber, Batı standartlarına göre hâlâ erkek çalışanların kadınlardan çok daha fazla olduğu ve insanların normalden daha fazla çalıştığı bir ülke olma özelliğini korumaktadır. Japon istihdam sisteminin verdiği güvence çerçevesinde hanenin geçimini erkek sağlamaktadır. Öte yandan ailenin diğer üyeleri, özellikle eş, ev işleri ve bakım faaliyetlerinin çoğunu üstlenerek geçimi sağlayan kişiyi desteklemektedir.⁷¹ Daha önce de belirtildiği üzere ömür boyu istihdam sistemi, birtakım eleştirilere maruz kalmıştır. Söz konusu eleştirilerden en göze çarpanı ise iş-yaşam dengesini sağlamayı zorlaştıran niteliklere sahip olmasıdır. Yaşam boyu istihdam sistemi ile güvenceye alınan çalışanlar, işverenlerine uzun vadeli bir bağlılık sunmaktadırlar. İşverenlerin yüksek ücretler ödeyerek uygulamayı desteklemesi ile eşlerden yalnız birinin ve genellikle erkeklerin çalışması ile uyumlu biçimde

⁶⁸ Akira Wakisaka, “Implementation and Status of Work-Life Balance Viewed from Matching Data”, **Japan Labor Review**, Vol. 4, No. 4, 2007, s. 7.

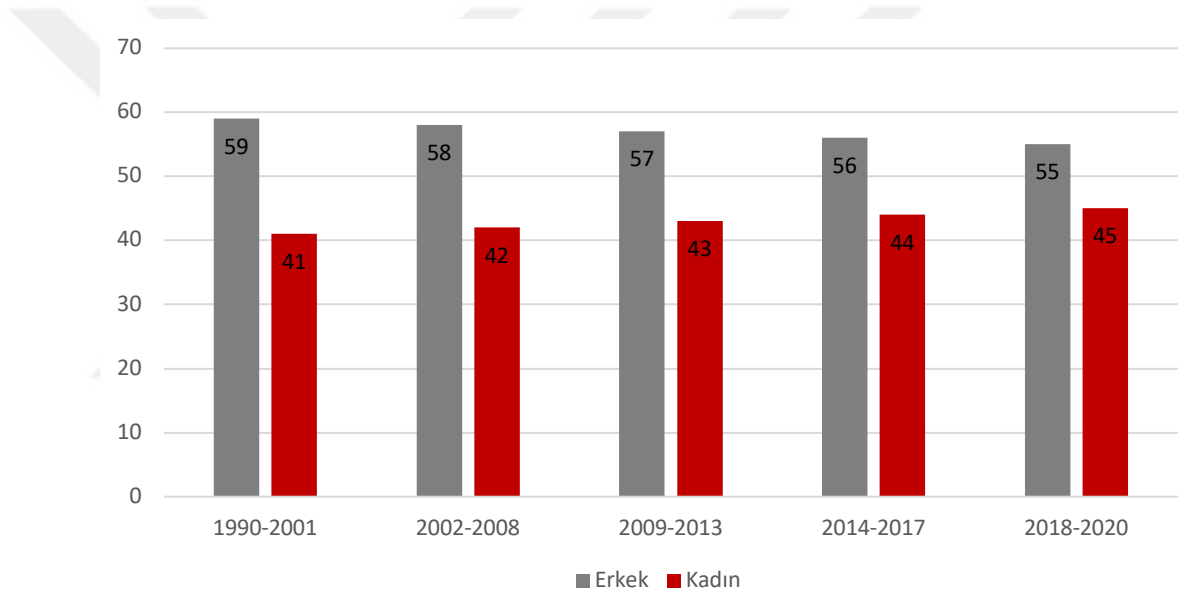
⁶⁹ Senda, **a.g.e.**, s. 25.

⁷⁰ Miki Kohara ve Bipasha Maity, “The Impact of Work-Life Balance Policies on the Time Allocation and Fertility Preference of Japanese Women”, **Ashoka University, Department of Economics Working Paper No. 33**, 2020, s. 2.

⁷¹ Tsutsui, **a.g.e.**, s. 48.

ilerlemiştir. Ancak günümüzde yaşam boyu istihdam, cinsiyetler arasında işe eşit katılım eğilimi ile uyumsuz hale gelmiştir. Kadın çalışanların erkeklere nazaran, işverenlerine uzun vadeli taahhütlerde bulunmasının zorluğu, iş-yaşam dengesini sağlamakta cinsiyet eşitsizliğini öne çıkaran bir etkidir.⁷² Dolayısıyla profesyonel kariyerini korumak ve devam ettirmek isteyen kadınlar, çalışmak ve aile kurmak arasında karar vermek zorunda kalmaktadır.

Grafik 3.1. Japonya’da Cinsiyete Göre İstihdam Oranları (1990-2020), (15-64 yaş), (%)



Kaynak: Dashboard Statistics, “Labor Force”, (Çevrimiçi), https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch#skip_to_context, Erişim Tarihi: 09.07.2021.

Grafik 3.1’de 1990-2020 yılları arasında cinsiyetlere göre istihdam oranları verilmektedir. Söz konusu yıllar arasında birbirini takip eden pek çok yıl boyunca aynı oran gözlemlendiğinden yıllar gruplandırılarak verilmektedir. Buna göre 1990-2001 yılları arasında erkek istihdam oranı %59, kadın istihdam oranı ise %40 olarak gerçekleşmiştir. 2002-2008 yılları arasında erkek istihdam oranının %58, kadın istihdam oranının %42 olduğu görülmektedir. 2009-2013 yılları arasından elde edilen veriler ise erkek istihdam oranının %57, kadın istihdam oranının ise %43 olduğunu ortaya koymaktadır. Son olarak 2014-2017 yılları arasında erkek istihdam oranı %56

⁷² Ono, a.g.e., 2010, s. 25.

ve kadın istihdam oranı %44 iken, 2018-2020 yılları arasında bu oranlar sırasıyla %55 ve %45 olarak seyretmiştir. Bu bağlamda kadınların istihdam oranının erkeklerle nazaran düşük seviyelerde olduğu yorumu yapılabilmektedir. Söz konusu otuz yıllık süreçte kadınların istihdam oranı artış gösterse de bu artış oranı oldukça düşük kalmıştır. Başka bir ifadeyle Japonya’da kadınlar 1990 sonrası aktif olarak iş yaşamına katılmış olmalarına rağmen, iş yaşamına katılımlarının artış oranı oldukça düşük seyretmiştir. Bu durumun, Japonya’da kadın çalışanların evlilik ve kariyer seçenekleri arasından evliliği tercih etmeleri halinde artık tam zamanlı istihdama dahil olamamalarından veya tamamen çalışma yaşamından ayrılmalarından kaynaklandığı söylenebilir.⁷³

Çalışma yaşamındaki cinsiyet eşitsizliği Grafik 3.1’de de görüldüğü üzere hala devam etmekle beraber toplumsal yapının değişmesinin etkisiyle Japonya’da geç yaşta evlilik veya hiç evlenmemek sosyal olarak kabul görür bir hale gelmiştir. Evlilik ve kariyer noktasında seçim yapmak durumunda kalan kadınların bir kısmı, birkaç yıl çalıştıktan sonra evlenmek için iş yaşamından ayrılma modelinden kariyerlerini inşa etmeyi daha çok tercih etmektedir. Diğer bir ifadeyle evlilik, kariyerleri için önemli bir işten vazgeçmek anlamına geliyorsa evliliği ertelemeye ve hatta bekar kalmaya daha istekli hale gelmişlerdir.⁷⁴ Çoğu kadın işyeri taleplerinin katılığı ve çocuk yetiştirmedeki yüksek standartları nedeniyle tam zamanlı istihdam ile çocuk yetiştirmeyi dengelemeyeceğini düşünmektedir.⁷⁵ Bu bağlamda düşen doğum oranları ve kadınların çalışma yaşamına katılımının artması Japon hükümetini bu doğrultuda iş-yaşam dengesini iyileştirici önlemler almaya itmiştir.⁷⁶ Daha önceleri erkeklerin çalışma yaşamında aktif rol almaya başlamasından kaynaklanan iş-yaşam dengesizliği, kadınların iş yaşamına katılımının artmasıyla çözülmesi daha zor bir sorun halini almıştır. Söz konusu sorundan kaynaklanan eksiklik yalnızca düşük

⁷³ Abe, Hamamoto ve Tanaka, *a.g.e.*, s. 51.

⁷⁴ Craig, *a.g.e.*, sa. 126-128.

⁷⁵ Wei-hsin Yu, “Family Demands, Gender Attitudes, and Married Women’s Labor Force Participation: Comparing Japan and Taiwan”, (Ed. Mary C. Brinton), **Women’s Working Lives in East Asia**, Stanford: Stanford University Press, 2001’den aktaran; Susan D. Holloway, **Women and Family in Contemporary Japan**, New York: Cambridge University Press, 2010, s. 192.

⁷⁶ Bienek Tabea, “Work-Life Balance as an Innovative Concept and its Potential Influence on Japanese Family Life”, **Journal of International and Advanced Japanese Studies**, University of Tsukuba, Vol. 6, 2014, s. 66.

doğum oranı veya çocukların eğitimi için ayrılan zaman değil, doğrudan evli çiftin aile yaşamına ayırdıkları zamanla da ilgilidir.⁷⁷

3.2.2.1.3. Uzun Çalışma Saatleri

Çalışma kültürünün iş -yaşam dengesi üzerinde etkisi Japonya özelinde en fazla uzun çalışma saatleri bağlamında görülebilmektedir. Japon çalışma kültüründen gelen aşırı çalışma olgusunu değiştirmenin yolları, politika ve mevzuat düzeyinde yıllardır tartışılan bir konu olma özelliği taşımaktadır.⁷⁸ Japonya Sağlık, Çalışma ve Refah Bakanlığı'na göre ortalama çalışma süresi günde en fazla sekiz saat ve haftada 40 saat olarak belirlenmiştir.⁷⁹ Ancak söz konusu çalışma saatlerine uyum sağlama konusunda sorun yaşanmaktadır. Bu bağlamda 2016 yılında Japon hükümeti tarafından yapılan bir ankete göre, tüm Japon şirketlerin %25'inden fazlasının her ay ortalama 80 saat fazla mesai talep ettiği ortaya çıkmıştır.⁸⁰ Dolayısıyla Japon hükümetinin çalışma saatlerinin azaltılmasına yönelik hamlelerine rağmen, çalışma saatlerindeki azalmanın iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlamada etkili olmadığını söylemek mümkündür.⁸¹

⁷⁷ A.e., s. 67.

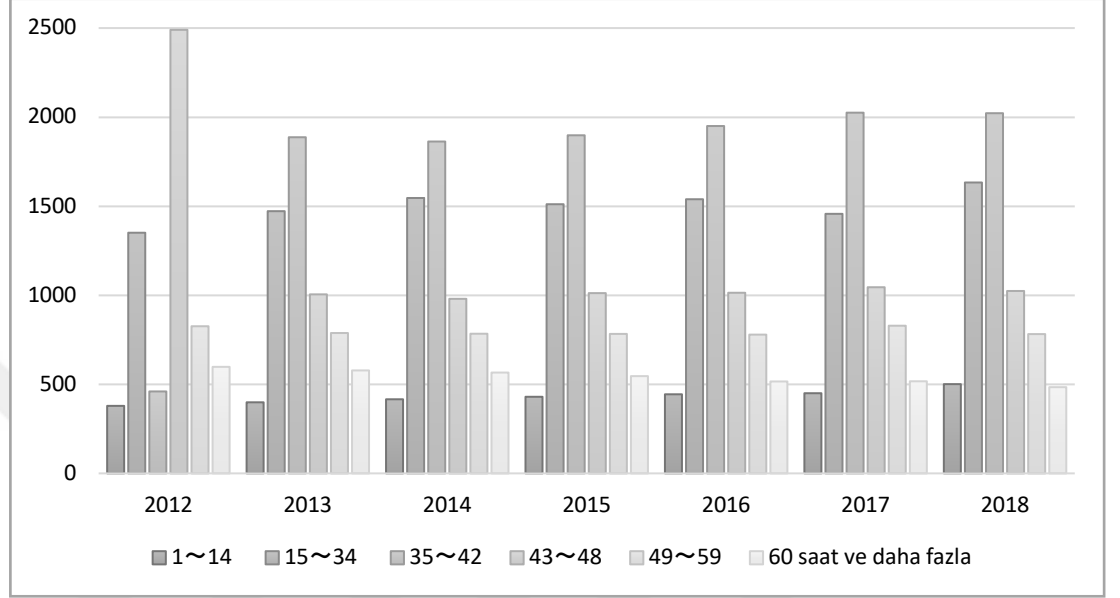
⁷⁸ Hiroshi Ono, "Why Do the Japanese Work Long Hours?: Sociological Perspectives on Long Working Hours in Japan", **Japan Labour Issues**, Vol. 2, No. 5, 2018, s. 35.

⁷⁹ Ministry of Health, Labour and Welfare, "Working Conditions Handbook", (Çevrimiçi), https://www.mhlw.go.jp/stf/english/labour_standards_index.html , Erişim Tarihi: 07.07.2021.

⁸⁰ Eli Civil, "Work Hours in Japan: The Dedicated Working Culture in Japanese Society", (Çevrimiçi), <https://japanuygen.com/work-hours-in-japan-the-dedicated-working-culture-in-japanese-society/> , Erişim Tarihi: 07.07.2021.

⁸¹ Masahiro Abe, Chizuka Hamamoto ve Shigeto Tanaka, **Reconciling Work and Family: Issues and Policies in Japan**, Geneva: International Labour Organization, 2003, s. 42.

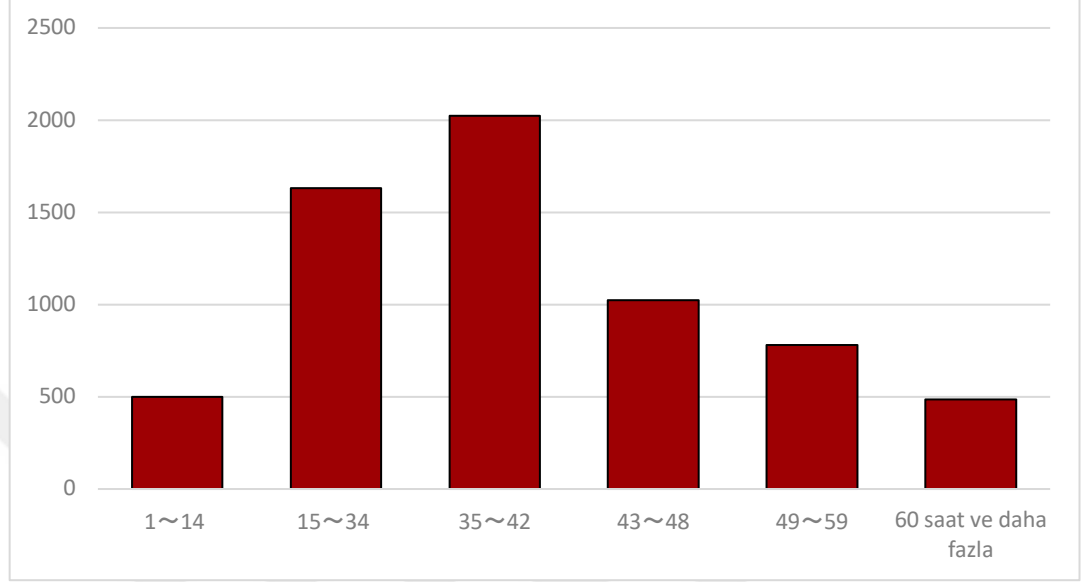
Grafik 3.2: Japonya’da 2012-2018 Yılları Arasında Çalışan Sayısının Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı, (15-64 Yaş), (On Bin Kişi)



Kaynak: Dashboard Statistics, “Wages and Working Conditions”, (Çevirmiş), https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch#skip_to_context, Erişim Tarihi: 05.09.2019.

Grafik 3.2’de 2012 ve 2018 yılları arasında çalışan sayısının haftalık çalışma saatlerine göre dağılımı verilmektedir. Buna göre; 2012 yılından 2018 yılına kadar geçen sürede çalışma saatlerine getirilen revizyonlar sonucu 35-42 saat çalışanların sayısının giderek arttığı görülmektedir. 43-48 saat çalışanların sayısı 2012 yılından sonra azalmış ancak daha sonraki yıllarda istikrarını korumuştur. 49-59 saat çalışanlar genel olarak aynı düzeylerde seyrederken 60 saat ve üzeri çalışanların sayısında düşük de olsa bir azalma görülmektedir.

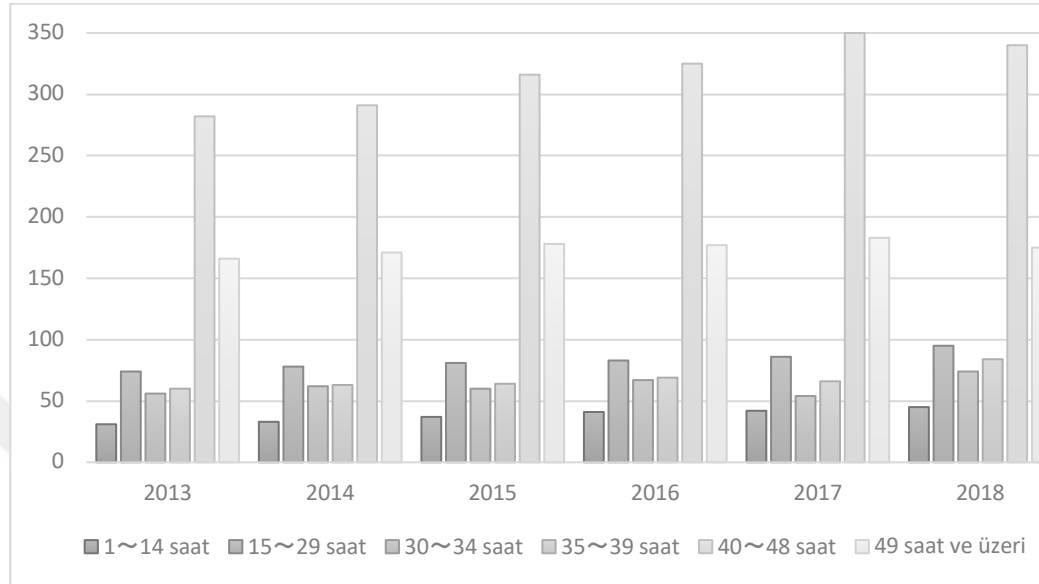
Grafik 3.3: Japonya’da 2018 Yılında Çalışan Sayısının Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı, (15-64 Yaş), (On Bin Kişi)



Kaynak: Dashboard Statistics, “Wages and Working Conditions”, (Çevrimiçi), https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch#skip_to_context, Erişim Tarihi: 05.09.2019.

Grafik 3.3’te 2018 yılında çalışan sayısının haftalık çalışma saatlerine göre dağılımı verilmektedir. Bu verilere göre Japon çalışanların, 2018 yılında en fazla 35-42 saat arası çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla Grafik 3.3’e göre hükümet tarafından belirtilen çalışma saatlerinin dışında çalışanların varlığından söz etmek mümkündür. Çalışma süresinin uzunluğuna göre çalışan sayısı giderek azalsa da 60 saat ve üzeri çalışan sayısının azımsanamayacak ölçüde olduğu söylenebilir.

Grafik 3.4: Japonya’da Tek Kişilik Hanelerdeki Çalışan Sayısının Haftalık Çalışma Saatlerine Göre Dağılımı (15-64 Yaş), (On Bin Kişi)



Kaynak: Dashboard Statistics, “Wages and Working Conditions”, (Çevrimiçi), https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch#skip_to_context, Erişim Tarihi: 05.09.2019.

Grafik 3.4’te ise tek kişilik hanelerdeki çalışan sayısının haftalık çalışma saatlerine göre dağılımı görülmektedir. Buna göre tek kişilik hanelerde yaşayan kişilerin çok daha uzun sürelerde çalıştığı sonucuna varılabilmektedir.

Belirsiz çalışma süresi diğer bir ifadeyle kronik fazla mesai, Japon tarzı iç işgücü piyasasının sonuçlarından biridir.⁸² OECD’ye göre Japonya’da uzun saatlerde çalışanlar, OECD ortalaması olan %11’in oldukça üzerinde olan %17,9 oranına sahiptir. Ayrıca uyku ve yemek yeme dahil boş zaman ve kişisel bakıma ayrılan zamanın oranı ise günlük ortalama 14 saat ile OECD ortalamasının altında seyretmektedir.⁸³ Fazla mesai için ise Japon hükümetinin belirlediği üst limit ayda 45 saat veya yılda 360 saattir.⁸⁴ Fazla mesai istatistiklerine bakıldığında ise hükümetin

⁸² Tsutsui, a.g.e., s. 36.

⁸³ OECD Better Life Index, “Work-Life Balance”, (Çevrimiçi), <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>, Erişim Tarihi: 07.07.2021.

⁸⁴ Ministry of Health, Labour and Welfare, “Outline of the ‘Act on the Arrangement of Related Acts to Promote Work Style Reform’”, (Çevrimiçi), https://www.mhlw.go.jp/stf/english/labour_standards_index.html, Erişim Tarihi: 07.07.2021.

açıkladığı veriler ve özel kurumlar tarafından yapılan anketlere göre sonuçların değişkenlik gösterdiği görülmektedir. 2016 yılında Human Resource Professional tarafından yapılmış bir anket çalışmasına göre Japonya’da bulunan şirketlerin %50’sinden fazlasındaki çalışanların 80 saat ve üzeri fazla mesai yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.⁸⁵ Hükümet verilerine göre 2019 yılında ayda 13 saat olan toplam fazla mesai süresi, başka bir anket çalışmasında ayda yaklaşık 26 saat olarak belirlenmiştir. 2020 yılının son üç ayında ise aynı anket sonucuna göre fazla mesai süresi 24 saate düşmüştür.⁸⁶ Belirtmek gerekir ki, bahsi geçen kurum tarafından yapılan anketin doğrudan çalışanlar ile yapılması ve istikrarlı bir çalışma olması anket verilerine olan güveni arttırmaktadır. Ancak tüm bu anket sonuçları ve istatistiklere bakıldığında çalışma saatleri bakımından bir belirsizlik olduğu görülmektedir. Bu durumun esas sebebinin Japon çalışma kültürünün getirdiği işe bağlılık ve işyerinin taleplerinin çeşitliliği olduğu söylenebilir.

Boş ve kendini gerçekleştirme için yeterli zamana sahip olmak çalışanlar için çok tatmin edicidir. Bütün gün çalışmak ve kendine vakit ayıramamanın bedensel ve ruhsal sağlık sorunlarına yol açabildiğine ileride değinilecektir. Fakat bunun yanı sıra uzun saatler çalışma, işveren ve çalışan arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir. Çalışanın işyerinin atmosferinden memnun olmaması, yapılan işi ve dolayısıyla yine şirketin performansını etkiler. Şirketin itibarının da bundan olumsuz etkileneceği söylenebilir.⁸⁷ Dolayısıyla uzun çalışma saatleri bireyin hem iş hem de yaşam alanlarını olumsuz etkileyerek iş-yaşam dengesini bozan bir etkiye sahiptir.

3.2.2.1.4. İşkoliklik

Çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisini iş ve istihdam boyutunda incelerken uzun çalışma saatleri ile bağlantılı bir alt boyut olan işkolikliğin de üzerinde durulması gerekmektedir. Bazı durumlarda bireyler, kendilerini çok yoğun bir biçimde işe adayabilmektedirler. Söz konusu çalışmaya aşırı bağlılığı tanımlamak için

⁸⁵ Human Resource Professional, “Dentsū Karō-shi Jiken - Hyōzan No Ikkaku Ka?”, https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=156 , (Çevrimiçi), Erişim Tarihi: 08.07.2021.

⁸⁶ Openwork, “Overtime Work Hours in Japan”, <https://www.vorkers.com/hatarakigai/teiten/zangyo> , (Çevrimiçi), Erişim Tarihi: 08.07.2021.

⁸⁷ Tabea, **a.g.e.**, s. 65.

“işkoliklik” kavramı kullanılmaktadır.⁸⁸ Öte yandan işkolikliği yalnızca uzun çalışma saatleri bağlamında değerlendirmek, bağımlılık yapıcı niteliğini göz ardı etmesinden dolayı yanıltıcı olabilmektedir. Bir işkolik finansal sorunlar, kötü aile yaşamı, örgüt kültürü, kariyer gelişimi için güçlü bir istek gibi dışsal faktörler veya bağlamsal faktörler ile direnilmesi oldukça güç bir içsel dürtü ile motive edilmektedir.⁸⁹ Spence ve Robins tarafından 1992’de oluşturulmuş “İş Bağımlılığı Ölçeği”ne göre işkolikler temelde üç özelliğe sahiptir. Bu özellikler, işe bağlılıklarının yüksek olması, içsel baskılar tarafından çalışmaya yönlendirilmiş veya mecbur bırakılmış olmaları ve yaptıkları işten aldıkları zevkin düşük olması olarak belirtilmektedir.⁹⁰

İşkoliklerin sergiledikleri ortak davranışlar ise Scott, Moore ve Miceli tarafından 1997’de ortaya atılmış bir teori ve gerçekleştirilmiş bir araştırma ile sıralanmıştır. Bu davranışlardan ilki işkoliklerin kendilerine takdir etme yetkisi verildiğinde iş ile ilgili faaliyetlere çok fazla zaman harcamaları şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İkincisi ise işkoliklerin işten ayrılma eğilimlerinin oldukça düşük olması ve iş dışında dahi sıklıkla işleri hakkında düşünmeleri olarak tespit edilmiştir. İşkoliklerin sergiledikleri son ortak davranış ise ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına kendilerinden makul biçimde beklenenin ötesinde, sıkı ve zorlayıcı biçimde çalışma eğilimi göstermeleridir.⁹¹

Japon çalışanlar üzerinde yapılmış bir araştırmanın sonuçları, işkoliklerin zamana ve işe bağlılık ile mükemmeliyetçilik puanlarının oldukça yüksek olduğunu göstermiştir. Ayrıca çoğunluğunu müdür yardımcısı pozisyonunda bulunan çalışanların oluşturduğu işkoliklerin, iş stresi ve sağlık şikâyetlerinin en yüksek seviyelerde olduğu belirlenmiştir.⁹² Başka bir çalışmada ise Japonya ve Hollanda ülkelerinde işkolikliğin yapısı araştırılmıştır. 2009 yılında yapılmış araştırmaya göre,

⁸⁸ Karen C. Seybold ve Paul R. Salomone, “Understanding Workaholism: A Review of Causes and Counseling Approaches”, **Journal of Counseling and Development**, Vol. 73, No. 1, 1994, s. 4.

⁸⁹ Akihito Shimazu v.d., “Workaholism and Well-Being among Japanese Dual-Earner Couples: A Spillover-Crossover Perspective”, **Social Science and Medicine**, Vol. 73, 2011, s. 399-400.

⁹⁰ Janet T. Spence ve Ann S. Robins, “Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results”, **Journal of Personality Assessment**, Vol. 58, No. 1, 1992, s. 160-178.

⁹¹ Kimberly S. Scottl, Keirsten S. Moore ve Marcia P. Miceli, “An Exploration of the Meaning and Consequences of Workaholism”, **Human Relations**, Vol. 50, No. 3, 1997, s. 287-314.

⁹² Atsuko Kanai, Mitsuru Wakabayashi ve Sheila Fling, “Workaholism among Employees in Japanese Corporations: An Examination Based on the Japanese Version of the Workaholism Scales”, **Japanese Psychological Research**, Vol. 38, No. 4, 1996, s. 192-203.

Japonya’da işkoliklerin sosyal ilişkilerinin birbirine bağlı ve güçlü bir hiyerarşik yapıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda bireyin refahı grubun refahına tabi olmakta ve Japon çalışanlar işkolikliğe oldukça fazla değer vermektedir.⁹³

İşkolikliğin Japonya’daki görünümüne gelindiğinde sosyo-kültürel bir altyapısının olduğunu söylemek mümkün görünmektedir. Çalışma kendi başına bir amaçtır ve birey hem topluma hem de sosyal bir varlık olarak kendine karşı yükümlülüklerini yerine getirme sürecidir.⁹⁴ Japonya’da çalışma, yaşamın bu kadar merkezindeyken iş ve özel yaşamın dengesinin sağlanamaması şaşırılacak bir sonuç olmaktan çıkmaktadır. Zira yapılmış pek çok araştırma da işkolikliğin kötü aile yaşamıyla ilişkili olduğu sonucunu vermiştir.⁹⁵ Buna göre işkoliklerin eşlerinin evliliğe yabancılaşma ve olumsuz duygulara kapılma gibi davranışlar sergileme oranlarının yüksek oluşu ve ailenin işkoliklikten kötü etkilenmesi bulgular arasında yer almaktadır.⁹⁶

3.2.2.1.5. Karoshi

Uzun çalışma saatlerinin iş-yaşam çatışması yönündeki etkisi ile bağlantılı olarak çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki en somut örneğini “fazla çalışmadan kaynaklanan ölüm” anlamına gelen *karoshi* kavramının ortaya çıkması göstermiştir. Kişinin işte geçirdiği zamanın miktarı iş-yaşam dengesini etkileyen önemli bir husustur ve uzun saatler boyunca çalışmak, kişisel sağlığın bozulması, iş güvenliğinin tehlikeye atılması ve stresi arttırması gibi olumsuz etkilere sahiptir. Bu noktada tarihi 1970 yılına kadar dayanan karoshi kavramı ortaya çıkmaktadır. Terimi ilk kullanan tıp

⁹³ Wilmar B. Schaufeli, Akihito Shizu ve Toon W. Taris, “Being Driven to Work Excessively Hard: The Evaluation of a Two-Factor Measure of Workaholism in the Netherlands and Japan”, **Cross-Cultural Research**, Vol. 43, No. 4, 2009, s. 320-348.

⁹⁴ Raphael Snir ve Itzhak Harpaz, “The Workaholism Phenomenon: A Cross-National Perspective”, **Career Development International**, Vol. 11, No. 5, 2006, s. 377.

⁹⁵ Bryan E. Robinson, Jane J. Carroll ve Claudia Flowers, “Marital Estrangement, Positive Affect, and Locus of Control among Spouses of Workaholics and Spouses of Nonworkaholics: A National Study”, **American Journal of Family Therapy**, Vol. 29, No. 5, 2001, s. 397-410.; Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti ve Ronald Burke, “Workaholism and Relationship Quality: A Spillover-Crossover Perspective”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 14, No. 1, 2009, s. 23-33.; Ronald J. Burke, “Workaholism in Organizations: The role of Personal Beliefs and Fears”, **Anxiety, Stress and Coping**, Vol. 13, No. 1, 1999, s. 53-64.

⁹⁶ Robinson, Carroll ve Flowers, **a.g.e.**, s. 397-410.

otoritesi Tetsunojo Uehata, karoshi'yi "psikolojik olarak sağlıklı olmayan iş süreçlerinin, çalışanın normal yaşam ritmini bozacak ve vücutta yorgunluk oluşmasına yol açacak şekilde devam etmesine izin verilmesi durumu" olarak tanımlamaktadır.⁹⁷ Esasen tıbbi bir terimi karşılayan karoshi kişinin, vücudunun tempoya ayak uyduramayacağı kadar çok çalışmasından ileri gelen kalp krizine bağlı ölüm veya sakatlanmalarını ifade etmektedir.⁹⁸ Dolayısıyla karoshi teriminin sadece ölüm vakalarını değil, aynı zamanda kalıcı sakatlığı olan vakaları da içerdiğini belirtmek önem arz etmektedir.

Öte yandan karoshi fazla çalışma ile fizyolojik zarar arasındaki nedenselliğe⁹⁹ atıfta bulunan sosyomedikal bir terimdir.¹⁰⁰ Ayrıca çalışma durumları nedeniyle, doktora görünme izni alamayan çalışanlar için tıbbi tedavinin gecikmesinden kaynaklanan akut ölümler de karoshi kapsamında ele alınmaktadır.¹⁰¹ Bilimsel çalışmalar uzun çalışma saatlerinin, dinlenme süresini ve uykuyu azaltmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.¹⁰² Uzun çalışma saatleri ve yetersiz uyku gibi sebepler, iş-yaşam dengesini büyük ölçüde dengesizleştirmekte ve birlikte yaşandığı durumlarda karoshi'ye neden olabilmektedir.¹⁰³

Bilinen ilk karoshi vakası, 1969'da Japonya'nın en büyük gazete şirketlerinden birinin nakliye departmanında çalışan 29 yaşındaki bir erkek işçinin felç geçirmesi sonucunda ölümüdür.¹⁰⁴ Daha sonra, 1980'lerde karoshi sebebiyle işverenlerden

⁹⁷ Paul A. Herbig ve Frederick A. Palumbo, "Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome", **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 7, 1994, s. 11.

⁹⁸ Kenji Iwasaki, Masaya Takahashi ve Akinori Nakata, "Health Problems due to Long Working Hours in Japan: Working Hours, Workers' Compensation (Karoshi), and Preventive Measures", **Industrial Health**, Vol. 44, No. 4, 2006, s. 539.

⁹⁹ Robert McGuire, "Dentsū Changed Nothing: Reexamining Karoshi in Japan Through Shavell's Insights on the Incentives to Prevent Accidents", **Asian Journal of Law and Economics**, Vol. 3, No. 1, 2012, s. 7.

¹⁰⁰ Iwasaki, Takahashi ve Nakata, **a.g.e.**, s. 539.

¹⁰¹ Tamie Kobayashi ve Sam Middlemiss, "Employers' Liability for Occupational Stress and Death from Overwork (Karoshi) of Workers in Japan", **International Journal of Private Law**, Vol. 1, No. 3-4, 2008, s. 258.

¹⁰² Marianna Virtanen v.d., "Long Working Hours and Sleep Disturbances: The Whitehall II Prospective Cohort Study", **Sleep**, Vol. 32, No. 6, 2009.

¹⁰³ Akinori Nakata, "Work to Live, to Die, or to be Happy?", **Industrial Health**, Vol. 55, 2017, s. 93.

¹⁰⁴ Katsuo Nishiyama ve Jeffrey V. Johnson, "Karoshzi - Death from Overwork: Occupational Health Consequences of Japanese Production Management", **International Journal of Health Services**, Vol. 27, No. 4, 1997, s. 625.

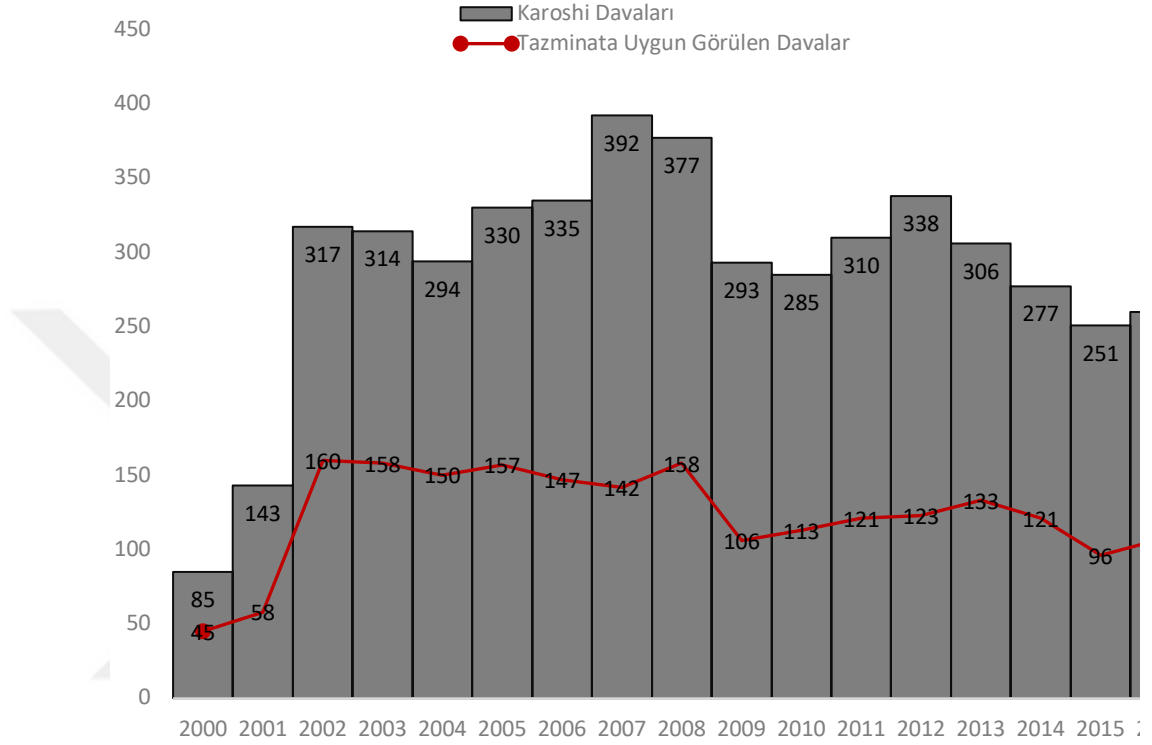
tazminat talep etmeye yönelik hareket yayılmaya başlamıştır. 1988’de “Karoshi Mağdurları Ulusal Savunma” olarak bilinen bir grup Japon avukat, Japonya’ya ve tüm dünyayı bilgilendirme çabalarına öncülük etmiştir.¹⁰⁵ Bu dönemde, daha önceden bilinmeyen karoshi davaları mahkemelere taşınmıştır. Karoshi’nin Japon toplumunda önemli bir sorun haline gelmesiyle birlikte aşırı çalışmayla ilgili politikalarda son yıllarda önemli gelişmeler yaşanmıştır. 2014 yılında insanların aşırı çalışma nedeniyle ölümden kurtulabilecekleri ve makul bir iş-yaşam dengesi ile sağlıklı ve üretken bir şekilde çalışmaya devam edebilecekleri bir toplumu teşvik amacıyla “Fazla Çalışmadan Kaynaklanan Ölüm ve Yaralanmaları Önlemeye Yönelik Tedbirleri Teşvik Eden Kanun” oluşturulmuştur.¹⁰⁶ “Fazla Çalışmadan Kaynaklanan Ölüm ve Yaralanmaları Önlemeye Yönelik Tedbirler”in ana hatları ise 2015 yılında onaylanmıştır. 2016 yılında ise “Karoshi’yi Önlemeye Yönelik Önlemler Üzerine Beyaz Bülten” yayımlanmıştır.¹⁰⁷

¹⁰⁵ McGuire, a.g.e., s. 1.

¹⁰⁶ Hisashi Eguchi, Koji Wada ve Derek R. Smith, “Recognition, Compensation, and Prevention of Karoshi, or Death due to Overwork”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 58, No. 8. 2016, s. 313.

¹⁰⁷ Tomohiro Takami, “Current State of Working Hours and Overwork in Japan: Part 3: How Can We Prevent Overwork?”, **Japan Labor Issues**, Vol. 3, No. 19, 2019, s. 25.

Grafik 3.5: Japonya’da Yıllara Göre Karoshi Davaları ve Tazminata Uygun Görülen Dava Sayıları



Kaynak: Ministry of Health, Labour and Welfare, **White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc.**, 2017.

“Karoshi’yi Önlemeye Yönelik Önlemler Üzerine Beyaz Bülten” verileri baz alınarak hazırlanan Grafik 3.5, yıllara göre karoshi davaları ve tazminata uygun görülen dava sayılarını göstermektedir. Buna göre; 2000 yılı itibarıyla karoshi vakaları artış göstermiştir. Karoshi vakalarının artışı ile vakaların tazminata uygun görülme oranında da artış gerçekleşmiştir. Örneğin; karoshi vakalarının en fazla görüldüğü 2007 yılında 142 vakanın tazminata uygun olduğuna karar verilmiştir. Vakalar 2007 sonrasında azalıp artan bir seyir çizse de grafik esasen hala çok sayıda karoshi davasının görüldüğünü vurgulamaktadır. Bunun yanı sıra açılan davaların yarısı veya daha azı tazminata uygun görülmektedir. Bu durumun nedeninin, Bakanlığın konuyu objektif kriterler ile değerlendirme üzerinde önemle durması olduğu ifade edilmektedir. Bir örnek vermek gerekirse, aynı hafta içindeki altı gün normal çalışma süresinin iki katı çalışan kişinin, izinli olduğu günde ve aşırı çalışmanın yükü ile

hayatını kaybetmesi durumunda, söz konusu ölüm karoshi kapsamında değerlendirilmemekte, dolayısıyla tazminata da uygun görülmemektedir.¹⁰⁸

Japonya’da neredeyse tüm sektörlerde birçok çalışan, özellikle de üst düzey çalışanlar firmaların yoğun zaman talepleri karşısında huzursuz hale gelmektedir. Hafta sonları bile uzun saatler çalışmak çalışanların ailelerine ve özel yaşamlarına çok az zaman bırakmaktadır. Fiziksel ve duygusal olarak ağır bir yük haline gelen aşırı çalışma nedeniyle ölümlere neden olduğu bilinmektedir.¹⁰⁹ Karoshi, zamanla Japonya dışında da oldukça dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir ve bu süreçte bir şekilde Japonya’nın simgesi haline gelmiş bir fenomen olma yolunda ilerlemiştir. Bugüne kadar Japon yasa ve politikalarında tekrarlanan revizyonlar çalışma saatlerini düzenlemeye yönelik olmuştur ancak bunların etkisinin minimum düzeyde kaldığı da tartışılmaktadır.¹¹⁰

Japonya’da karoshi vakalarını azaltmak için alınan önlemlere karşın hala vaka sayısının yüksek olmasının ana sebebi uzun çalışma saatlerinin de azaltılmasının zor olmasıdır. Çünkü Japon toplumunda bu davranış genellikle çalışma hayatının normal bir yönü olarak kabul edilmektedir. Öte yandan karoshi vakalarının belirgin sebebi olan aşırı çalışmanın dışındaki risk faktörlerinin belirlenmesinin zor olması da sorunun çözümüne giden yolda engel teşkil etmektedir. Örneğin düzensiz çalışma tarzı, vardiyalı çalışma, iş uygulamaları ve yaşam tarzı ile ilgili konular hala yeterince aydınlatılamamıştır. Son olarak ise aşırı çalışma saatlerinin sağlık üzerindeki zararlı etkilerine ilişkin genel mesaj, muhtemelen Japon toplumu tarafından hala yeterince dikkate alınmamaktadır.¹¹¹

¹⁰⁸ Etsuro Totsuka ve Toshio Ueyanagi, “Prevention of Death from Overwork and Remedies for Its Victims”, 1991’den aktaran; Sevgi I. Erol, “Japon Çalışma Hayatının İki Büyük Problemi: Karoshi ve Karoshisatsu”, **Çalışma Dünyası Dergisi**, C. 3, S.1, 2015, s. 21.

¹⁰⁹ Edgington, **a.g.e.**, s. 294., Abegglen, **a.g.e.**, s. 295.

¹¹⁰ Ono, **a.g.e.**, 2018, s. 35.

¹¹¹ Hisashi Eguchi, Koji Wada ve Derek R. Smith, “Recognition, Compensation, and Prevention of Karoshi, or Death due to Overwork”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 58, No. 8. 2016, s. 313.

2013 yılında 31 yaşındaki gazeteci Miwa Sado ayda 159 saat fazla mesai yaptıktan kısa bir süre sonra konkestif kalp yetmezliğinden¹¹², 2017 yılında nükleer santralde çalışan ve ayda 100 saatten fazla mesai yapan Tadaaki Igari ise anormal düzeyde kalp atışından kaynaklı olarak ölmüştür.¹¹³ Söz konusu vakalara benzer birçok vaka bulunmakla beraber, karoshi vakalarının esasen uzun saatler çalışmanın, uykusuzluk ve yorgunluk ile birleşiminden ortaya çıktığı daha önce de belirtilmiştir. Bu bağlamda karoshi vakalarını önleyebilmek adına bazı şirketler tarafından birtakım adımlar atılmaya çalışılmaktadır. Bunun bir örneği olarak, şirketlerde mesai saatleri içinde uykuya izin verilmesi ve hatta uyku odalarının kurulması gösterilebilir.¹¹⁴

Çalışma koşulları, insan sağlığının önemli belirleyicilerindendir. Bu koşullardan bazılarını işin doğası gereği değiştirmek zor olsa da bir iş gününün uzunluğu değiştirilebilecek niteliktedir.¹¹⁵ Sağlıklı ve aktif bir yaşam için makul çalışma biçimlerine uyum sağlanması ve uygun sürelerde çalışılması gerekmektedir. Çalışma sürelerinin sorumluluğunu yalnızca kişilere yüklememek elzemdir. Bunun yerine kuruluşların çalışma saatlerine riayet edilip edilmediğini denetlemek için inisiyatif alması çözüm yoluna giden bir adım olabilecektir.¹¹⁶ Bu nedenle karoshi vakalarının önlenmesi için çalışma saatlerine ilişkin düzenlemelerin ve yasaların katı bir biçimde uygulanmasına odaklanılmalıdır.¹¹⁷

¹¹² Japan Times, “NHK Reveals Journalist’s 2013 Death was Caused by Overwork.”, (Çevrimiçi), <https://www.japantimes.co.jp/news/2017/10/05/national/social-issues/officials-ruled-2014-female-workers-death-previous-year-due-overwork-nhk-reveals/>, Erişim Tarihi: 09.07.2021.

¹¹³ Japan Times, “Car Mechanic at Crippled Fukushima Plant Died due to Overwork after Logging Over 100 Hours of Overtime in a Month”, (Çevrimiçi), <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/11/05/national/car-mechanic-crippled-fukushima-plant-died-due-overwork-logging-100-hours-overtime-month/>, Erişim Tarihi: 09.07.2021.

¹¹⁴ Worl Economic Forum, “To Combat Japan’s Sleep Debt, Some Firms Allow Tired Workers to Nap on the Job”, (Çevrimiçi), <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/this-japanese-company-pays-its-employees-to-get-a-good-night-s-sleep>, Erişim Tarihi: 10.07.2021.

¹¹⁵ Urban Janlert, “Long Working Hours: An Avoidable Cause of Stroke?”, **The Lancet**, Vol. 386, No. 10005, 2015, s. 1711.

¹¹⁶ Atsuko Kanai, “‘Karoshi (Work to Death)’ in Japan”, **Journal of Business Ethics**, Vol. 84, 2009, s. 215.

¹¹⁷ Jian Li, “Karoshi: An International Work - Related Hazard?”, **International Journal of Cardiology**, Vol. 206, 2016, s. 139.

3.2.2.1.6. Karojisatsu

1980'lerin ikinci yarısından bu yana, Japonya'da sorun haline gelen bir diğer konu ise *karojisatsu* olmuştur. Uzun çalışma saatleri, ağır iş yükleri, iş kontrolünün sağlanamaması, rutin ve tekrarlayan görevler, kişiler arası çatışmalar, yetersiz ödüller, istihdam güvencesizliği ve örgütsel sorunlar psiko-sosyal tehlikeler haline gelebilmektedir.¹¹⁸ Karojisatsu, aşırı çalışma ve stresli çalışma koşullarından kaynaklanan intihar anlamına gelmektedir. Esasen çok fazla çalışma sonucu meydana gelen ruhsal ve zihinsel problemler sonucu ortaya çıkan bir intihar türüdür.¹¹⁹

Japonya'da en bilinen karojisatsu vakası “Dentsu Vakası” olarak adlandırılmaktadır. Japonya'nın önde gelen reklam ajansı Dentsu'da çalışmaya başladıktan bir yıl sonra intihar eden Oshima'nın davası, 2000 yılında Yüksek Mahkeme tarafından Dentsu aleyhine verilen karar ile bir dönüm noktası niteliği taşımıştır.¹²⁰ Söz konusu dava, karojisatsu için bir işverenin hukuki sorumluluğunu tanıyan ilk dava olma özelliği taşımaktadır. Dava neticesinde “Bay Oshima'nın işi ile kronik depresyon nedeniyle intihar etmesi arasında yeterli nedensellik bulunduğu” karar verilmiş, işverenin ise mağduriyeti hafifletmek için uygun önlemleri alma konusunda ihmalkâr davrandığı belirtilmiştir. 2015 yılında, 24 yaşındaki Matsuri Takahashi'nin intiharı da bir karoshi vakası olarak kayıtlara geçmiş ve ülke gündeminde önemli bir yer tutmuştur. Çalışma Standartları yetkilileri tarafından Takahashi'nin intiharının uzun çalışma saatlerinin getirdiği stresten kaynaklandığı ve önceki aylarda tekrar eden biçimde 100 saatten fazla mesai yaptığı belirtilmiştir.¹²¹

Japonya'da aşırı çalışmaya bağlı intiharların analizleri ve psikolojik otopsileri içeren ilk vaka çalışması olma özelliğini taşıyan Amagasa ve arkadaşlarının

¹¹⁸ ILO, “Karoshi: Death from Overwork”, **World Day for Safety and Health at Work 2013**, (Çevrimiçi), https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_211571/lang-en/index.htm, Erişim Tarihi: 11.07.2021.

¹¹⁹ Ninni Hamberg, “Hard Work or Too Much Work?: Suicides Caused by Overwork in Japan Reported by Newspapers”, University of Helsinki, Faculty of Arts, 2020, (Yüksek Lisans Tezi), s. 7.

¹²⁰ Tamie Kobayashi ve Sam Middlemiss, **a.g.e.**, s. 262.

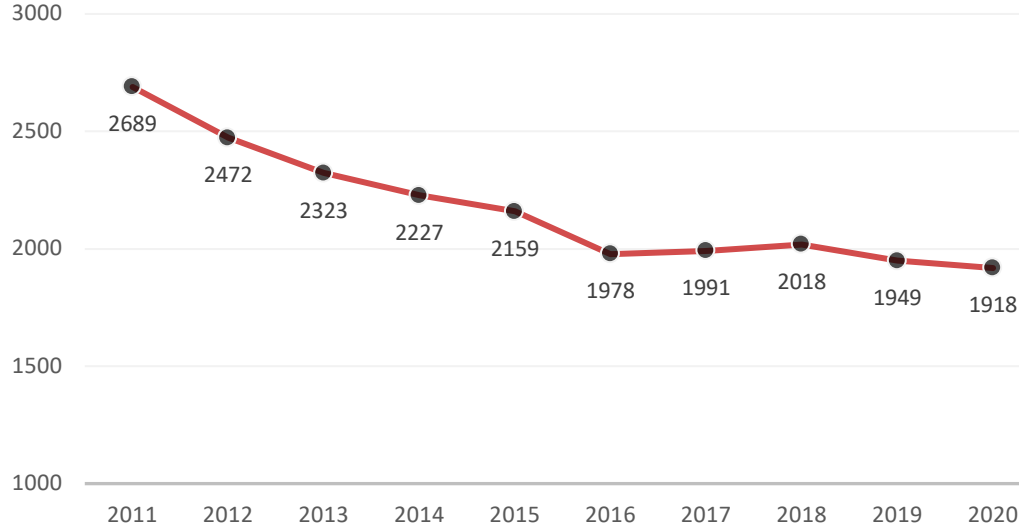
¹²¹ The Guardian, “Japanese Woman 'Dies from Overwork' after Logging 159 Hours of Overtime in a Month”, (Çevrimiçi), <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/05/japanese-woman-dies-overwork-159-hours-overtime#:~:text=Matsuri%20Takahashi%20was%2024%20when,the%20months%20before%20her%20death>, Erişim Tarihi: 11.07.2021.

araştırmasından çıkan sonuca göre, söz konusu karojisatsu vakalarının hiçbirine akıl sağlığı ya da kişilik bozukluğu teşhisi konulmamıştır. Ancak çalışmada incelenen tüm vakalar intihar etmeden önce çok uzun saatler boyunca çalışmış, psikolojik baskı yaşamış ve çalıştıkları yer tarafından bu konularda çok az destek görmüştür. Çalışmada ayrıca intiharların genellikle terfi, transfer veya yeniden yapılanma gibi iş yerinde önemli bir değişiklikten sonraki beş ila on sekiz ay içinde meydana geldiği tespit edilmiştir. Vakaların öncelikle depresyon yaşamaya başlayıp, devamında intihar ettikleri belirtilmiştir.¹²² Depresyon yönetimini iyileştirmek ve intiharı önlemek için depresif belirtiler ve intihar düşüncesini etkileyen bir araştırmanın sonucuna göre; erkek çalışanlarda yaşam tarzı, çalışma ortamı ve iş stresinin, depresif belirtiler ile intihar düşüncesi üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Kadınlarda ise tatilde çalışma, iş stresi ve yetersiz uyku hissinin depresif belirtiler gösterme ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Aynı çalışma, intihar düşüncesi ile uzun saatler çalışmanın ilişkili olduğu sonucuna ulaşılan ilk çalışma olma özelliğine sahiptir.¹²³

¹²² Takashi Amagasa, Takeo Nakayama, and Yoshitomo Takahashi, “Karojisatsu in Japan: Characteristics of 22 Cases of Work-Related Suicide”, **Journal of Occupational Health**, Vol. 47, 2005, s. 157-164.

¹²³ Misato Takada v.d., “Associations between Lifestyle Factors, Working Environment, Depressive Symptoms and Suicidal Ideation: A Large-scale Study in Japan”, **Industrial Health**, Vol. 47, 2009, s. 651-654.

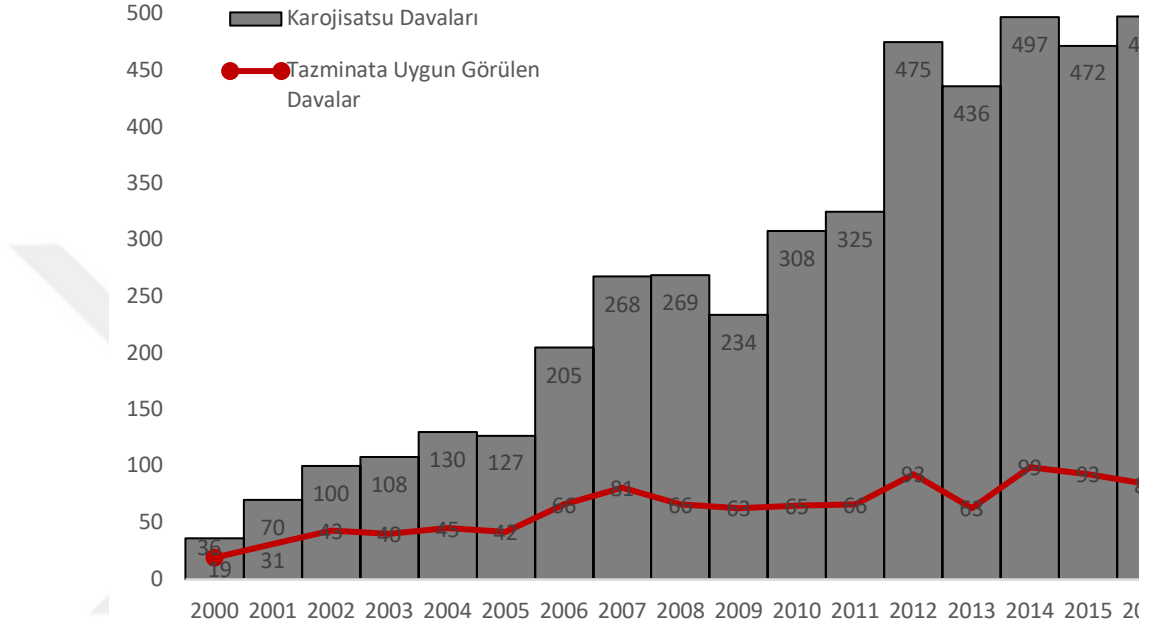
Grafik 3.6: Japonya’da Yıllara Göre Çalışma Sorunları ile İlişkili İntihar (Karojisatsu) Sayılarının Dağılımı



Kaynak: Statista, “Number of Suicides Related to Problems at Work in Japan from 2011 to 2020”, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/622325/japan-work-related-suicides/>, Erişim Tarihi: 09.07.2021.

Grafik 3.6, yıllara göre çalışma sorunları ile ilişkili intihar sayılarının dağılımını göstermektedir. Grafikte dikey eksen kişi sayısını, yatay eksen ise yılları göstermektedir. 2011 yılında 2689 olan vaka sayısı, 2020 yılında 1918 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre; son 10 yıl içinde karojisatsu vakalarında azalmalar görülmektedir. Fakat 2016 yılı itibarıyla azalma oranında düşüş olduğu ve 2018 yılında vaka sayısında az da olsa bir artış yaşandığı göze çarpmaktadır.

Grafik 3.7: Japonya’da Yıllara Göre Karojisatsu Davaları ve Tazminata Uygun Görülen Dava Sayısı Dağılımı



Kaynak: Ministry of Health, Labour and Welfare, **White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc.**, 2017.

Grafik 3.7’de ise yıllara göre karojisatsu davaları ve tazminata uygun görülen dava sayısının dağılımı verilmektedir. Bu veriler ışığında karoshi davalarında olduğu gibi karojisatsu davalarında da açılan davaların az bir kısmının tazminat ödemesi ile sonuçlandığı görülmektedir. Fakat karojisatsu davalarında tazminata uygun görülme oranı karoshi davalarından çok daha düşük oranlarda gerçekleşmektedir. Karoshi davalarının yarısı veya daha azı tazminata uygun görülürken, karojisatsu davalarının dörtte birinden daha azı tazminata uygun görülmektedir. Karojisatsu davalarında tazminat alma oranının düşük olması, ruh sağlığı ve depresyon değişkenlerinin, söz konusu intiharların aşırı çalışmadan kaynaklandığını kanıtlamayı zorlaştıracı bir etken olması ile açıklanabilir.

Çalışanların ruh sağlığını korumak, stres düzeyini azaltmak, zihinsel sağlığı iyileştirmek ve karojisatsu vakalarını önlemek amacıyla birçok farklı uygulama ortaya

çıkılmıştır. 2015 yılında Japonya’da, 50 veya daha fazla çalışanı olan şirketler ve diğer kuruluşlar için zorunlu bir stres kontrol programı başlatılmıştır. Bu bağlamda, giderek artan sayıda okul ve şirketin, öğrenci ve çalışanlarını ağlamaya teşvik etmesi bu uygulamalara örnek gösterilebilir. Ağlamanın biriken strese karşı kendini savunma eylemi olduğunu belirten uzmanlar, son yıllarda birçok okul ve şirketten, konferans ve etkinlikler için talep aldığını ifade etmişlerdir.¹²⁴

Öte yandan 2017 yılının başı itibarıyla hükümet tarafından her ayın son günü “Ayrıcalıklı Gün” ilan edilmiş ve şirketlere öğleden sonra saat üçte mesailerini bitirmeleri için çağrıda bulunmuştur. Ayrıca Japon çalışanların bir yıl içinde 20 gün izin yapma hakkı da bulunmaktadır. Fakat tüm bu uygulamalara rağmen Japonya’da çalışanların %35’inin izinlerini kullanmadığı görülmektedir.¹²⁵

Görülüyor ki Konfüçyüsçülük, Japon kültürü ve dünya görüşü üzerinde derin bir etkiye sahip olmaya devam etmektedir. Japon zihnindeki toplumun temel birimi, kelimenin tam anlamıyla “ev”** anlamına gelen bir kavramda yatmaktadır. Esasen bu kelime, insanları birbirine bağlayan aileler, şirketler, okullar ve dini mezhepler gibi diğer grupları ifade etmektedir. Japon eğitim sistemi de bu birliktelik kavramını güçlendirmektedir. Japonlar, grupla iş birliği yapmak ve uyum sağlamak için eğitilmiştir. Bu nedenle Japon çalışanlar, uyumlu çalışmak için kendilerini çok fazla öne sürmezler ve bağlılıklarını göstermek için tüm güçleriyle çalışırlar.¹²⁶ Bu bağlamda Japon toplumunun ne için ve nasıl çalıştığını düşünmesinin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Avrupalılar ile Amerikalıları, çalışma tarzı ve çalışmayı nasıl anlamlandırdıkları arasındaki fark açısından karşılaştıran bir çalışmada, “Avrupalılar yaşamak için çalışır, Amerikalılar çalışmak için yaşar” ifadesi kullanılmaktadır.¹²⁷ Çalışma ve ruh sağlığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları ile tanınan Nakata,

¹²⁴ Japan Times, “Stressed? Many Japanese School and Companies Are Encouraging People to Cry to Boost Mental Health”, (Çevrimiçi), https://www.japantimes.co.jp/news/2018/10/13/national/social-issues/crying-drawing-attention-japanese-schools-companies-mental-detox/#.Xuivny_BJN0, Erişim Tarihi: 16.06.2020.

¹²⁵ BBC News, “Japonya’da Çok Çalışmaya Bağlı Ölüm Artıyor.”, (Çevrimiçi), <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-40135173>, Erişim Tarihi: 10.01.2021.

** Japonca “ie” şeklinde ifade edilmektedir.

¹²⁶ Amagasa, Nakayama ve Takahashi, **a.g.e.**, s. 163.

¹²⁷ Adam Okulicz-Kozaryn, “Europeans Work to Live and Americans Live to Work (Who is Happy to Work More: Americans or Europeans?)”, **Journal of Happiness Studies**, Vol. 12, No. 2, 2010.

Japonların çalışmaya yükledikleri anlama dayanarak ifadenin “Avrupalılar yaşamak için çalışır, Amerikalılar çalışmak için yaşar ve Japonlar ölmek için çalışır”¹²⁸ şeklinde revize edilmesinin uygun bir tabir olacağı görüşündedir.

Netice itibarıyla Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin iş ve istihdam boyutu altında, çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanan iş-yaşam teorileri arasından “yayılma” teorisi ile paralel olduğunu belirtmek gerekmektedir. Yayılma teorisi, iş veya yaşam alanlarından herhangi birinin diğer alanı etkilemesi durumunu ifade etmektedir ve söz konusu yayılma olumlu ya da olumsuz şekilde gerçekleşebilmektedir. Bu bağlamda Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisinin, iş/istihdam boyutunda daha çok “iş”in “yaşam”a yayılması ve yaşam alanındaki faaliyetlere yer bırakmaması biçiminde kendini gösterdiği yorumu yapılabilir. Söz konusu yayılma beraberinde çalışanın yaşamının iki alanını dengeleyememesi ile sonuçlanmaktadır.

3.2.2.2. Aile/Yaşam Boyutu

Japon çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelerken değinilmesi gereken diğer boyut ise aile ve yaşamdır. Söz konusu boyut çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin, “yaşam” alanındaki yansımaları ortaya koymaktadır. Bu bağlamda aile ve yaşam olarak başlıklandırılan bölümün altında çalışma kültürünün “yaşam” alanında kendini gösteren etkilerinden bahsedilmeye çalışılacaktır. Söz konusu etkiler kendini toplumsal roller ve kadın, evlenme ve boşanma oranları, aile yapısı ve boş zaman etkileri şeklinde göstermektedir.

3.2.2.2.1. Toplumsal Roller ve Kadın

Japonya’da istihdam sistemi uygulamalarının ve uzun çalışma saatlerinin erkek çalışanları “iş” alanına ağırlık verme durumunda bırakması, “yaşam” alanının büyük ölçüde kadınların sorumluluğunda olmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla toplumsal rollerin geleneksel yapısı Japonya’da kendisini keskin bir biçimde göstermektedir. Bir

¹²⁸ Nakata, a.g.e., s. 94.

diğer ifadeyle kadın ve erkek çalışanlar iş ve yaşam dengelerini sağlamaya çalışsalar da iş ve yaşam arasında bir ikilemde kalınmakta ve dengeyi sağlamak son derece zor bir hale gelmektedir.¹²⁹ Bu bağlamda çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisini toplumsal roller üzerinden incelemek gerektiğinde çalışmayan ve ev işleriyle meşgul olan kadının durumunu irdelemek uygun olacaktır. Japonya’da iş-yaşam dengesinin iş ve istihdam boyutunda “iş” alanını tercih eden kadının cinsiyet eşitsizliği sorunu ile karşı karşıya kaldığı belirtilmişti. Aile ve yaşam boyutunun altında ise “yaşam” alanını tercih eden kadının durumu verilmeye çalışılacaktır.

Japonya, evlilik ya da hamilelik durumunda kadınların işine son verildiği modern kapitalist toplumlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çoğu Japon şirketinin bu nedenlerle işten çıkarmaya yönelik resmi bir politikası olmasa da birçok hâlâ kadınları nişanlandıklarında işyerinden “anlaşmalı ayrılık (*enman taisha*)” yapmaya yönlendirmektedir.¹³⁰ Bazı durumlarda ise işverenler, çalışanın performansının yeni statüsünden etkilenmeyeceğine dair işverene güvence verdiği takdirde evli veya çocuklu bir kadını çalıştırma konusuna olumlu bakabilmektedirler. Üniversite mezunu ve üç çocuk annesi Japon bir kadın olan Beni’nin şu sözleri bunun bir örneği niteliğindedir:

*“Beş yıl sonra işyerimin en deneyimli çalışanlarından biriydim... Evlendiğimde işimi bırakmak istemedim... Patronum kariyer odaklı bekâr bir kadındı. Çok çalıştı. Onun için iş birinci öncelikti. Evlendikten sonra bile fazla mesai yapmaya hazır olmam gerektiğini söyledi... Evlendikten altı ay sonra yeni bir proje ekibinin parçası olmam istendi. Katılmak için bana bir şart verildi. İki yıl hamile kalmamam gerekiyordu... İki yıl hamile kalamayacağım söylenince teklifi tekrar gözden geçirmek zorunda kaldım... Sonunda teklifi reddettim. Ve orada çalışmaktan kendimi rahat hissetmediğim için işi bıraktım.”*¹³¹

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi, Japonya’da toplumsal roller gereği kadınların istihdam oranı oldukça düşük oranlarda seyretmektedir. Birçok Japon kadını için okulu bitirdikten sonra birkaç yıl boyunca tam zamanlı bir işte çalışması ve evlilik sonrası işinden ayrılması tipik bir durumdur. Okul çağında çocuğu olan kadınların istihdam oranı ise küçük yaşta çocuğu olan kadınlardan nispeten daha yüksektir. Bu

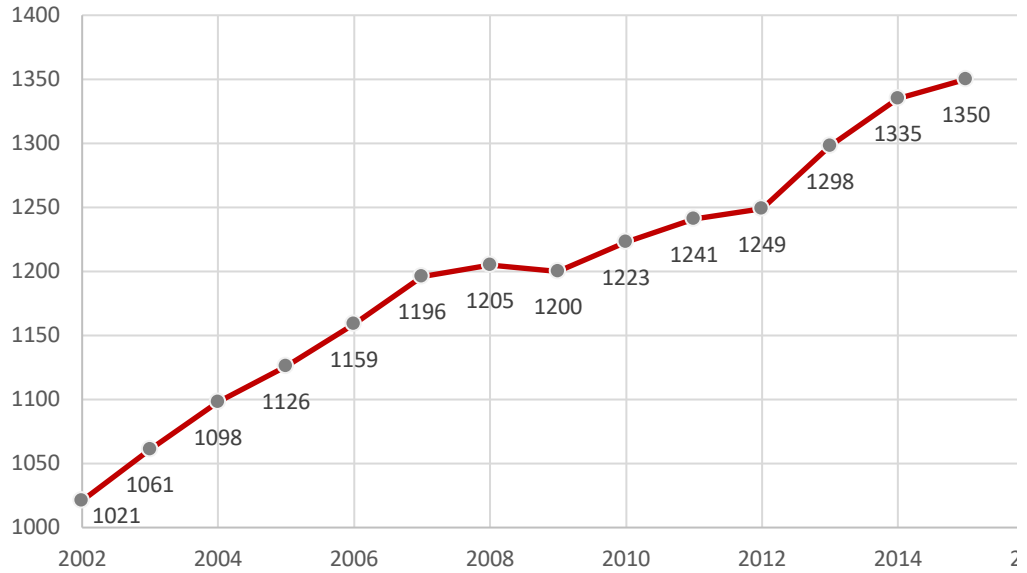
¹²⁹ Abe, Hamamoto ve Tanaka, **a.g.e.**, s. 79.

¹³⁰ Holloway, **a.g.e.**, s. 187.

¹³¹ **A.e.**, s. 171.

bağlamda Japonya’da kadınların istihdam yörüngesini gösteren grafiğin “M” şekli çizme eğiliminde olduğu söylenebilir. Ancak belirtmek gerekir ki söz konusu “M” grafiğinin aşağı yöndeki ikinci eğrisi birinciden nitelik olarak da daha düşüktür. Bunun sebebi ise yeniden iş piyasasına dönen birçok kadının, ancak daha düşük ücretlerle ve yarı zamanlı çalışabilmeleridir.¹³²

Grafik 3.8: Japonya’da Düzensiz Çalışan Kadınların Sayısı (15-64 yaş), (On Bin Kişi)



Kaynak: Dashboard Statistics, “Non-Regular Employees (Female)”, (Çevrimiçi), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataeSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.

Grafik 3.8’de Japonya’da düzensiz çalışan kadınların sayısı verilmektedir. Grafiğe göre 2007 yılına dek sürekli artış gösteren oranın, 2007-2009 yılları arasında benzer seviyelerde seyrettiği, 2010 yılıyla beraber ise tekrar yükselişe geçtiği görülmektedir. Ulaşılabilen son veriler ile oluşturulan grafik, kadınların düzensiz çalışma oranlarının yüksek seyrettiği ve yükselmeye devam ettiğini ortaya koymaktadır.

¹³² A.e., s. 171.

Japonya’da düzensiz çalışan kadınların yüksek oranı da göz önüne alındığında, toplumsal rolleri ile kariyeri arasında kalan kadınların, “yaşam” alanlarını seçmeleri halinde “iş” alanlarında dengesizlik oluşabildiği söylenebilir. Bu bağlamda Japon kadınların iş ve aile sorumluluklarını dengelemeye çalışırken karşılaştıkları sorunları anlayabilmek için, kadın istihdamındaki eğilimler irdelendiğinde, kadınların anne rolüne ilişkin toplumsal beklentilerin genişlediği, çalışan rolüne ilişkin rol beklentilerinde daralma meydana geldiği görülmektedir.¹³³ Bu noktada kadının hem iş hem aile yaşamını dengelemesi için akla gelen ilk yöntem, çocuk bakımı için yardım alınması olmaktadır. Japonya’da ebeveynleri aile hayatına dahil etmek eski dönemlerde daha yaygındı ve çocukların bakım ve eğitimi için onlardan yardım alınabilmekteydi. Ancak Japonya’da modern yaşam tarzı alışkanlıkları artık büyükanne ve büyükbabadan uzakta kurulan bir hayata işaret etmektedir. Japon aile yaşamında babaların rolü ise tamamen ev dışında çalışma üzerinedir. Dolayısıyla ebeveynler oldukça ayrı rollere sahiptir. Bu nedenle iş ve aile yaşamını birleştirmek yalnızca anneler için değil, aynı zamanda bir bütün olarak aile için de bir zorluk teşkil etmektedir.¹³⁴

3.2.2.2.2. Evlenme ve Boşanma Oranları

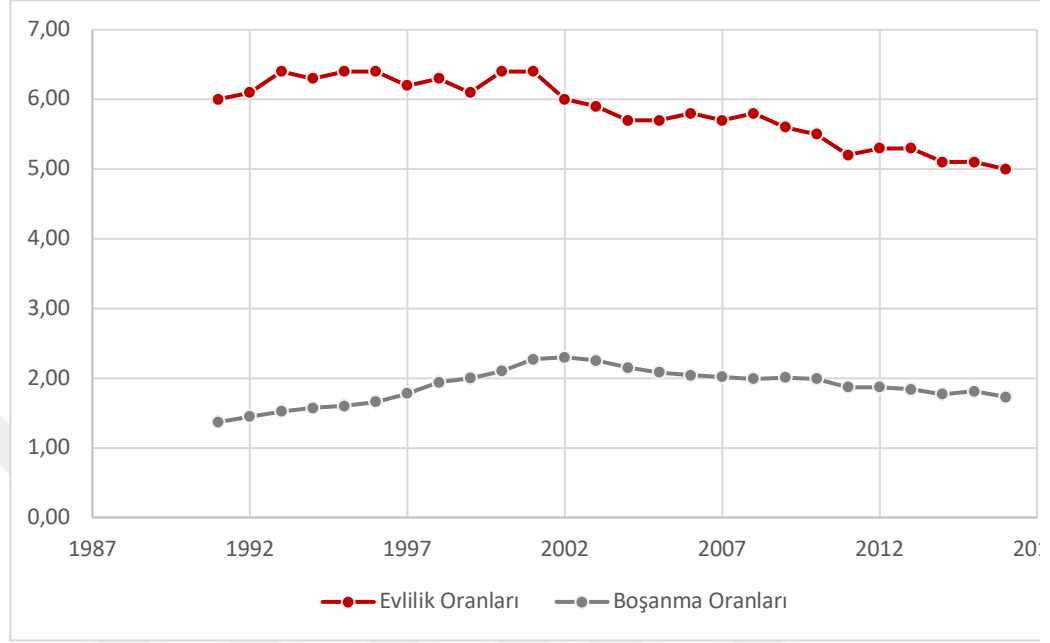
Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesini nasıl etkilediğini incelediğimiz çalışmamızda, “aile ve yaşam” boyutu altında özellikle değinilmesi gereken bir diğer husus evlenme ve boşanma oranlarıdır. Bunun sebebi ise kişilerin evlendikten sonra kendilerine harcadıkları zamanın çoğunun artık aile zamanına dönüşmesidir.¹³⁵ Dolayısıyla bu durum, iş ve aile hayatının dengesi hakkında konuşulması gereken noktadır.

¹³³ Holloway, **a.g.e.**, s. 172.

¹³⁴ Tabea, **a.g.e.**, s. 60.

¹³⁵ **A.e.**, s. 67.

Grafik 3.9: Japonya’da Kaba Evlenme ve Boşanma Oranları (Bin Kişi)



Kaynak: Dashboard Statistics, “‘Crude Marriage Rates’, ‘Crude Divorce Rates’”, (Çevrimiçi), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.

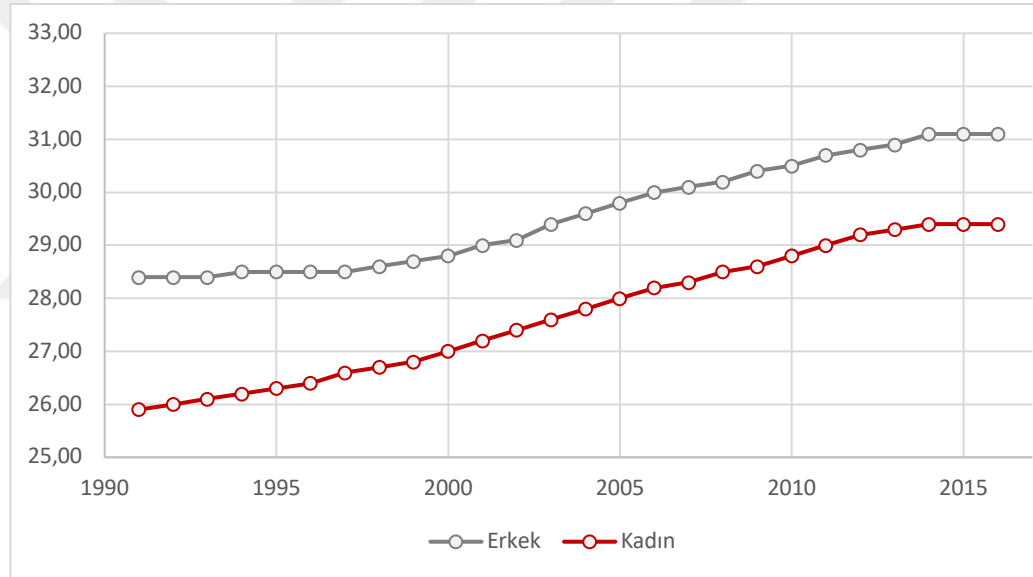
Japon hükümeti tarafından düzenlenen Fırsat Eşitliği Yasası, kadınların çalışma statüsünde bir iyileşmenin yanında kadın ve erkek çalışanlar arasındaki ücret farkının azalmasına büyük bir katkıda bulunmuştur ancak Japon çalışma kültürüne tekdüzelik hakim olduğundan, söz konusu yasa ile kadın çalışanların iş ve yaşamı dengelemeleri daha da zor bir hale gelmiştir. Dolayısıyla kadınların çalışma yaşamına girişini teşvik eden politikalar ve eşitlikçi yasaların, evlenme oranlarını düşmesine ve doğum oranlarının azalmasına sebebiyet vermesi olası gözükmemektedir.¹³⁶ Bu noktada Grafik 3.9 Japonya’da kaba evlenme ve boşanma oranlarını göstermektedir. Grafikte görüldüğü üzere; 1997’ye kadar yükselme eğilimi gösteren evlenme oranların 1998-2002 yılları arasında bir yıl artıp bir yıl azalmıştır. 2002 yılı itibarıyla ise ufak dalgalanmalar görülmekle birlikte, oranlarda belirgin bir düşüş olduğu söylenebilir. Boşanma oranları incelendiğinde ise 2002 yılına kadar yükselişte olan oranların, 2002-2007 yılları arasında düşüş, 2007-2010 yılları arasında durgunluk gösterdiği tespit edilmiştir. 2010 yılı itibarıyla boşanma oranlarındaki azalma, düşük bir hızla devam

¹³⁶ Abe, Hamamoto ve Tanaka, **a.g.e.**, s. 53.

etmektedir. Bu bağlamda Grafik 3.9 evlenme oranlarının hızlı düşüşüne karşılık, boşanma oranlarının yavaş düşüşünü ifade etmektedir.

Evlenme oranlarındaki düşüş ile bağlantılı olarak ilk evlenme yaşına da değinmek gerekmektedir. Nitekim özellikler kadınların evlilik yaşını belirleyen faktörler üzerine yapılmış bir ampirik çalışmada, kişinin eğitimi ve gelirin yanı sıra çalışma tutumunun da oldukça etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.¹³⁷ Buna göre Grafik 3.10 Japonya’da ortalama ilk evlilik yaşını cinsiyet bazında göstermektedir.

Grafik 3.10: Japonya’da Cinsiyete Göre Ortalama İlk Evlilik Yaşı



Kaynak: Dashboard Statistics, “Mean Age of First Marriage (Groom), (Bride)”, (Çevirmiş), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.

Grafik 3.10’deki veriler göz önüne alındığında kadınların ve erkeklerin ilk evlenme yaşı her yıl giderek arttığını söylemek mümkündür. Verilerine ulaşılabilen son yıl olan 2016’da kadınların ilk evlenme yaşının 29, erkeklerin ise 31 olduğu görülmektedir. Bu verinin daha önce üzerinde durulan iş ve yaşam arasındaki seçim ile ilişkisi olduğu şeklinde yorumlanması mümkündür. Bir diğer ifadeyle tercihen ya

¹³⁷ Masahiro Abe, “Shoshikashakai ni okeru Rodoshijo – Josei no Kekkō to Rodoryoku Kyōkyū no Shiten kara”, **Kikan Syakai Hoshō Kenkyū**, Vol. 34, No. 4, 1999’dan aktaran; Abe, Hamamoto ve Tanaka, a.g.e., s. 53.

da koşullar gereği, kadınlar önceki dönemlerle karşılaştırıldığında çok daha geç evlenmekte ve hatta pek çoğu hiç evlenmemektedir.¹³⁸

Önceki bölümlerde belirtildiği üzere, Japonya’da çalışmanın anlamı oldukça derindir ve Japon çalışanların tümü bu sorumluluğu bir görev olarak düşünmektedir. Japonya’nın geleneksel değerlerine ve istihdam uygulamalarına bağlı olarak erkeğin çalışma yaşamındaki aktif varlığı, aile yaşamından büyük ölçüde fedakarlık etmelerini gerektirmektedir.¹³⁹ Japon erkeğinde bu durum geçmişten günümüze aynı biçimde süregelmekteyken Japon kadınında toplumsal değişimler ile beraber ve farklı koşullar altında gerçekleşmiştir. Bu bağlamda, çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine “yaşam” boyutunda evlenme ve boşanma açısından etkisi, kadınların iş yaşamıyla ilişkisinin düzeyi üzerinden görülebilmektedir.

3.2.2.2.2. Aile Yapısı

Aile yapısının değişimini daha iyi anlayabilmek için tarihsel olarak geriye gidildiğinde, Japonya’nın kalkınma sürecinde izlediği politikalar ve yerleşen çalışma kültürünün payının oldukça büyük olduğu söylenebilir. Kırdan kente geçişin hızlanması, yaşam boyu istihdam sisteminin yaygınlaşması ve bu sistemin çalışanların işlerine çok fazla zaman harcamasını gerektirmesi sonucunda, aile ve çevre ile kopmalar yaşanmaya başlamıştır. Bu durumun daha da ileri düzeyde yaşanması bağlantısız toplum anlamına gelen *Muen Shakai* kavramını ortaya çıkarmıştır.¹⁴⁰

Japonya’da 19. yüzyılın sonlarından itibaren ise aile yapısında modernleşme olarak adlandırılacak değişimler kendini göstermeye başlamıştır. Japon aile döngüsündeki değişikliklere katkıda bulunan en önemli iki faktör, ortalama yaşam süresinin uzaması ve doğurganlığın oldukça belirgin düşüşüdür. Geç yapılan evlilikler, devamında çocuk sahibi olmanın zamanlamasını da değiştirmiştir. Evliliğin gecikmesi, Japon kadınına özerklik kazanma ve aynı zamanda geçmişte çoğu Japon

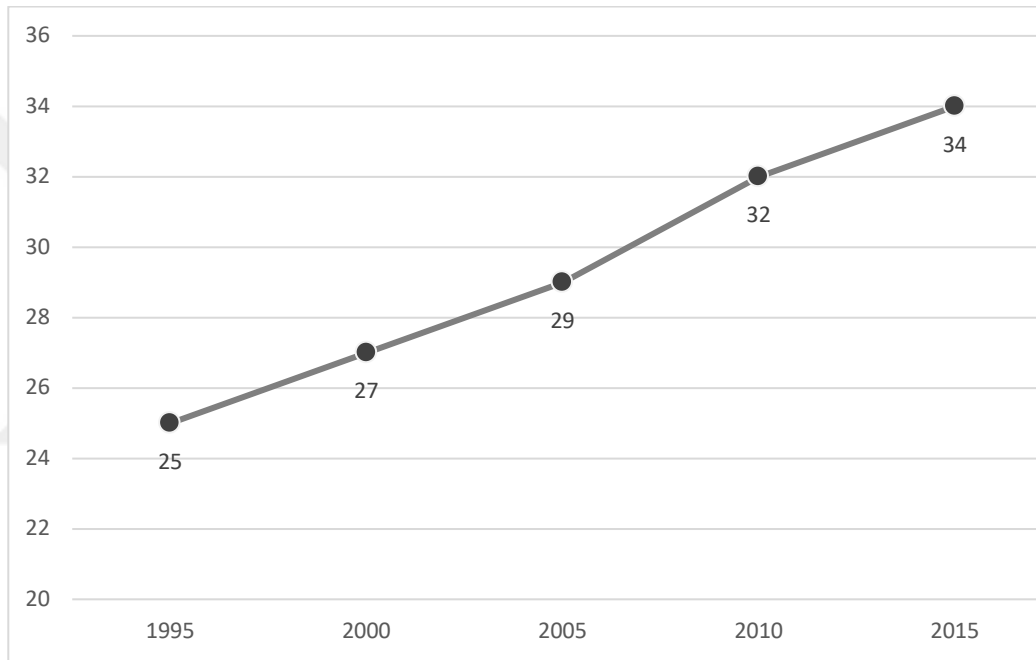
¹³⁸ Sheldon Garon, “State and Family in Modern Japan: A Historical Perspective”, **Economy and Society**, Vol. 39, No. 3, s. 326.

¹³⁹ Abe, Hamamoto ve Tanaka, **a.g.e.**, s. 53.

¹⁴⁰ Detaylı bilgi için bkz: Yuliani Rahmah, “Muen Shakai: The Fading of Traditional Values Amidst Modernization of Japanese Society”, **In E3S Web of Conferences**, Vol. 202, 2020, EDP Sciences, sa. 2-3.

kadının sahip olmadığı daha geniş sosyal etkileşimleri keşfetme fırsatı sağlamaktadır. Japon toplumunun geleneksel doğası, Japon kadınlarının, hâlâ geleneksel cinsiyet rollerine bağlı kalmalarına neden olmaktadır.¹⁴¹ Bu nedenle, Japon kadınları için evlenmeden önceki bekârlık durumlarını uzun süre koruyabilmenin, evlendikten sonra kuracakları aile için önemli olduğu söylenebilir.

Grafik 3.11: Japonya’da Tek Kişilik Hanelerin Oranı (%)



Kaynak: Dashboard Statistics, “One-Person Households”, (Çevrimiçi), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 19.07.2021.

Grafik 3.11’de Japonya’da tek kişilik hanelerin yüzdelik oranları verilmektedir. Buna göre; tek kişilik hanelerin oranının yıllar içinde sürekli biçimde artış sergilemekte ve her beş yıllık süreçte bu artışın oranı %2 olarak gerçekleşmektedir. Önceki bölümde bahsedilen ilk evlilik yaşı ile birleştirildiğinde tek kişilik hanelerdeki söz konusu artışın, aile yapısının değişimine işaret ettiği söylenebilir. Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşamı dengesinin “yaşam” kısmına etkisi aile yapısında değişikliklere neden olmaktadır. Evlilik yaşının gecikmesi, doğurganlık oranının düşmesi, tek kişilik

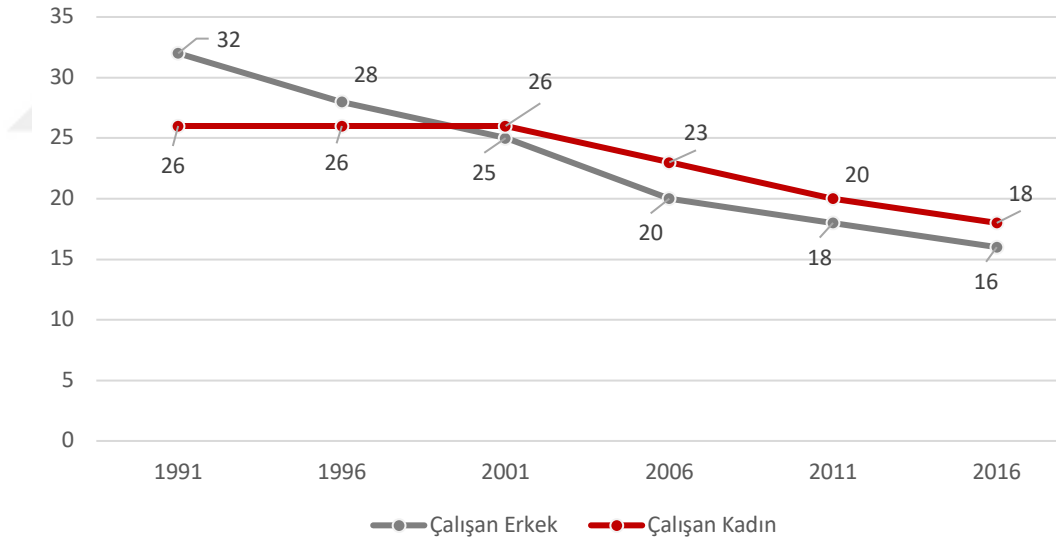
¹⁴¹ Fumai Kumagai, “The Life Cycle of the Japanese Family”, *Journal of Marriage and the Family*, Vol. 46, No. 1, 1984, s. 202.

hanelerin sayısının giderek artması bu durumun göze çarpan işaretleri olarak kendini göstermektedir.

3.2.2.2.3. Boş Zaman

Çalışmanın karşıtı olarak görülen boş zaman da dengeli bir yaşamın temelinde yer almaktadır.¹⁴² Çalışmanın getirdiği stres belirli bir dinlenme zamanı ile dengelenmelidir, aksi takdirde iş-yaşam dengesini bozucu sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle çalışanların kendine zaman tanımaları oldukça önemli bir husustur.

Grafik 3.12: Japonya’da Çalışan Kadın ve Erkeklerin Ortalama Sosyal Yaşam Süresi (Günlük, Dakika)



Kaynak: Dashboard Statistics, “Average Time of Social Life (Male), (Female)”, (Çevrimiçi), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.

Grafik 3.12’de Japonya’da çalışan kadın ve erkeklerin ortalama sosyal yaşam süresi gösterilmektedir. Buna göre çalışan erkeklerde 1991-2016 yılları arasında sürekli ve belirgin bir düşüş görülmektedir. Çalışan kadınlarda ise 2001 yılı itibarıyla düşüş başlamıştır. Grafik incelendiğinde 2001 yılına kadar çalışan erkeklerin, çalışan

¹⁴² Tabea, a.g.e., s. 63.

kadınlardan daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları, ancak 2001 yılı itibarıyla durumun tam tersi istikamete yöneldiği söylenebilmektedir. Çalışan kadınların ortalama sosyal yaşam süresi düşmeye devam etmekle beraber çalışan erkeklerin ortalamasının üzerinde kalmıştır. Yine de hem çalışan kadınların hem erkeklerin ortalama sosyal yaşam sürelerinin düştüğünü belirtmek gerekmektedir.

Japonya’da iş ve yaşamın dengelenmesinde önemli rol oynayan iki alan bulunmaktadır. Bunlardan ilki iş-aile dengesi iken diğeri iş-boş zaman dengesidir.¹⁴³ Japonya’da boş zaman, her zaman kişilerin kendine ayırdıkları serbest zamanı ifade etmemektedir. Japonya’daki çalışma kültürü aynı zamanda iş ile ilgili bir “boş zaman”¹⁴⁴ alanı da yaratmıştır. Dolayısıyla Japon çalışma kültürü, çalışanların işten sonraki boş zamanlarında, yalnızca kendilerine zaman ayırmalarının ya da düzenli olarak aileleri zaman geçirebilmelerinin kısıtlı olduğu yaşam tarzına yönelik bir eğilim göstermektedir.

Sonuç olarak, Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin aile ve yaşam boyutu altında, çalışmanın önceki bölümlerinde açıklanan iş-yaşam teorileri arasından “çatışma” teorisi ile paralel olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çatışma teorisi, iş veya yaşam alanlarından taleplerinin birbirine uyumsuz olması durumunu ifade etmektedir ve daha ziyade iş ve aile rollerinin birbiriyle çatışması esasına dayanmaktadır. İş-yaşam dengesi teorileri kısmında belirtildiği üzere çatışma teorisi zaman temelli, gerilim temelli ve davranış temelli şeklinde üçe ayrılmaktadır. Bu bağlamda aile ve yaşam boyutunda “toplumsal roller ve kadın” ile “aile yapısı” başlığı altında, bir alanda geliştirilen davranışların diğer alandaki rollerin gerekleriyle uyumsuz olduğu durum ile paralel olması davranış temelli çatışma teorisinin yansıması olarak yorumlanabilir. “Evlenme ve boşanma oranları” ile “boş zaman” açısından bakıldığında ise bir alanın taleplerini karşılamak için ayrılan zamanın, diğer alanın taleplerinin karşılanması için gereken zamanı

¹⁴³ Tabea, a.g.e., s. 66.

¹⁴⁴ Sepp Linhart, “Sakariba: Zone of ‘Evaporation’ Between Work and Home?”, **Interpreting Japanese Society-Anthropological Approaches**, (Ed. J. Hendry ve J. Webber), Oxford: Journal of the Anthropological Society of Oxford (JASO) Occasional Papers, No. 5, 1986, s. 198-210’dan aktaran; John Horne, “Understanding Leisure Time and Leisure Space in Contemporary Japanese Society”, **Leisure Studies**, Vol. 17, No. 1, 1998, s. 44

tükettiği görüşüne dayanan zaman temelli çatışma ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür. Netice itibarıyla çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine aile ve yaşam boyutu altındaki etkisinin, kendini çatışma teorisinin bir yansıması şeklinde gösterdiğini söylenebilmektedir.



SONUÇ

Çalışma kültürü, insanların çalışmaya atfettikleri anlam üzerinden birbiriyle etkileşimleri, bu etkileşimin nasıl bir süreç izlediği ve değiştiğini kapsayan bir anlama sahiptir. Sözü edilen anlamlandırma çabasına kendilerine has kültürlerini yansıtmakla ve bu kültürü günümüze kadar getirmekle ünlü bir ülke olan Japonya’da, çalışma ve çalışılan yer ile aile mefhumu özdeş görülmektedir. Dolayısıyla Japonya’nın kültürel gelenekleri, kendilerine özgü düşünce yapısı ve davranışları, iletişim biçimleri, çalışmaya yönelik bakış açısı ve tutumları, çalışma kültürü ile birlikte tüm yaşam alanlarına nüfuz etmektedir. Bu doğrultuda, kolektivist anlayışın hakim olduğu Japonya’da iş yaşamı kültürel yapı ile iç içe geçmiş bir haldedir.

Çalışma ve yaşamın diğer tüm alanlarının birbiri ile etkileşim halinde olması, iş-yaşam dengesi kavramını ortaya çıkarak yaşamın bu iki alanını da dengede tutmanın önemine işaret etmektedir. İş ve yaşamın dengelenememesinin, kişinin kendisi üzerinde olduğu gibi aile, çevre ve örgüt açısından da olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bu tez çalışmasında ise çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi, kendine has bir çalışma kültürüne sahip olan Japonya üzerinden incelenmiştir.

Japonya’da çalışma kültürünün iş yaşam dengesine etkisini “iş ve istihdam” ile “aile ve yaşam” boyutları olarak iki temel alan üzerinden yorumlamak mümkündür. Bu ayrıma göre iş ve istihdam boyutunda, çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisinin “iş” alanında meydana gelen yansımaları ele alınmıştır. Japonya’da söz konusu etki, “iş” alanında ilk olarak kendini *çalışmaya dair bakış açısı* bağlamında göstermektedir. Japonların gelenekleri ile sıkı sıkıya bağlı çalışmaya bakış açıları iş-yaşam dengelerini şekillendirmektedir. Hem çalışma biçimleri hem de istihdam sistemi, işe ayrılan zamanı azaltıp özel yaşama yöneltmenin çalışanlar tarafından uygun bir davranış olmadığı düşüncesine sebep olmaktadır. Bu noktada hükümet ve örgütler tarafından iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik uygulamalar için adımlar atılsa dahi, çalışanların bu uygulamalara katılma rahatlığına erişmesi gerekliliği mevcuttur.

Öte yandan bahsi geçen etkinin “iş” alanındaki başka bir yansıması ise *cinsiyet eşitsizliği* ile öne çıkmaktadır. Japonya’da modernleşme ile beraber gerçekleşen sosyal ve kültürel değişimlere rağmen hâlâ istihdamda cinsiyet eşitsizliği belirgin bir biçimde görülmektedir. Japonya’da kadınlar, istihdama katılarak kariyerlerini inşa etmek ile aile kurmak arasında zor bir seçim yapmak durumundadır. Aile kurmayı tercih eden kadınların çoğunluğu daha sonra iş yaşamına dönse dahi yarı zamanlı veya geçici olarak istihdam edilmektedir. Kariyer yolunu tercih eden kadınlar ise evliliği ertelemek veya aile kurmaktan vazgeçmek, aile kursa dahi çocuk sahibi olmayı ertelemek veya hiç çocuk sahibi olmamak gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini “iş” alanı bağlamında incelerken en göz çarpan unsur ise *uzun çalışma saatleridir*. Japon çalışma kültürü içinde oldukça önemli bir yeri olan uzun saatler ve fazla çalışma, iş-yaşam dengesine en fazla etki eden unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Japon hükümetinin bu konuda önemli adımlar atmasına karşın, uzun çalışma saatlerinin hâlâ sorun teşkil etmesinin esas sebebi, Japon çalışma kültürünün getirdiği işe bağlılık ve işyerinin taleplerinin çeşitliliğidir. Bu doğrultuda *işkoliklik* de çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisinin “iş” alanındaki yansımalarından biridir. İşkoliklik Japonya’da sosyo-kültürel bir zemine sahiptir. Bu bağlamda çalışmayı anlamlandırma biçimlerinden ileri gelen işkoliklik davranışı, Japon iş-yaşam dengesini bozucu niteliğe sahip olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Uzun çalışma saatleri bağlamında Japonya’da ortaya çıkan ve Japonca fazla çalışmadan ölüm anlamına gelen “*karoshi*” ile fazla çalışmadan kaynaklanan intihar anlamına gelen “*karojisatsu*” vakaları ise, çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki olumsuz etkisinin en can alıcı örnekleridir. Her ne kadar “iş” alanındaki yansıma olarak ele alınsa da doğrudan yaşamla da ilişkili sonuçlara sahip bu iki kavram, esasen Japon toplumunda çalışma kültürünün köklü yapısının, iş ve yaşamda dengeyi bozucu değil, yok edici bir nitelik taşımaktadır. Fazla çalışma neticesinde fiziksel sağlığı etkileyen karoshi ve ruh sağlığına etki eden karojisatsu vakaları için hükümet ve şirketler tarafından önlemler alınsa da ölümler yaşanmaya devam

etmektedir. Bu durumda literatürde de geçtiği üzere “Japonların ölmek için çalıştığı”nı söylemek yanlış olmayacaktır.

Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini yansıtan bir diğer boyut ise “aile ve yaşam” boyutudur. Bu boyutta ilk olarak *toplumsal roller ve kadın* alt boyutu ele alınmıştır. İş yaşamındaki eşitsizliklerin sonucu olarak kadın, aile kurmayı tercih etmesi halinde, tekrar iş yaşamına dönse dahi iş yaşamında aktif katılım gösterememektedir. Bu noktada Japonya’da kadının toplumsal rolleri ile bakım sorumluluklarının, iş-yaşam dengesizliği olarak kendini gösterdiği ve daha ziyade kadının yaşam alanında aktif olması sonucuna bağlandığı görülmektedir. Bağlantılı olarak *evlenme ve boşanma oranları* da “aile ve yaşam” alanındaki yansımanın somut bir örneğidir. Evlendikten sonra istihdamdan çekilerek/çekilmek zorunda kalarak tamamen kendini aile hayatına adayacak olan Japon kadınının evlenmeyi geciktirmesi ya da hiç evlenmemesi günümüzde sosyal olarak kabul görür bir durumdur. Evlenme oranlarındaki hızlı düşüş göz önüne alındığında da bu durumu doğrulayıcı bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Evlilik oranlarındaki hızlı düşüşe karşın boşanma oranlarında da dalgalı fakat yavaş bir düşüş mevcuttur. Bu noktada belirtmek gerekir ki kişilerin evlendikten sonra kendilerine harcadıkları zamanın aile zamanına dönüşmesi ve Japon çalışma kültürünün doğası gereği, ailede uzun saatler çalışan bir erkeğin varlığının, boşanma oranları üzerinde belirgin bir varlığı olduğu söylenememektedir. Belirtilen bu iki alt boyut ile ilişkili olarak *aile yapısı* da “aile ve yaşam” alanında ele alınan bir alt boyuttur. Özellikle tek kişilik hane sayısındaki artış ile karakterize edilmiş olan aile yapısındaki değişim, doğrudan toplumsal roller ve kadın ile evlenme-boşanma oranları ile bağlantılıdır. Evlilik yaşının gecikmesi, doğurganlık oranının düşmesi, tek kişilik hanelerin sayısının giderek artması “aile ve yaşam” alanında göze çarpan işaretlerdir.

Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini yansıtan “aile ve yaşam” boyutunun son alt boyutu ise *boş zamandır*. Dengeli bir yaşamın temelinde yer alan boş zaman, iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi açısından oldukça önemlidir. Fakat kişilerin kendilerine ayırdıkları serbest zamanı ifade eden boş zaman, Japonya’da iş ile ilgili bir boş zaman olarak da kullanılmaktadır. Japonya’da çalışanlar

için işten sonraki boş zamanları üzerine de kısıtlama getiren bir yaşam tarzının varlığından bahsetmek mümkündür.

Bu tez çalışmasında, Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerine etkisi iş ve yaşam alanları ayrı ayrı ele alınarak çeşitli boyutlar üzerinden incelenmiştir. Bu doğrultuda Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesindeki etkisi ve bunu yansımalarından yola çıkılarak, Japon iş-yaşam dengesi iki teori ile ilişkilendirilebilir. “İş/İstihdam” olarak ele alınan ve çalışma kültürünün iş-yaşam dengesine etkisini “iş” alanındaki yansıması üzerinden inceleyen boyut, iş-yaşam dengesi teorilerinden “yayılma (taşma) teorisi” ile paralellik göstermektedir. Buna göre, Japonya’da iş alanının yaşam alana yayılmakta ve bu yayılma olumsuz yönde gerçekleşmektedir.

Öte yandan “aile ve yaşam” boyutunda ise daha ziyade “çatışma teorisi” ile paralellik bulunduğunu söylemek mümkündür. İş ve yaşam alanları arasında uyum sağlanamaması sonucu iş ve aile rollerinin çatışmasını ifade eden teori, üç ayrı temelde görülebilmektedir. Bu bağlamda aile ve yaşam boyutunda “toplumsal roller ve kadın” ile “aile yapısı” başlığı altında, bir alanda geliştirilen davranışların diğer alandaki rollerin gerekleriyle uyumsuz olduğu durum ile paralel olması davranış temelli çatışma teorisinin yansıması olarak yorumlanabilir. “Evlenme ve boşanma oranları” ile “boş zaman” açısından bakıldığında ise bir alanın taleplerini karşılamak için ayrılan zamanın, diğer alanın taleplerinin karşılanması için gereken zamanı tükettiği görüşüne dayanan zaman temelli çatışma ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tez çalışmasının sonucu ortaya konulduktan sonra konu hakkında yapılacak çalışmalar için birtakım önerilerde bulunmak yerinde olacaktır. Çalışma kültürünü ve iş-yaşam dengesini ayrı ayrı ele alan pek çok çalışma bulunmasına karşın, literatürde bu iki olguyu birlikte ele alan çalışmaların azlığı dikkat çekmektedir. Özellikle Japonya’da çalışma kültürünün iş-yaşam dengesi üzerindeki en önemli etkisi olarak karşımıza çıkan karoshi ve karojisatsu vakaları üzerine gerçekleştirilen akademik çalışmalar da Türkiye’de oldukça sınırlıdır. Bu noktada Japon diline hakim akademisyenler tarafından Japonya’daki iş yaşam dengesi ve çalışma kültürüne dair nicel ve özellikle nitel yöntemlerle yapılacak araştırmalar son derece faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Abe, Makoto: “Introduction: Japanese Management in the 21st Century”, **Innovation and Change in Japanese Management**, (Ed. Parissa Haghirian), London: Palgrave Macmillan, 2010, s. 1-11.
- Abe, Masahiro, Chizuka Hamamoto ve Shigeto Tanaka: **Reconciling Work and Family: Issues and Policies in Japan**, Geneva: International Labour Organization, 2003.
- Abegglen, James J.: **21st-Century Japanese Management: New Systems, Lasting Values**, New York: Palgrave Macmillan, 2006.
- Akan, Vildan: “Birey ve Toplum”, **Sosyolojiye Giriş**, (Ed. İhsan Sezal), 2. bs., Ankara: Martı Yayınevi, 2003.
- Alvesson, Mats: “Organizational Culture: Meaning, Discourse, and Identity”, **The Handbook of Organizational Culture and Climate**, (Ed. Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom ve Mark F. Peterson), 2. bs., California: SAGE, 2011.
- Argyle, Michael: **The Social Psychology of Work**, Penguin Books, 1972.
- Aslan, Cahit: **Sosyolojiye Giriş**, 1. bs., Adana: Karahan Yayınları, 2005.
- Aycan, Zeynep: “Cross-Cultural Perspectives to Work-Family Conflict”, **Handbook of Work-Family Conflict**, (Ed. K. Korabik ve D. Lero), London: Cambridge University Press, 2008, s. 359-371.

- Barton, George A., “Religions of China”, **A Dictionary of Religion and Ethics**, (Ed. Shailer Mathews-Gerald ve Birney Smith), USA, 1921.
- Benedict, Ruth: **Pattern of Culture**, 8. ed., New York: Mentor Book, 1960.
- Blustein, David L.: **The Psychology of Working**, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- Bozkurt, Veysel: **Değişen Dünyada Sosyoloji**, 8. bs, Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.
- Budd, John W.: “Work, Definitional”, **Sociology of Work: An Encyclopedia**, (Ed. Vicki Smith), California: SAGE, 2013.
- Canatan, Kadir: “Aile Kavramının Tanımı”, **Aile Sosyolojisi**, (Ed. Kadir Canatan ve Ergün Yıldırım), 6. bs., İstanbul: Açılım Kitap, 2016.
- Craig, Tim: ““Live to Work or Work to Live?” The Search for Work-Life Balance in Twenty-First Century Japan”, **Ways of Living: Work, Community and Lifestyle Choice**, (Ed. Paul Blyton, Betsy Blunsdon, Ken Reed ve Ali Dastmalchian), London: Palgrave Macmillan, 2010.
- Çolak, Murat: **Çalışma Kültürü**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2015.
- Duxbury, L. Elizabeth, C. Alan Higgins ve Karen L. Johnson: **An Examination of The Implications and Costs of Work-Life Conflict in Canada**, Ottawa: Healt Canada, 1999.
- Edgell, Stephen, Heidi Gottfried ve Edward Granter: **The SAGE Handbook of Sociology of Work and Employment**, SAGE, 2016.
- Edgington, David: “Management Systems, Japanese”, **Encyclopedia of Contemporary Japanese Culture**, (Ed. Sandra Buckley), New York: Routledge, 2006.

- Eliot, T Stearns: **Kültür Üzerine Düşünceler**, (Çev. Sevim Kantarcıoğlu), Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 1981.
- Ersöz, Mehmet Süreyya: **Dünya Cenneti Japonya**, İstanbul: Anıl Matbaası, 1956.
- Fleming, Peter: **The Mythology of Work: How Capitalism Persists Despite Itself**, London: Pluto Press, 2015.
- Friedman, Steward D. ve Jeffrey H. Greenhaus: **Work and Family-Allies or Enemies?: What Happens When Business Professionals Confront Life Choices**, New York: Oxford University Press, 2000.
- Geoffrey Keith Ingham: **Size of Industrial Organization and Worker Behavior**, Cambridge University Press, Cambridge, 1970.
- George, Jennifer M. ve Gareth R. Jones: **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6. ed., New Jersey: Prentice Hall, 2012.
- Gökalp, Ziya: **Türkçülüğün Esasları**, 2. bs., Ankara: Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayınları, 1986.
- Görmüş, Ayhan: **Endüstri İlişkileri Sistemlerinin Karşılaştırmalı Analizi: Benzeşme ve Farklılaşma Alanları**, İzmit: Umuttepe Yayınları, 2018.
- Grint, Keith: **Çalışma Sosyolojisi**, (Çev. Veysel Bozkurt), İstanbul: Alfa Yayın, 1998.
- Güldiken, Nevzat: **Çalışma Sosyolojisi**, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2015.
- Gültekin, Sabahattin, Zakir Gül ve Mustafa Coşar Ünal: **Organizasyon Teorileri: Klasik ve Modern Perspektifler**, (Ed. Sabahattin Gültekin), Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2013.

- Güvenç, Bozkurt: **İnsan ve Kültür**, 6. bs., İstanbul: Remzi Kitabevi, 1994.
- Güvenç, Bozkurt: **Kültürün Abc'si**, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1997.
- Güvenç, Bozkurt: **Japon Kültürü**, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 6. bs., 2002.
- Güzel, Serkan: **Çalışma Sosyolojisi**, İstanbul: Literatürk Yayınevi, 2008.
- Harris, Philip R.: **The New Work Culture**, Amherst: HRD Press, 1998.
- Hofstede, Geert H.: **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations**, 2. ed., California: SAGE, 2001.
- Holloway, Susan D.: **Women and Family in Contemporary Japan**, New York: Cambridge University Press, 2010.
- Isherwood, Michael: "Strategy and Management", **Business in Japan**, (Ed. Paul Norbury and Geoffrey Bownas), London: The Macmillan Press, 2000, s. 109-114.
- Japan Institute for Labour Policy and Training: **Labor Situation in Japan and Its Analysis: Detailed Exposition 2012/2013**, Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training, 2013.
- Japan Institute for Labour Policy and Training: **Labor Situation in Japan and Its Analysis: General Overview 2015/2016**, Tokyo: Japan Institute for Labour Policy and Training, 2016.
- Jex, Steve M.: **Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, New York: John Wiley&Sons, 2002.
- Kahn, Robert L., Donald M. Wolfe, Robert P. Quinn ve J. Diedrick Snoek: **Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity**, New York: John Wiley and Sons, 1964.

- Kashima, Yoshihisa, ve V.J. Callan: ``The Japanese workgroup", **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, (Ed. Triandis, H.C., Dunette, M. ve Hough L.), 2. bs., Vol. 4, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, 1994.
- Kossek, Ellen E. ve Susan J. Lambert: "Work-Family Scholarship: Voice and Context", **Work and Life Integration: Organizational, Cultural and Individual Perspectives**, (Ed. Ellen E. Kossek ve Susan J. Lambert), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, s. 3-18.
- Köse, Sevinç ve Aylin Ünal: **Farklı Toplumsal Kùltürler, Örgüt Yapılar ve Liderlik Davranışları**, İzmir: Güven Kitabevi, 2003.
- Kroemer, Anne D. ve Karl H. E. Kroemer: **Office Ergonomics: Ease and Efficiency at Work**, 2. bs., Florida: CRC Press, 2016.
- Kul Parlak, Nurgün: **Refah Devletinin Yeniden Yapılanması ve AB Ülkelerinde İş-Yaşam Dengesi**, Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları, 2016.
- Langton, Nancy, Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge: **Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications**, 7. bs., Toronto: Pearson, 2015.
- Linhart, Sepp: "Sakariba: Zone of 'Evaporation' Between Work and Home?", **Interpreting Japanese Society-Anthropological Approaches**, (Ed. J. Hendry ve J. Webber), Oxford: Journal of the Anthropological Society of Oxford (JASO) Occasional Papers, No. 5, 1986, s. 198-210.
- Macionis, John J.: "Kùltür", **Sosyoloji**, (Çev. Tuğça Poyraz Tacoğlu), 13. bs. çev., Ankara: Nobel Yayınevi, 2012.
- Macionis, John J.: **Sociology**, 14. bs., New Jersey: Pearson Education, 2011.

- Marx, Karl: **The Economic and Philosophical Manuscripts**, Early Writings 333, 1844.
- Mathis, Robert L. ve John H. Jackson: **Human Resource Management**, 13. bs., South-Western: Mason, 2010.
- Ministry of Health, Labour and Welfare: **White Paper on Measures to Prevent Karoshi, etc.**, 2017.
- Mironski, Jacek: “Power of Japanese Management and Japanese Management of Power – Using Managerial Power in Different Cultures”, **Intercultural Management Studies**, (Ed. M. Hess, T.P. Massey ve L. Sulkowski), Lodz-Worcester: Academy of Management, Clarke University, 2008, s. 171-178.
- Morin, Estelle M.: **The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment**, Studies and Research Project, Report R-585, Montreal: İRRST, 2008.
- Nebi, Malik bin: **Kültür Sorunu ve Bir Toplumun Doğuşu**, (Çev. Salih Özer), Ankara: Ankara Okulu Yayınları, 2000.
- O’Brien, Gordon E.: **Psychology of Work and Unemployment**, Oxford: John Wiley & Sons, 1986.
- Oh, Hak-Soo: **Collective Bargaining in Japan**, Report on the Survey on Industrial Relations in East Asia, ILO-Japan Multi-Lateral Project, 2006.
- Ouchi, William G.: **Teori Z - Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?**, (Çev: Yakut Güneri), İstanbul: İlgi Yayıncılık, 1989
- Piotrkowski, Chaya S.: **Work and The Family System**, Collier Macmillan, 1979.

- Quick, J. Campbell,
Jonathan D. Quick, Debra L. Nelson ve Joseph J. Hurrell: **Preventive Stress Management in Organizations**, Washington: American Psychological Association, 1997.
- Rebick, Marcus: **The Japanese Employment System: Adapting to a New Economic Environment**, New York: Oxford University Press, 2005.
- Robbins, Stephan P. ve Timothy A. Judge: **Organizational Behavior**, London: Pearson, 15. bs., 2013.
- Rohlen, P. Thomas: **Japonya'da Maneviyat Eğitimi**, (Çev. Turan Yazgan), İstanbul: Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, 1987.
- Rothbard, Nancy P. ve Tracy L. Dumas: "Research Perspectives: Managing the Work-Home Interface", **Work-Life Balance: A Psychological Perspective**, (Ed. Fiona Jones, Ronald J. Burke ve Mina Westman), Psychology Press, 2013.
- Rothman, Robert A.: **Working, Sociological Perspective**, New Jersey: Prentice Hall, 1987.
- Strangleman, Tim ve Tracey Warren: **Work and Society: Sociological Approaches, Themes and Methods**, Oxon: Routledge, 2008.
- Super, Donald E.: **Work Values Inventory Manual**, Boston: Houghton Mifflin, 1970.
- Tischler, Henry L.: "Kültür", **Sosyoloji: İnsan ve Toplum**, (Ed. Vedat Bilgin), 1. bs., Ankara: Binyıl Yayınevi, 2015.
- Tsutsui, Junya: **Work and Family in Japanese Society**, Springer Nature, 2020.

- Turhan, Mümtaz: **Kültür Değişmeleri**, 4. bs., İstanbul: Çamlıca Yayınları, 2002.
- Tylor, E. Burnett: **Primitive Culture: Volume 1**, New York: Dover Publications, 2016.
- Volti, Rudi: **An Introduction to the Sociology of Work and Occupations**, California: SAGE Publications, 2012.
- Watson, Tony: **Sociology, Work and Industry**, 3. bs., London: Routledge, 2003.
- Weber, Max: **Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu**, (Çev. Emir Aktan), Ankara: Alter Yayıncılık, 2015.
- Yu, Wei-hsin: “Family Demands, Gender Attitudes, and Married Women’s Labor Force Participation: Comparing Japan and Taiwan”, **Women’s Working Lives in East Asia**, (Ed. Mary C. Brinton), Stanford: Stanford University Press, 2001, s. 70-95.

MAKALELER

Abe, Masahiro: “Shoshikashakai ni okeru Rodoshijo – Josei no Kekkō to Rodoryoku Kyokyu no Shiten kara”, **Kikan Syakai Hosho Kenkyu**, Vol. 34, No. 4, 1999, s. 361-373.

Aca, Zeynep: “Düşey Toplum Kuramı Yaklaşımıyla Japon Çalışma Kültürünü Anlamak”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, C. 4, S. 2, 2012, s. 225-234.

Ahmady, Gholam Ali, Maryam Mehrpour ve Aghdas Nikooravesh: “Organizational Structure”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, No. 230, 2016, s. 455-462.

Ajzen, Icek ve Martin Fishbein: “Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research”, **Psychological Bulletin**, Vol. 84, No. 5, 1977, s. 888-918.

Ajzen, Icek: “The Theory of Planned Behavior”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. 50, No. 2, 1991, s. 179-211.

Akın, Adnan, Esra Ulukök ve Tayfun Arar: “İş-Yaşam Dengesi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme”, **AKÜ İİBF Dergisi**, C. 19, S. 1, 2017, s. 113-124.

Allen, Tammy D., David E. L. Herst, Carly S. Bruck ve Martha Sutton: “Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 5, No. 2, 2000, s. 278-308.

Amagasa, Takashi, Takeo Nakayama ve: “Karojisatsu in Japan: Characteristics of 22 Cases of Work-Related Suicide”, **Journal of Occupational Health**, Vol. 47, 2005, s. 157-164.

Yoshitomo
Takahashi:

Aronsson, Gunnar ve Klas Gustafsson: "Sickness Presenteeism: Prevalence, Attendance-Pressure Factors, and an Outline of a Model for Research", **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 47, No. 9, 2005, s. 958-966.

Arslan, Mustafa: "İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", **Birey ve Toplum Dergisi**, C. 2, S. 3, 2012, s. 99-113.

Aycan, Zeynep: "Cross-Cultural Perspectives to Work-Family Conflict", **Handbook of Work-Family Conflict**, (Ed. K.Korabik ve D. Lero), London: Cambridge University Press, 2008, s. 359-371.

Ayengin, Tevhit: "Çalışmanın Dinî Temelleri: Kalvinizm ve İslam Örneği", **İslami Araştırmalar Dergisi**, C. 18, S. 4, 2005, s. 463-472.

Bakker, Arnold B., Evangelia Demerouti ve Ronald Burke: "Workaholism and Relationship Quality: A Spillover-Crossover Perspective", **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 14, No. 1, 2009, s. 23-33.

Bartlett, Kenneth R.: "The Relationship Between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", **Human Resource Development Quarterly**, No. 12, 2001, s. 335-352.

Becker, Howard S.: "Notes on the Concept Commitment", **American Journal of Sociology**, Vol. 66, 1960, s. 32-44.

Borah, Nandini ve Negal Bagla: "Work-Life Balance: Assessing Perceptions", **SCMS Journal of Indian Management**, Vol. 13, No. 3, 2016, s. 112-119.

Burke, Ronald J.: "Occupational and Life Stress and The Family: Conceptual Frameworks and Research Findings", **International Review of Applied Psychology**, Vol. 35, 1986, s. 347-368.

- Burke, Ronald J.: “Workaholism in Organizations: The role of Personal Beliefs and Fears”, **Anxiety, Stress and Coping**, Vol. 13, No. 1, 2000, s. 53-64.
- Champoux, Joseph E.: “Perception of Work and Nonwork: A Reexamination of the Compensatory and Spillover Models”, **Sociology of Work and Occupations**, Vol. 5, No. 4, 1978.
- Clugston, Michael: Michael Clugston, “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intent to Leave”, **Journal of Organizational Behavior**, No. 21, 2000, s. 477-486.
- Cohen, Aaron: “Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis”, **The Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 5, 1993, s. 1140-1157.
- Coomber, Billie ve K. Louise Barriball: “Impact of Job Satisfaction Components on Intent to Leave and Turnover for Hospital-Based Nurses: A Review of The Research Literature”, **International Journal of Nursing Studies**, No. 44, 2007, s. 297-314.
- Crawcour, Sydney: “The Japanese Employment System”, **The Society for Japanese Studies**, Vol. 4, No. 2, 1978, s. 225-245.
- Crouter, Ann C.: “Participative Work as an Influence on Human Development”, **Journal of Applied Developmental Psychology**, No. 5, 1984, s. 71-90.
- Çarıkçı, İlker Hüseyin, Münire Çiftçi ve Seher Derya: “İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye’deki Kadın Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, C. 2, S. 2, 2010, s.53-64.
- Çomu, H. Nur: “Japon Çalışma Hayatı”, 1996, İstanbul Üniversitesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Dikmen, Ahmet A.: “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 50, S. 3, 1995, s. 115-140.
- Dockery, Alfred M.: “Happiness, Life Satisfaction and The Role of Work: Evidence from Two Australian Surveys”, **The Full**

Employment Imperative, (Ed. E. Carlson), Callaga: NSW, 2003, s. 77-95.

Doğrul, Burcu Şefika ve Seda Tekeli: "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma", **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, C. 2, S. 2, 2010, s.11-18.

Dubin, Robert: "Industrial Workers' Worlds: A Study of the 'Central Life Interests' of Industrial Workers", **Social Problems**, Vol. 3, No. 3, 1956, s. 131-142.

Eckenrode, John ve Susan Gore: "Stress between Work and Family", **Springer**, Boston, MA, 1990, s. 205-218.

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

Egan, Toby Marshall, Baiyin Yang ve Kenneth R. Bartlett: "The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 15, No. 3, 2004, s. 279-301.

Eguchi, Hisashi, Koji Wada ve Derek R. Smith : "Recognition, Compensation, and Prevention of Karoshi, or Death due to Overwork", **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 58, No. 8. 2016, s. 313-314.

Elizur, Dov: "Work and Nonwork Relations: The Conical Structure of Work and Home Life Relationship", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 12, 1991, s. 313-322.

Erol, Sevgi I.: "Japon Çalışma Hayatının İki Büyük Problemi: Karoshi ve Karoshisatsu", **Çalışma Dünyası Dergisi**, C. 3, S.1, 2015, s.15-31.

- Evans, Paul ve Fernando Bartolome: “The Changing Pictures of the Relationship Between Career and Family”, **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 5, 1984, s. 9-21.
- Fishbein, Martin ve Icek Ajzen: “Attitudes Towards Objects As Predictors of Single and Multiple Behavioral Criteria”, **Psychological Review**, Vol. 8, No. 1, 1974, s. 59-74.
- Fishbein, Martin ve Icek Ajzen: “Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research”, **Philosophy and Rhetoric**, Vol. 10, No. 2, 1977.
- Frone, Michael R.: “Work-Family Balance”, **Handbook of Occupational Health Psychology**, No. 7, 2003, s. 143-162.
- Frone, Michael R., Marcia Russel ve M. Lynne Cooper: “Antecedents and Outcomes of Work-Family: Testing A Model of The Work-Family Interface”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 77, 1992, s. 65- 78.
- Garon, Sheldon: “State and Family in Modern Japan: A Historical Perspective”, **Economy and Society**, Vol. 39, No. 3, s. 317-336.
- Genç, Nurullah: “Örgüt Geliştirmenin Verimlilik ve Etkinlik Açısından Değerlendirilmesi ve Başlıca Örgüt Geliştirme Teknikleri”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 10, S. 3-4, 1994, s. 361-370.
- Goode, William J.: “A Theory of Role Strain”, **American Sociological Review**, Vol. 25, No. 4, 1960, s. 483-496.
- Greenhaus, Jeffrey H. ve Nicholas J. Beutell: “ Sources of Conflict between Work and Family Roles”, **The Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 1, 1985, s. 76-88.
- Greenhaus, Jeffrey H., Karen M. Collins ve Jason D. Shaw: “The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 63, 2003, s. 510-531.

Greenhaus, Jeffrey H., Saroj Parasuraman ve Karen M. Collins: “Career Involvement and Family Involvement as Moderators of Relationships Between Work-Family Conflict and Withdrawal from a Profession”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Vol. 6, No. 2, 2001, s. 91-100.

Griffin, Marie L., Nancy L. Hogan, Eric G. Lambert, Kasey A. Tucker-Gail ve David N. Baker: “Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff”, **Criminal Justice and Behavior**, Vol. 37, No. 2, 2010, s. 239-255.

Guest, David E.: “Perspectives on The Study of Work-Life Balance”, **Social Science Information**, Vol. 41, No. 2, 2002, s. 255-279.

Gupta, Nina ve Terry A. Beehr: “Relationships Among Employees’ Work and Nonwork Responses”, **Journal of Occupational Behaviour**, Vol. 2, s. 203-209.

Güç, Ahmet: “Konfüçyüs ve Konfüçyüsçülük”, **Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, C. 10, S. 2, 2001, s. 43-65.

Güçlü, Nezahat: “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S. 6, 2003, s. 147-159.

Güzel, Serkan: “İş Yaşamı ile İş-Dışı Yaşam İlişkisi Açısından Gündelik Yaşam”, “**İş, Güç**” **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, C. 9, S. 3, 2007, s. 99-120.

Hackman, J. Richard ve Greg R. Oldham: “Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory”, **Organizational Behavior and Human Performance**, No. 16, 1976, s. 250-279.

Hamberg, Ninni: **Hard Work or Too Much Work?: Suicides Caused by Overwork in Japan Reported by Newspapers**, University of Helsinki, Faculty of Arts, (Yüksek Lisans Tezi), 2020.

Hansen, Claus D. ve Johan H. Andersen: “Going Ill to Work - What Personal Circumstances Attitudes and Work-Related Factors Are Associated With Sickness Presenteeism?”, **Social Science and Medicine**, Vol. 67, 2008, s. 956-964.

Harry, Clarence, K. Lakshimi Revathi ve T. Sirinivasa Rao: “The Role of Work Life in Employees Life”, **International Journal of Management, Technology and Engineering**, Vol. 8, No. 8, 2018, s. 539-542.

Herbig, Paul A. ve Frederick A. Palumbo: “Karoshi: Salaryman Sudden Death Syndrome”, **Journal of Managerial Psychology**, Vol. 9, No. 7, 1994, s. 11-16.

Herbig, Paul ve Laurence Jacobs: “A Historical Perspective of Japanese Innovation”, **Management Decision**, Vol. 35, No. 10, 1997, s. 760-778.

Hildebrant, Eckart: “Balance Between Work and Life–New Corporate Impositions Through Flexible Working Time or Opportunity for Time Sovereignty?”, **European Societies**, Vol. 8, No. 2, 2006, s. 251-271.

Horne, John: “Understanding Leisure Time and Leisure Space in Contemporary Japanese Society”, **Leisure Studies**, Vol. 17, No. 1, 1998, s. 37-52.

Iki, Noriko: “The Development of Labor Policy on Women: From the Perspectives of Justice, Effective Use, and Welfare”, **Japan Labor Review**, Vol. 10, No. 1, 2013, s. 104-124.

Itoh, Hideshi: “Japanese Human Resource Management from The Viewpoint of Incentive Theory”, **Kyoto University Research Information Repository Working Paper**, No. 13, 1991.

Iwasaki, Kenji, Masaya Takahashi ve Akinori Nakata: “Health Problems due to Long Working Hours in Japan: Working Hours, Workers’ Compensation (Karoshi), and Preventive Measures”, **Industrial Health**, Vol. 44, No. 4, 2006, s. 537-540.

İşçan, Ömer F. ve
Turhan Moç: “Influence The Impact of Employee Presenteism Behavior
on Work Alienation: An Example of a Public Institution”,
İşletme Araştırmaları Dergisi, Vol. 10, No. 3, 2018, s.
279-402.

Janlert, Urban: “Long Working Hours: An Avoidable Cause of Stroke?”,
The Lancet, Vol. 386, No. 10005, 2015, s. 1710-1711.

1. Jannsen, Nils, I. “Fatigue as a Predictor of Sickness Absence: Results from
J. Kant, G. M. H. the Maastricht Cohort Study on Fatigue at Work”,
Swaen, P. P. M. **Occupational and Environmental Medicine**, Vol. 60,
Janssen ve C. A. P. 2003, s. 71-82.
Schröer:

Johns, Gary: “Presenteeism in the Workplace: A Review and Research
Agenda”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 31,
No. 4, 2010, s. 519-542.

Kalliath, Thomas ve
Paula Brough: “Work–Life Balance: A Review of The Meaning of The
Balance Construct”, **Journal of Management and
Organization**, Vol. 14, No. 3, 2008, s. 323-327.

Kambayashi, R. ve
Takao Kato: “The Japanese Employment System after the Buble Burst:
New Evidence”, **Center on Japanese Economy and
Business Working Papers 268**, 2009, s. 1-34.

Kanai, Atsuko: ““Karoshi (Work to Death)’ in Japan”, **Journal of Business
Ethics**, Vol. 84, 2009, s. 209-216.

Kanai, Atsuko, “Workaholism among Employees in Japanese
Mitsuru Corporations: An Examination Based on the Japanese
Wakabayashi ve Version of the Workaholism Scales”, **Japanese
Sheila Fling: Psychological Research**, Vol. 38, No. 4, 1996, s. 192-203.

Kanungo, Rabindra “Work Alienation: A Pancultural Perspective”,
N.: **International Studies of Management and Organization**,
Vol. 13, No. 1-2, 1983, s. 119-138.

- Karataş,
Hüsamettin: “Erken Dönem Japon Budizmi”, **Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi**, C. 18, S. 2, 2013, s. 53-67.
- Katz, Daniel: “The Functional Approach to the Study of Attitudes”, **Public Opinion Quarterly**, Vol. 24, No. 2, 1960, s. 163-204.
- Keizer, Arjan B.: “The Changing Logic of Japanese Employment Practices”, (Doktora Tezi), 2005.
- Kıncal, Ali: “Japon Kalkınması: Tarihsel Süreç ve Politikalar”, **DERİN Dokuz Eylül Üniversitesi Araştırma ve İnovasyon Dergisi**, S. 6, 2016, s. 76-86.
- Kirchmeyer,
Catherine ve Aaron
Cohen: “Different Strategies for Managing The Work/Nonwork Interface: A Test for Unique Pathways to Work Outcomes”, **Work and Stress**, Vol. 13, No. 1, 1999, s. 59-73.
- Kobayashi, Tamie
ve Sam Middlemiss: “Employers’ Liability for Occupational Stress and Death from Overwork (Karoshi) of Workers in Japan”, **International Journal of Private Law**, Vol. 1, No. 3-4, 2008, s. 256-267.
- Kohara, Miki ve
Bipasha Maity: “The Impact of Work-Life Balance Policies on the Time Allocation and Fertility Preference of Japanese Women”, **Working Paper No. 33, Ashoka University, Department of Economics**, 2020.
- Kumagai, Fumai: “The Life Cycle of the Japanese Family”, **Journal of Marriage and the Family**, Vol. 46, No. 1, 1984, s. 191-204.
- Küçükusta, Deniz: “Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 9, S. 3, 2007, s. 243-268.
- Lambert, Eric G.,
Nancy L. Hogan ve
Shannon M. Barton: “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of A Structural Measurement Model Using A National

Sample of Workers”, **The Social Science Journal**, No: 38, 2001, s. 233–250.

Lambert, Susan J.: “Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda”, **Human Relations**, Vol. 43, No. 3, 1990, s. 239-257.

Le, Huong, Alexander Newman, Jane Menzies, Connie Zheng ve Jan Fermelis: “Work-Life Balance in Asia: A Systematic Review”, **Human Resource Management Review**, Vol. 30, No. 4, 2020, s. 1-23.

Li, Jian: “Karoshi: An International Work - Related Hazard?”, **International Journal of Cardiology**, Vol. 206, 2016, s. 139-140.

Lockwood, Nancy R.: Work/Life Balance: Challenges and Solutions, **Society for Human Resource Management**, 2003, s. 1-10.

Lotfi, F. Hosseinzadeh ve Hadi Shirouyehzad: “Analyzing Efficiency of Human Resource Performance: Using Data Envelopment Analysis”, **1. Conference on Executive MBA**, 2010, s. 1-12.

Maher, Thomas E.: “Lifetime Employment in Japan: Exploding the Myth”, **Business Horizons**, Vol. 28, No. 6, 1985, s. 23-26.

McGuire, Robert: “Dentsū Changed Nothing: Reexamining Karoshi in Japan Through Shavell's Insights on the Incentives to Prevent Accidents”, **Asian Journal of Law and Economics**, Vol. 3, No. 1, 2012, s. 1-28.

Meissner, Martin: “The Long Arm of the Job: A Study of Work and Leisure”, **Industrial Relations**, 1971, Vol. 10, No. 3, s. 239–260.

Meyer, John P. ve Natalie J. Allen: “A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Vol. 1, No. 1, 1991, s. 61-89.

- Mueller, Charles W. ve James L. Price: “Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover”, **Journal of Behavioral Economics**, Vol. 19, No. 3, 1990, s. 321-335.
- Murat, Sedat: “Japon Çalışma Hayatı”, **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, S. 37-38, 1992, s. 189-203.
- Nakata, Akinori: “Work to Live, to Die, or to be Happy?”, **Industrial Health**, Vol. 55, 2017, s. 93-94.
- Ng, Thomas W. H., Daniel C. Feldman ve Simon S. K. Lam: “Psychological Contract Breaches, Organizational Commitment, and Innovation-Related Behaviors: A Latent Growth Modeling Approach”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 95, No. 4, 2010, s. 744-751.
- Nishiyama, Katsuo ve Jeffrey V. Johnson: “Karoshi - Death from Overwork: Occupational Health Consequences of Japanese Production Management”, **International Journal of Health Services**, Vol. 27, No. 4, 1997, s. 625-641.
- Ntemeyer, Richard G., James S. Boles ve Robert McMurrian: “Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 81, No. 4, 1996, s. 400-410.
- Okulicz-Kozaryn, Adam: “Europeans Work to Live and Americans Live to Work (Who is Happy to Work More: Americans or Europeans?)”, **Journal of Happiness Studies**, Vol. 12, No. 2, 2010, s. 225-243.
- Ono, Hiroshi: “Lifetime Employment in Japan: Concepts and Measurements”, **Journal of The Japanese and International Economies**, Vol. 24, 2010, s. 1-27.
- Ono, Hiroshi: “Why Do the Japanese Work Long Hours?: Sociological Perspectives on Long Working Hours in Japan”, **Japan Labour Issues**, Vol. 2, No. 5, 2018, s. 35-49.

- Özdemir, Zekai: “Japon Kalkınması ve Piyasa Özgürlüğünün Sonu”, **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 20, S. 1, 2005, s. 95-106.
- Özdevecioğlu, Mahmut: “Örgütsel Etkinlik”, **Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi**, C. 1, S. 8, 1999, s. 401.
- Parlak, Zeki ve Yüsra Ak: “Doğu ve Güney Avrupa Refah Rejimlerinde Ebeveyn İzni: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, **Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 2, S. 2, 2019, s. 1-17.
- Pascale, Richard T. ve Anthony G. Athos: “The Art of Japanese Management”, **Business Horizons**, Vol. 24, No. 6, 1981, s. 83-85.
- Perkumiene, Dalia ve Asta Raupeliene: “Ethics and Working Culture of Employees in the Public Sector”, **Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai**, No. 46, 2008, s. 99-116.
- Powell, Gary N. ve Jaffrey H. Greenhaus: “Sex, Gender, and The Work-to-Family Interface: Exploring Negative and Positive Interdependencies”, **Academy of Management Journal**, Vol. 53, No. 3, s. 513-534.
- Pranav, Naithani: “Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario”, **Asian Social Science**, Vol. 6, No. 6, 2010, s. 147-155.
- Pudelko, Markus: “The Seniority Principle in Japanese Companies: A Relic of The Past”, **Asia Pacific Journal of Human Resources**, Vol. 44, No. 3, 2006, s. 276-294.
- Rahmah, Yuliani: “Muen Shakai: The Fading of Traditional Values Amidst Modernization of Japanese Society”, **In E3S Web of Conferences**, Vol. 202, 2020, s. 1-5.
- Robinson, Bryan E., Jane J. Carroll ve Claudia Flowers: “Marital Estrangement, Positive Affect, and Locus of Control among Spouses of Workaholics and Spouses of

Nonworkaholics: A National Study”, **American Journal of Family Therapy**, Vol. 29, No. 5, 2001, s. 397-410.

- Savcı, İlkay: “Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, C. 54, S. 4, 1999, s. 145-166.
- Schaufeli, Wilmar B., Akihito Shizu ve Toon W. Taris: “Being Driven to Work Excessively Hard: The Evaluation of a Two-Factor Measure of Workaholism in the Netherlands and Japan.”, **Cross-Cultural Research**, Vol. 43, No. 4, 2009, s. 320-348.
- Scottl, Kimberly S., Keirsten S. Moore ve Marcia P. Miceli: “An Exploration of the Meaning and Consequences of Workaholism”, **Human Relations**, Vol. 50, No. 3, 1997, s. 287-314.
- Selmer, Jan: Jan Selmer, “Human Resource Management in Japan-Adjustment or transformation?”, **International Journal of Manpower**, Vol. 22, No. 3, 2001, s. 235-243.
- Senda, Naoki: “A Study of the Relation Between the Changes of Working Style with It Use and the Employee’s Work-Life Balance”, **Eurasian Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 3, 2018, s. 23-33.
- Seval, Hale Nur: “Çalışan Kadınların En Büyük Sınavı: İş-Aile Yaşamı Dengesi(sizliği) ve Kadın Sağlığına Etkisi”, **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, C. 1, S. 2, 2017, s. 184-193.
- Seybold, Karen C. ve Paul R. Salomone: “Understanding Workaholism: A Review of Causes and Counseling Approaches”, **Journal of Counseling and Development**, Vol. 73, No. 1, 1994, s. 4-9.
- Shamir, Boas: “Some Antecedents of Work-Nonwork Conflict”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 23, 1983, s. 98-111.

Shimazu, Akihito, “Workaholism and Well-Being among Japanese Dual-Earner Couples: A Spillover-Crossover Perspective”, **Social Science and Medicine**, Vol. 73, 2011, s. 399-409.
Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Kyoko Shimada ve Norito Kawakami:

Sığrı, Ünsal: “Japonların Kültürel Özellikleri Bağlamında; Yönetmel, Ekonomik ve Sosyal Süreçlerin Analizi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S. 9, 2006/1, s. 29-47.

Smith, Tom W.: “A Cross-national Comparison on Attitudes Towards Work by Age and Labor Force Status”, **National Opinion Research Center**, Chicago, 2000, s. 1-15.

Snir, Raphael ve Itzhak Harpaz: “The Workaholism Phenomenon: A Cross-National Perspective”, **Career Development International**, Vol. 11, No. 5, 2006, s. 374-393.

Spence, Janet T. ve Ann S. Robins: “Workaholism: Definition, Measurement, and Preliminary Results”, **Journal of Personality Assessment**, Vol. 58. No. 1, 1992, s. 160-178.

Suiçmez, Halit: “Verimlilik ve Etkinlik Terimleri: Tarihsel Bakış”, **Mülkiye Dergisi**, C. 26, S. 234, 2002, s. 169-183.

Şahin, Faruk: “İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları ve Örgütler İçin Önemi”, **Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi**, C. 4, S. 1, 2011, s. 24-39.

Tabea, Bienek: “Work-Life Balance as an Innovative Concept and its Potential Influence on Japanese Family Life”, **Journal of International and Advanced Japanese Studies**, University of Tsukuba, Vol. 6, 2014, s. 59-75.

Tachibanaki, Toshiaki ve Tomohiko Noda: “Enterprise Unionism: The Japanese System at Work”, **Economic Policy**, Vol. 11, No. 23, 1996, s. 469-485.

Takada, Misato, Ayako Suzuki, Satoru Shima, Koki Inoue, Satoru Kazukawa ve Miroru Hojoh: “Associations between Lifestyle Factors, Working Environment, Depressive Symptoms and Suicidal Ideation: A Large-scale Study in Japan”, **Industrial Health**, Vol. 47, 2009, s. 649-655.

Takami, Tomohiro: “Current State of Working Hours and Overwork in Japan: Part 3: How Can We Prevent Overwork?”, **Japan Labor Issues**, Vol. 3, No. 19, 2019, s. 25-29.

Tınar, Mustafa Y.: “Mesleki Sosyalleşme ve Kişilik”, **D.E.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, C. 12, S. 1, 1997, s. 1-15.

Toivonen, Tuukka: “Is There Life after Work for Japan? Political ‘Work-Life Balance’ Research Begins to Address the Hard Questions”, **Social Science Japan Journal**, Vol. 14, No. 1, 2011, s. 55-61.

Totsuka, Etsuro ve Toshio Ueyanagi: “Prevention of Death from Overwork and Remedies for Its Victims”, 1991.

Varol, Muharrem: “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C. 44, S. 1, 1989, s. 198.

Virtanen, Marianna, Jane E. Ferrie, David Gimeno, Jussi Vahtera, Marko Elovainio, Archana Singh-Manoux ve Mika Kivimäki: “Long Working Hours and Sleep Disturbances: The Whitehall II Prospective Cohort Study”, **Sleep**, vol. 32, No. 6, 2009.

Voydanoff, Patrica: “Toward a Conceptualization of Perceived Work-Family Fit and Balance: A Demands and Resources Approach”, **Journal of Marriage and Family**, Vol. 67, 2005, s. 822-836.

- Voydanoff, Patrica: "Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships", **Journal of Family Issues**, Vol. 26, No. 6, 2005, s. 707-726.
- Voydanoff, Patrica: "Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict", **Journal of Marriage and Family**, Vol. 50, No. 3, 1988
- Wakisaka, Akira: "Implementation and Status of Work-Life Balance Viewed from Matching Data", **Japan Labor Review**, Vol. 4, No. 4, 2007, s. 7-36.
- Watts, Anthony G.: "The Japanese 'Lifetime Employment System' and It's Implications for Careers Guidance", **International Journal for the Advancement of Counselling**, Vol. 8, No. 2, 1985, s. 91-114.
- Whitehill Jr, Artjur M.: "The Japanese Worker—What Makes Him Tick?", **Thunderbird International Business Review**, Vol. 3, No. 3, 1961, s. 19-20.
- Williams, Kevin J. ve George M. Alliger: "Role Stressors, Mood Spillover, and Perceptions of Work-Family Conflict in Employed Parents", **Academy of Management Journal**, 1994, Vol. 37, No. 4, s. 837-868.
- Yina, Jeo-Chen T. ve Ke-Ping A. Yangb: "Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors", **International Journal of Nursing Studies**, No. 39, 2002, s. 573–58.
- Zedeck, Sheldon ve Kathleen L. Moiser: "Work in The Family and Employing Organization", **American Psychologist**, Vol. 45, No. 2, 1990, s. 240-251.
- Zerenler, Muammer ve Rıfat İraz: "Japon Yönetim Anlayışı ve Şirket ağları (Keiretsu) Analizi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C. 16, 2006, s. 757-776.

ÇEVİRİMİÇİ KAYNAKLAR

- BBC News: “Japonya’da Çok Çalışmaya Bağlı Ölümler Artıyor.”,
(Çevrimiçi), <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-40135173>, Erişim Tarihi: 10.01.2021.
- Civil, Eli: “Work Hours in Japan: The Dedicated Working Culture in Japanese Society” (Çevrimiçi),
<https://japanyugen.com/work-hours-in-japan-the-dedicated-working-culture-in-japanese-society/>, Erişim Tarihi: 07.07.2021.
- Dashboard Statistics: “Labor Force”, (Çevrimiçi), https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch#skip_to_context, Erişim Tarihi: 09.07.2021.
- Dashboard Statistics: “Wages and Working Conditions”, (Çevrimiçi),
https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch#skip_to_context, Erişim Tarihi: 05.09.2019.
- Dashboard Statistics: “Non-Regular Employees (Female)”, (Çevrimiçi),
<https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.
- Dashboard Statistics: “Average Time of Social Life (Male), (Female)”, (Çevrimiçi),
<https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.
- Dashboard Statistics: “Mean Age of First Marriage (Groom), (Bride)”, (Çevrimiçi),
<https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.

- Dashboard Statistics: “‘Crude Marriage Rates’, ‘Crude Divorce Rates’”, (Çevrimiçi), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 17.07.2021.
- Dashboard Statistics: “One-Person Households”, (Çevrimiçi), <https://dashboard.e-stat.go.jp/en/dataSearch>, Erişim Tarihi: 19.07.2021.
- Florian: “The Current State of Work-Life Balance in Japan”, (Çevrimiçi), <https://kimi.wiki/work/work-life-balance>, Erişim Tarihi: 30.06.2021.
- Human Resource Professional: “Dentsū Karō-shi Jiken - Hyōzan No Ikkaku Ka?”, https://www.hrpro.co.jp/research_detail.php?r_no=156, (Çevrimiçi), Erişim Tarihi: 08.07.2021.
- ILO: “Karoshi: Death from Overwork”, **World Day for Safety and Health at Work 2013**, (Çevrimiçi), https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_211571/lang--en/index.htm, Erişim Tarihi: 11.07.2021.
- Japan Times: “Stressed? Many Japanese School and Companies Are Encouraging People to Cry to Boost Mental Health”, (Çevrimiçi), https://www.japantimes.co.jp/news/2018/10/13/national/social-issues/crying-drawing-attention-japanese-schools-companies-mental-detox/#.Xuivny_BJN0, Erişim Tarihi: 16.06.2020.
- Japan Times: “NHK Reveals Journalist’s 2013 Death was Caused by Overwork.”, (Çevrimiçi), <https://www.japantimes.co.jp/news/2017/10/05/national/social-issues/officials-ruled-2014-female-workers-death-previous-year-due-overwork-nhk-reveals/>, Erişim Tarihi: 09.07.2021.
- Japan Times: “Car Mechanic at Crippled Fukushima Plant Died due to Overwork after Logging Over 100 Hours of Overtime in a Month”, (Çevrimiçi), <https://www.japantimes.co.jp/news/2018/11/05/national/car-mechanic-crippled-fukushima-plant-died-due-overwork->

[logging-100-hours-overtime-month/](#), Erişim Tarihi: 09.07.2021.

Ministry of Health, Labour and Welfare: “Working Conditions Handbook”, (Çevrimiçi), https://www.mhlw.go.jp/stf/english/labour_standards_index.html, Erişim Tarihi: 07.07.2021.

OECD Better Life Index: “Work-Life Balance”, (Çevrimiçi), <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>, Erişim Tarihi: 07.07.2021.

OECD: OECD Economic Surveys: Japan, (Çevrimiçi), www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-japan.htm, Erişim Tarihi: 28.10.2019.

Statista: “Number of Suicides Related to Problems at Work in Japan from 2011 to 2020”, (Çevrimiçi), <https://www.statista.com/statistics/622325/japan-work-related-suicides/>, Erişim Tarihi: 09.07.2021.

The Guardian: “Japanese Woman 'Dies from Overwork' after Logging 159 Hours of Overtime in a Month”, (Çevrimiçi), <https://www.theguardian.com/world/2017/oct/05/japanese-woman-dies-overwork-159-hours-overtime#:~:text=Matsuri%20Takahashi%20was%2024%20when,the%20months%20before%20her%20death>, Erişim Tarihi: 11.07.2021.

World Economic Forum: “To Combat Japan’s Sleep Debt, Some Firms Allow Tired Workers to Nap on the Job”, (Çevrimiçi), <https://www.weforum.org/agenda/2018/11/this-japanese-company-pays-its-employees-to-get-a-good-night-s-sleep>, Erişim Tarihi: 10.07.2021.