

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI PROGRAMI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÇALIŞAN ANNELERİN İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMUNU**  
**BELİRLEYEN ETKENLER**

**Gözde EMRE**

**Danışman**  
**Prof. Dr. H. Şebnem SEÇER**

**İZMİR - 2019**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : GÖZDE EMRE  
**Öğrenci No** : 2015800219  
**Tez Başlığı** : Çalışan Annelerin İş Doyumu ve Yaşam Doyumunu Belirleyen Etkenler

**Savunma Tarihi** : 07/08/2019  
**Danışmanı** : Prof.Dr.H.Şebnem SEÇER

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Prof.Dr.H.Şebnem SEÇER	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Burcu GÜLER	- Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrım MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

GÖZDE EMRE tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Doç. Dr. Erkan GÖKSU**  
**Müdür V.**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Çalışan Annelerin İş Doyumu ve Yaşam Doyumunu Belirleyen Etkenler” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2019

Gözde EMRE

İmza

## ÖZET

### Yüksek Lisans Tezi

### Çalışan Annelerin İş Doyumu ve Yaşam Doyumunu Belirleyen Etkenler

Gözde EMRE

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programı

Bu çalışmanın temel amacı, İzmir ilinde sigortacılık sektöründe çalışan annelerin iş ve yaşam doyumlarını belirleyen faktörleri araştırmaktır. Bu amaçla, çalışan annelerin sigortacılık sektöründeki beklentileri, iş ve yaşam doyumuna ulaşmadaki güçlükleri, şikâyetleri ve diğer çalışan annelere tavsiyeleri incelenmektedir.

Araştırmada derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda yapılan görüşmeler literatürdeki bilgiler ışığında incelenmiştir. Çalışan annelerin iş ve yaşam doyumuna ilişkin hazırlanan mülakat soruları ilgili sektörde çalışan annelere yönlendirilmiş ve veriler toplanmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler ve araştırmada ele alınan iş ve yaşam doyumuna ilişkin faktörler birlikte incelendiğinde, çalışan anneler için iş ve yaşam doyumunu arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu karşılıklı ilişkinin çalışan anneler için önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Literatür incelendiğinde bu araştırmanın kapsamında yer alan değişkenlere ilişkin ulusal ve uluslararası yazında sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda çalışmanın ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Doyumu, Yaşam Doyumu, Çalışan Anneler, Sigortacılık Sektörü.

## **ABSTRACT**

**Master's Thesis**

### **Factors Determining Job and Life Satisfaction of Working Mothers**

**Gözde EMRE**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Labour Economics and Endustrial Relations**

**Human Resources Master Program**

The main purpose of this study is to investigate the factors that determine job and life satisfaction of mothers working in insurance sector in İzmir. For this purpose, expectations of the working mothers in the insurance sector, difficulties in reaching work and life satisfaction, complaints and their recommendations to other working mothers are examined.

In-depth interview method was used in the research. The interviews conducted in this context were examined in the light of the information in the literature. Interview questions about job and life satisfaction of working mothers were directed to mothers working in the related sector and data were collected.

When the data obtained from the interviews conducted within the scope of the study and the factors related to job and life satisfaction discussed in the study were examined together, it was found that there was a relationship between job and life satisfaction for working mothers. This relationship seems to play an important role for working mothers.

When the literature is examined, it is seen that there are limited number of studies in national and international literature on the variables included in the scope of this research. Accordingly, the study is thought to contribute to the relevant literature.

**Key Words: Job Satisfaction, Life Satisfaction, Working Mothers, Insurance Sector.**

**ÇALIŞAN ANNELERİN İŞ DOYUMU VE YAŞAM DOYUMUNU  
BELİRLEYEN ETKENLER**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLO LİSTESİ	viii
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**İŞ DOYUMU YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ**

1. İŞ DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	3
1.1.İŞ DOYUMU TANIMI	3
1.2.İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ	5
1.3.İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN ETKENLER	9
1.3.1. Bireysel Etkenler	12
1.3.1.1. Kişilik Özellikleri	13
1.3.1.2. Yaş	15
1.3.1.3. Cinsiyet	17
1.3.1.4. Medeni Durum	19
1.3.1.5. Eğitim Düzeyi	20
1.3.2. Örgütsel Etkenler	22
1.3.2.1. İşin Niteliği	24
1.3.2.2. Ücret Düzeyi	25
1.3.2.3. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği	28
1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları Arası İlişkiler	29
1.3.2.5. Örgüt Kültürü	30
1.3.2.6. Kariyer ve Terfi Fırsatları	31
1.3.2.7. Yönetim Tarzı	32

1.3.2.8. Stres	34
2. YAŞAM DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ	35
2.1.YAŞAM DOYUMU TANIMI	35
2.2.YAŞAM DOYUMU ÖNEMİ	37
2.3.YAŞAM DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER	37
2.3.1. Kişisel Faktörler	38
2.3.2. Çevresel Faktörler	38
2.3.3. İş Hayatına Bağlı Faktörler	39
3.İŞ DOYUMU – YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ	40

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN ANNE VE SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ANNELER

2.1.ÇALIŞAN ANNE KAVRAMI	42
2.2.ÇALIŞAN ANNELERDE İŞ - YAŞAM DOYUMU	48
2.3.SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ANNELER	53
2.3.1. Sektör Koşulları	53
2.3.2. Yasal Mevzuat	54
2.3.3. Sektöre Ait Veriler	56

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN ANNELERİN İŞ VE YAŞAM DOYUMLARINI BELİRLEYEN ETKENLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FIRMA ÖRNEĞİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	58
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	59
3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE ÖRNEKLEME YÖNTEMİ	60
3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ	61
3.5.ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR	64
TARTIŞMA VE SONUÇ	84
KAYNAKÇA	92

## **TABLO LİSTESİ**

<b>Tablo 1:</b> İş Yaşam Doyumunun Geçirdiği Evreler	48
<b>Tablo 2:</b> Lisansüstü Eğitim Görenler	56
<b>Tablo 3:</b> Demografik Özelliklerin Frekans Dağılım Tablosu	64
<b>Tablo 4:</b> Çalışan Annelerin Duyduğu Memnuniyetler	66
<b>Tablo 5:</b> Çalışan Annelerin Şikayetleri/ Yaşadığı Zorluklar	72
<b>Tablo 6:</b> Çalışan Annelere Verilecek Tavsiyeler	78

## GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz küresel bilgi çağı bireylerden topluma, devletlerden şirketlere tüm yaşam alanlarında rekabet edebilirliği ön plana taşımaktadır. Özellikle endüstri devriminden sonra kadınların ev dışında ücret karşılığı çalışmaya başlamaları geleneksel olarak kadına atfedilen sorumluluklara yenilerini eklemiştir. Literatürde özellikle son birkaç 10 yılda çalışan annelerin yaşam doyumlarına dair çok sayıda çalışmanın yapıldığı gözlenmekle beraber, Türkiye’de bu konuda yapılan çalışmalar sınırlı kalmıştır.

Ekonomik şartların geldiği noktaya rağmen çalışanların performanslarını doğrudan etkileyen bu konuda şirketlerin “mutluluk yönetimi” başlığına giderek daha fazla önem verdikleri, çalışanlar açısından da kurumsal yapılanma açısından da teknolojiye verilen önem kadar çalışanlara da verilen önemin yükseldiği gözlenmektedir.

Kadınların üstlendikleri geleneksel rollerin yanında kariyer yükünün getirdiği sosyal, kültürel ve ekonomik etkilerin incelenmesi ve ortaya çıkan ya da çıkması olası sorunların çözümü için hem bireysel hem kurumsal hem de toplumsal aksiyonların önceden belirlenebilmesi ve bu konulara yönelik politikalar geliştirilebilmesi için alanda daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç bulunmaktadır. Çünkü toplumun en temel yapı taşı olan aile ve özellikle de annelik kavramının toplumun gerek ekonomik, gerek sosyal ve kültürel gerekse de geleceğe dair kodlar içerdiği bilinmektedir. Bu bağlamda annelerin çalışma hayatında var olmasının hem kendilerini hem çocuklarını dolayısıyla toplumu her anlamda daha ileriye taşıyacağı düşünülmektedir.

Öte yandan teknolojik değişimin bu denli hızlı olduğu ve dolayısıyla iş yapış şekillerini etkilediği çağımızda nitelikli çalışanların kurumlar açısından daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Gerek kamu gerek özel sektör kuruluşlarında doğum sonrası işbaşına dönen çalışan anneler açısından iş hayatına yeniden adapte olmak ve yeni sorumluluklarla başa çıkabilmek oldukça zorlayıcı olabilmektedir. Bu bağlamda esnek çalışma uygulamalarının teknolojinin de yardımıyla giderek yaygınlaşması çalışan annelerin iş hayatına yeniden uyumlarını kolaylaştırıcı etkiler doğurmaktadır.

Çalışmamızın ilk bölümünde iş doyumu kavramı ve yaşam doyumu ile ilişkisi ele alınarak genel bir kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Özellikle iş doyumunu ve dolayısıyla yaşam doyumunu etkileyen faktörler ele alınmıştır.

İkinci bölümde çalışan anne kavramı ve çalışan annelerin iş-yaşam doyumu literatürü incelenerek aktarılmıştır. Ayrıca ülkemizdeki sigortacılık sektörü genel olarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde ise çalışan annelerin iş ve yaşam doyumlarını belirleyen etkenler incelenmeye çalışılmıştır. Sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir firma çalışanları ile yüz yüze mülakat şeklinde yapılan nitel araştırma, literatürü destekleyen sonuçlar ortaya koymuştur.

Sonuç ve tartışmalar kısmında araştırmanın genel değerlendirmesi ve öneriler çerçevesinde çalışmanın kısıtları göz önünde bulundurularak ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elbette konu insan olduğunda çok boyutlu bir yaklaşımla ele alınması kaçınılmaz bir zorunluluktur. Ancak şartlar değerlendirildiğinde insana dair özellikle de çalışan annelere dair yapılan bu çalışmanın literatüre bir katkısının olması umulmaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ DOYUMU YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ**

#### **1. İŞ DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Bu bölümde iş doyumunu kavramı ele alınarak ilerleyen bölümlerde konunun derinlemesine incelenmesine zemin hazırlanması amaçlanmıştır. Bu bağlamda iş doyumunu kavramının tanımı, önemi ve etkileyen faktörler literatür kapsamında incelenmiştir.

##### **1.1. İŞ DOYUMU KAVRAMININ TANIMI**

Latince “kafi” anlamı taşıyan “satis” kelimesinden türetilen iş doyumunu kavram olarak 13.yy.’da kullanılmaya başlanmıştır (Parker ve Mathews, 2001:38). Doyum, başkalarının doğrudan fark edilemeyen, yalnızca birey tarafından hissedilebilen bir olgudur (Örücü, Yumuşak ve Bozkır, 2006:40).

İş doyumunu konusunda bugüne kadar farklı tanımlar yapılmıştır. İş doyumunu, çalışanın psikolojik, fizyolojik ve çevresel faktörlerden etkilenmesi ayrıca kişisel istekleri ve beklentileri, buna ilişkin diğer faktörler ve farklı boyutlardan oluşmaktadır. Bireyin iş doyumunu ve işi sevmeye derecesi, iş doyumunu ile performans arasındaki anlamlı ilişki olarak tanımlanmaktadır (Adelma,2016:8).

Locke (1976)’un tanımına göre, çalışan bireyin yaptığı işten yahut yaşamakta olduğu iş tecrübesinden tatmin hissetmesi ve geliştirdiği pozitif hisler ile mutluluk duymasıdır. Locke çalışmada esas olarak bireyin sahip olduğu öz değerleri ile iş doyumunun köklü bir ilişki içinde olduklarını vurgulamıştır. Teorik bazda özellikle değer algı teorisi bağlamında değerlendirildiğinde iş tatmini bireyin işinden beklendikleri ile işten kazanımları arasında oluşan farkın çalışana işine verilen kıymetle orantılı olduğunu belirtmiştir. Çalışan iş doyumunu hissederken değişik ve çok boyutlu olarak ele almakta, yapılan işe ve yapılış şartlarına göre de doyumunun denklemi değişmektedir (Durukan,2017:5).

Hissi bir tepki olan doyum, bireylerin çalışma süreleri boyunca, yaşadıkları, gördükleri, kaybettikleri, kazandıkları mutluluk ve üzüntülerin olması ve iş ortamına dair deneyim edinme biçimidir (Aşık, 2010:34).

İş doyumunu bazı çalışmalarda tutum, bazılarında duygu, diğer bazılarında ise sonuç olarak ele alınmıştır. Bu farklı bakış açıları sonucunda yapılan tanımlar da farklılık göstermiştir (Yılmaz,2013:3).

İş doyumunu, esasen çalışan bireyin kendi performansını ve işini değerlendirmesi neticesinde vardığı olumlu duygusal durum olup kendinden ve işinden duyduğu memnuniyettir. Çalışan iş doyumuna ulaşmadığı zaman, hem fiziki ve düşünsel durumu değil, hem de bireysel, fizyolojik ve psikolojik durumu etkilenmektedir (Birgili vd., 2010:27).

Yapılan bir diğer tanıma göre; “çalışan bireyin yaptığı işin ve gereksinim duyduğu ihtiyaçlarının, bireysel değer yargılarıyla uyum sağladığı takdirde yaşadığı bir duygudur”. Çalışanların yaptıkları işe karşı geliştirdikleri tutum, duydukları memnuniyet ve sonucunda aldıkları haz iş doyumunu olgusunu oluşturmaktadır. (Aşık, 2010:34). İş doyumunun tam net herkes tarafından kabul gören bir tanımını yapmak mümkün değildir. Çünkü iş doyumunu, kişinin sosyal yaşantısı, amaçları, hedefleri, beklentileri, gibi beşeri faktörlerin yanı sıra, isteklendirme, kişisel gelişim, karakter, çevresindekiler ile uyum gibi kişisel faktörlerle de alakalıdır (Adelma,2016:11).

İş doyumunu çalışanın işine duyduğu memnuniyetin derecesi ile ilgilidir. İş doyumunu kavramı ile ilgili yapılmaya çalışılan tanımlamalardan görüleceği üzere iş doyumunu hakkında tanım birliği bulunmamaktadır (Durukan,2017:6).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, iş doyumunun üç farklı yönünün olduğu görülmektedir. İş doyumunun bu üç önemli yönü şöyle sayılabilir:

İş doyumunu, hissi bir olgudur. Görülen elle tutulur somut bir şey olmayıp yalnızca duygularla ifade edilebilir. Genel olarak sonuçlarla beklenenlerin uyum derecesi olarak değerlendirilebilmekte ve birden fazla tutumu içeriğinde barındırabilmektedir. Bunlar genellikle iş doyumunu etkileyen ücret gibi, terfi olanakları ve yönetim tarzı gibi, çalışma arkadaşları vb. ile ilgilidir. (Luthans,1995:66)

İş doyumunu ile ilgili olarak yapılan tanımların içeriğinde var olan ve önem arz eden noktalar şunlardır: İş doyumunun, genelleştirilmesi, belirlenmesi ve

ölçümlenmesi çoğunlukla mümkün olmayabilir, çünkü iş doyumunda bireysel ve neredeyse tamamen hisselerle dayalı bir etki ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iş doyum seviyeleri bireyler arasında değişiklik gösterdiği için değişik çalışanlar, çeşitli ve değişik önemliliklere ve evleviyetlere sahip olmaktadır. Öte yandan işe dair beklentileri değiştikçe iş doyumunu sağlayan çalışma faktörleri de değişecektir. çünkü çalışanların kişisel özellikleri farklıdır. İş doyumunu, bireysel algılama ile bağlantılıdır aynı zamanda fizyolojik, psikolojik ve biyolojik farklılıkları da etkilemektedir (Aşık, 2010:35).

Modern yönetim açısından iş doyumunu önemli bir kavram olup çalışanın işiyle alakalı değerlendirmesinin pozitif duygular doğurması ve memnuniyet verici bir neticesidir. İş doyumunu, genellikle bireylerin işleri ile alakalı hissettikleri olarak tanımlanmaktadır. Bu duygular çalışanların daha evvel yaşadıkları iş tecrübelerine, beklentilerine ve elde edebilecekleri opsiyonlara doğrudan bağlıdır (Duygulu ve Korkmaz, 2008:11).

Kısaca iş doyumunu, çalışanın çalışma yaşamından aldığı memnuniyet, tatmin ve hazzı ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla iş doyumunu, yalnızca olumlu iktisadi ve sosyal bir konumu ifade etmenin ötesinde çalışan bireylerin ruhsal durumlarını da etkilemektedir. Hatta çalışanların işinden beklentilerini üst düzeye çıkarmalarını ve kişisel açıdan tatminini de sağlamaktadır (Adelma,2016:9).

## **1.2. İŞ DOYUMUNUN ÖNEMİ**

“Bilgi Toplumu” adıyla anılan çağımız toplumlarında yaşamın her alanında yoğun bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Bu sebeple firmalar daha üretim artışı yanında verimliliği arttırmak maksadıyla istihdam ettikleri bireylerin ruhsal durumlarına ve sosyal ihtiyaçlarına gerekli önemi vermek zorunda kalmaktadırlar. (Aksoy, 2018:60).

Geçmişten günümüze bakıldığında insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle birlikte teknolojiye verilen değer kadar insana verilen önemin de arttığı görülmektedir. Bu değişim 1930’larda yapılan Hawthorne çalışmaları ile anlaşılmaya başlamıştır. Günümüzde insanın mutlu ve memnun edilmesi anlayışı giderek önem

kazanmakta ve çalışma hayatı içinde çalışanların iş doyumunu önemli bir yer tutmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:22).

İş doyumunu çeşitli nedenlerden dolayı önemli görülmektedir. Çalışanlar açısından konuya bakıldığında, çalışanların yapmakta oldukları işler üzerine düşündükleri ve hissettikleri sadece kendileri açısından değil aynı zamanda işleri içinde değer taşımaktadır. İnsanlar kendilerine adil ve saygılı bir şekilde davranılmasını isterler. İş doyumunu, bu tür iyi davranışların bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda iş doyumunu, hissi iyi olma durumunun ve ruhsal sağlığın da göstergesidir. Örgütsel açıdan bakıldığında ise, çalışanların tatmin veya tatminsizlik seviyeleri örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek olumlu ya da olumsuz davranışlara yol açabilir. Çalışanların yapmakta oldukları işlerine karşı yaklaşımlarının verimlilik düzeyleri ve performanslarına etkisi kurumlar açısından önemli bir başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü iş doyumunun doğrudan ortaya çıkan sonuçlarına bakıldığında olumsuz davranışlarla işten ayrılmanın, iş kurallarına riayet etmemenin ve giderek umursamaz tavırlar ile işe devamsızlığın artmasının, performans düşüklüğünün ve en nihayetinde ruhsal ve fiziksel sağlığın bozulmasında artışların olduğu görülmektedir. Yani, iş doyumunu örgütsel faaliyetlerin bir göstergesi olabilir. Bu iki görüş birleştirildiğinde, iş doyumunun neden bu derece önemli bir değişken olduğu anlaşılmaktadır (Feldman ve Arnold, 1986:98; Spector, 2008: 117).

Birey, yaşamı içerisinde pek çok insanla ilişki içinde bulunmaktadır, bu sebeplerle bireyin işinden elde ettiği doyum aile/toplum açısından da büyük önem taşımaktadır. Çalışan birey genellikle işi ile ilgili yaptıklarını, işi ile ilgili olmasa bile işindeki ruh halini aile ortamına taşıyabilmektedir (Özdemir ve Öztürk, 2003:191).

İş hayatının çalışanın bütün yaşamını etkilemesi ve yaşam doyumunun bir sebebi haline gelmesi iş doyumunun bir başka boyutudur. İş doyumuyla çalışanın sosyal hayatı ailesi ve toplumdaki ilişkileri doğrudan bağlantılıdır. İş doyumunun tam olamadığı zamanlarda, yaşam doyumunu da düşük olacaktır (Davis, 1988: 44).

Bireyler gündelik hayatlarının oldukça büyük bir kısmını çalışma ortamında geçirmektedir. Bu sebeple iş tatmini hayat tatminiyle ile direkt alakalıdır ve çalışanların fiziki halleriyle psikolojik durumlarına etki etmektedir. Kurumlar ve idareciler tarafından ele alındığında ise iş doyumunun ortaya çıkardığı baskı

ve uyum sorunları benzeri sorunlar mal ya da hizmet üretiminde verimliliği negatif yönde etkilemektedir(Durukan,2017:4).

Çalışanların fiziksel ve akli mutluluğu iş tatmini ile bağlantı içindedir. Yüksek tatmin hisseden çalışanlar hem aklen hem de fiziki olarak sağlıklıdırlar. İş tatmini kurumların nitelikli çalışanlar için cazip olmalarını sağlamakta kalmaz, nitelikli çalışanları kendine çekme ve elinde tutma becerisinde önemli bir görevi olduğu söylenebilmektedir. Bir organizasyonun sürdürülebilirliği de bu yeteneğine bağlıdır. Çalışanlar için olduğu kadar organizasyonun mutluluğu da önem arz etmektedir. Çünkü tatminin olmadığı durumda şikâyetler artacak, sendikal faaliyetler ortaya çıkacak, devamsızlık ve işgücü devri gibi problemler belirecektir. Bütün bunların organizasyonu dağıtıcı ve maliyeti arttırıcı etkisi vardır (Leventyürü,2010:9).

Çalışan, çalıştığı işte doyuma ulaşırsa daha çok çalışarak başarısını arttırmayı hedefler. Vroom, iş doyumu ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemiş; verimlilik ile iş doyumu arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır. Çalışan, işinde göstereceği başarının bir ödülle takdir edileceğini bilirse, bu sonuca varmak için daha çok çaba sarf eder ve iş doyumuna ulaşır. Bu bağlamda, başarı ve iş doyumu birbirini bütünler niteliktedir (Erdoğan, 1999: 247).

Bir organizasyonun performansı, karı, pazar payı, yatırımların geri dönüşü kadar önemli olan insan boyutunun da yöneticiler tarafından değerlendirilmiş olması gerekir. İş tatmininin istenilirliğini destekleyen birçok neden vardır. En başta değerler yer alır. Çoğu insan için çalışmanın bir gereksinim olduğunu düşünmek gerekir. Çalışma ya da iş, hayatımızda belirleyici konumdadır ayrıca hayatın önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Tercih ettiğimiz hayat biçiminin, ihtiyaçlarımızın, lükslerimizin mali temelini oluşturmaktadır. Dahası insanların çoğu kendilerini tanımlamak için mesleki ya da kariyer odaklı olmayı seçmektedir dolayısıyla hayatlarının merkez noktasını oluşturan işin bireylerce olumlu veya olumsuz tepkiler yaratması makul olabilmektedir (Leventyürü,2010:9).

Çalışanların sorun çözmeye katılmaları sayesinde yönetim ile gerçekleşen etkili yukarıya doğru iletişim sağlanmış olmaktadır. Kendisi ile ilgilenildiğini bilen çalışanın tutum ve davranışları da değişmekte, yönetime karşı olumlu bir duygu durumu oluşmaktadır. Çalışanların sorunları, beklentileri ve ihtiyaçları göz önüne

alınıp bunların karşılanmasına yönelik imkânlar yaratıldığında ise örgüt sendikal faaliyetler adına sağlam ve doğru bilgilere sahip olmaktadır (Davis, 1988: 103).

Örgütlerin iş doyumunu ile ilgilenmesinin sebepleri arasında çalışanların sağlık durumları ile ilgili olan ve ödemek zorunda kaldıkları fatura tutarlarının gittikçe artması, çalışanların bozulan sağlık durumları sebebiyle oluşan iş gücü kaybı ve verimliliğin düşmesi, bu durumların da örgüt bütçesinde ek giderler oluşturması sayılabilir (Telman ve Ünsal, 2004: 11).

İş tatmininin en olumsuz sonuçlarından biri çalışanın işi bırakmasıdır. Yeni birinin istihdamı, kurumsal kültüre adaptasyonu ve oryantasyonu, ayrıca ortaya çıkması muhtemel üretim fireleri ve zaman maliyetleri gibi sebepler dikkate alınırsa kişilerin iş doyumuna ulaşmalarının örgüt bağlamında da ne kadar önemli olduğu kolaylıkla anlaşılabilir. (Karakuş, 2011: 51-52).

Bir kurumda şartların iyiye gitmediğinin en büyük göstergelerinin başında çalışanların iş doyumsuzluğu gelmektedir. Bazen saklı şekillerde, verim düşüklüğü gibi, yavaş çalışma gibi, disiplinsizlik gibi sorunların altında yatan temel sebep olarak ortaya çıkar (Çalışkan,2005:10). Çalışanlar işlerinde doyum hissedemezler ise süreç içinde işlerinde aksamalar ortaya çıkmaktadır. Bu sorunların ortaya çıkmaması ve örgütsel problemlerin önlenmesi bakımından da iş doyumunu konusu önem taşımaktadır.

Yakın zamanda iş tatmininin yaşam doyumunu ilişkisini araştıran bilim insanlarının önemsedikleri bir başlık olarak iş doyumunu hissinin yaşam tatminini, yaşam doyumunu duyumsamanın da iş tatminini artıracığı biçimindeki fikirlerdir. Bu bağlamda, işyerinde tatmin hissedilen çalışanlar, iş dışı yaşamlarında da tatmin düzeylerini arttıracaktır. Aksi biçimde işlerinden doyum sağlayamayan kişiler, sosyal yaşamlarında da tatminsizlik çekeceklerdir. Fakat Iverson, “Yaşam ve İş Memnuniyeti Arasındaki İlişki” adlı çalışmasında iş doyumunun yaşam tatminine katkısının, yaşam tatmininin iş doyumuna katkısından yüksek düzeyde gerçekleşeceğine vurgu yapmaktadır.

Ayrıca yapılan çeşitli araştırmalarda, kişilerin iş doyumunu düzeylerinin, sadece iş ve iş ortamıyla değil sosyal hayatlarındaki düzeyle de bağlantısı tespit edilmiştir (Kök, 2006:296).

İş tatmini hakkındaki çalışmalar kavramın kıymetinin anlaşılmasına ve değerinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. İdareciler bakımından tatmin düzeyi yüksek seyreden bir işletme verimli, karlı ve hayata pozitif bakan çalışanlar anlamı taşır. Bu kişiler hem bireysel olarak çevrelerine olumlu yaklaşmakta ve örnek olmakta hem de yaşam kalitelerindeki yüksekliğe bağlı olarak mutlu ve uzun bir ömür sürdürmektedirler. Tatmin olan kişilerin çalıştığı işyerlerinde işe devam sorunu olmamasının yanında iş disiplinine riayette de sıkıntılar yaşanmaz, iş bırakmalar yaşanmaz. Yapılan çalışmalarda tatmin düzeyi yüksek çalışanların daha az hastalandıkları ve rapor alma ortalamalarının düşük olduğu ortaya konmaktadır. Dolayısıyla kurumun sağlık harcamalarında da düşüş yaratmaktadır. Öte yandan tatminsizlik seviyesi yüksek kurumlarda iş bırakmalar ya da başka iş arama çabasında olanlar yüksektir. Böylesi kurumlarda kişiler daha sık doktora gitmekte, özellikle strese bağlı migren ve kalp hastalıklarının daha yüksek düzeylerde ortaya çıktığı görülmektedir. Tatminsiz çalışanların sosyal hayatlarında da problemler yaşamaları daha yüksek düzeylerde seyretmektedir. Ek olarak çalışanların yaşadıkları tatminsizlik aileleriyle ilişkilerine de yansiyarak mutsuzluğun yayılmasına sebep olmaktadır. (Özkalp ve Kırel, 2016: 123).

### **1.3. İŞ DOYUMUNU BELİRLEYEN ETKENLER**

İş doyumunu temelde insanla, insanın psikolojik, sosyal, kültürel ve ekonomik değerleriyle ilgili süreçlerle ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, bireyin yapmakta olduğu işten kazandığı parasal kazanımlar yanında firmanın çalışanın sağlığını koruması ve tam bir iş güvenliği sağlaması ile hissedilir. Ayrıca çalışanın yetenek, yetkinlik, bilgi ve deneyimlerini uygulama oranı, üretime katkı sağlamanın verdiği gurur, profesyonel ilerleme, kariyer gelişimi, iş süreçlerini denetleme yetkisi olması, işyerindeki pozitif ilişkiler, işletmenin genel yönetim politikaları, işletmenin toplumdaki konumu, tüm kademelerdeki yöneticilerin tavır ve davranışları benzeri etmenlerinde etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca iş tatmini de doyumsuzluk benzeri çeşitli olumsuz davranışların ortaya çıkmasına sebep olabilir. İş tatmini bireylerin çalışma çevreleriyle yaptıkları iş hakkındaki hissi ve psikolojik algılarının bir yansımasıdır. (Aksoy,2018:60)

İş tatmini yerinde duran bir olgu olmayıp, bireysel ya da başka bir takım faktörlerle ortaya çıkabilir (Lam, 1995:75). İş tatminini belirleyen ögeler çevre etkenleri ve kişisel etkenler biçiminde sınıflandırılabilir (Spector, 1997:72).

İlki işin kendisi, terfi imkânları, bilinirlik, iş koşulları, işin maddi getiri düzeyi, kurumsal iletişim kalitesi, ast-üst ilişkileri, bireyin nitelikleriyle beklentileri arasındaki uyum düzeyi gibi değişkenlerle alakalıdır. Diğer başlıkta ise kişinin mizacı, iş ve yaşam tecrübeleri, eğitim durumu, medeni hali gibi nitelikleri ön plana çıkmaktadır (Yılmaz,2013:29).

İş tatmini kişilerin hayat tatminini de belirleyen bir olgudur. Bireyin hem maddi hem de manevi olarak kendini varlıklı ve anlamlı hissetmesi ve gelişmesi yaşam tatmininin bir yansımasıdır. Öte yandan çalışan olarak sahip olduğu nitelik ve kabiliyetleri işinde kullanması ve üzerine yenilerini eklemesi kişinin hayatını daha da zengin kılmasında önemlidir (Yetim, 2001: 163-164).

Bu nedenle bireylerin iş tatmin düzeylerinin sağlıklı ve doğru tespiti çok kritik bir konudur. (Şencan, Aydınlan ve Yeğenoğlu, 2017: 123).İş tatmini, kişinin yapmakta olduğu iş ile ilgili hislerini yansıtır. Olumlu veya olumsuz olabilen bu duygusal durum kişinin özellikleri ve beklentileriyle yapmakta olduğu iş arasında uyum oluştuğunda yükselecektir.(Avşaroğlu, 2005: 117). İş tatminini, belirleyen etmenler kadar ortaya çıkardığı neticelerde bireyden bireye ve hatta aynı bireyde zamana bağlı olarak değişim gösterebilir. Yani kişinin niteliklerine ve işe göre algılanan tatmin düzeyi değişim içerecektir. Literatürde iş tatmin seviyeleri pozitif olan bireylerin mutluluk düzeylerinde yüksek olacağı genelleme savunulmaktadır. Tam tersi olarak da doyum düzeyinin negatifliği kişilerin işe yabancılaşması böylece işlerine uyum sağlayamama benzeri sonuçlar doğurmaktadır. Ek olarak iş tatmini hayat tatminine etki eden olguların başını çekmektedir. Bireylerin hem ruhsal hem fiziki durumlarına yansıyan sonuçlar doğuran önemli bir olgudur. Baskı düzeyi yüksek ortamlarda iş yapanların ruhsal sorunları daha yüksek oranda yaşadıkları bunun da kişilerin iş performansına negatif yansiyarak iş doyumusuzluğuna yol açtığı ortaya konmuştur. İş tatmin düzey verimi ve kurumsal başarı hedeflerine ulaşılmasını etkiler ki bu bile işe adanmışlık düzeylerinin düşük, çalışan değişiminin yüksek olduğu işletmelerde iş kazası yaşanma oranını da yükselten ve çeşitli maliyetler yol açan bir durumdur (Karakuş, 2011: 51-52).

Varlığını sürdürebilmek örgütlerin temel amaçları arasında yer almaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesi için de çalışanlarının performanslarının yüksek olması gerekmektedir. İş doyumunu çalışanların performansını doğrudan etki altına alan önemli bir etkidir. Ancak iş doyumunu kişiden kişiye değişmektedir. Bazı çalışanları ücretin motive ettiği söylenbilir. Bazı çalışanlarda ise terfi olanakları daha motive edici bir unsur olabilmektedir. Bu noktada çalışanların iş doyumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önemlidir (Korkut,2018:40).

İş tatmini kavramı bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir. Lişisel olarak iş sadece maddi olarak değil aynı zamanda ruhsal olarak da bireyin hayatında belirleyici bir unsurdur. İşte geçirilen zamanın kalitesi ve iş ortamındaki iletişimin düzeyi hem iş tatminin etkilemekte hem de kişinin ruhsal sağlığına tesir etmektedir. Bireysel açıdan iş tatminsizliği hissedenenlerin hayat tatmin düzeyleri de beklenen seviyelerde olmayacaktır (Aliyeva, 2013: 36).

Gerçekleştirilen bilimsel çalışmalarda, çalışma ortamında kendi içinden gelerek uzun zaman çalışmaya istekli çalışanların daha yüksek iş doyumuna ulaştıkları iş doyumunu ile iş ortamındaki iletişim şeklinin ve ortaya konan performans düzeyinin alakalı olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak iş doyumunun özel hayattaki doyum düzeyini fazlasıyla etkilediği gözlenmiştir (Aşık, 2010: 39-40). Bulgulara göre, sağlık ile iş doyumunu arasında bir bağ bulunmuş ve iş tatminsizliğinin sağlığı bozucu etkiler yarattığı ortaya konmuştur. İş doyumsuzluğu ile psikolojik durum bağlantısını temel alan bir çalışmada ise ruh sağlığı ve iş doyumunu arasında anlamlı bir bağ görülmüştür. İş doyumunun gösterilen performans düzeyi ile bağlantısı pozitif yönlü olmakla beraber performans düzeyinin yüksekliğinin iş tatmini düzeyini arttırıcı etkilerini bulgulayan çalışmalarda bulunmaktadır.(Can ve Soyer, 2008: 66)

Örgütsel bağlılık literatürüne bakıldığında ise üç bağlılık unsuru karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Duygusal (affective), Devam (continuance), Normatif (normative) bağlılıktır (Bayram, 2005:132). Bireyin çalıştığı kurumla kurduğu bu ilişkinin niteliksel olarak farklı yönleri bulunmaktadır. Duygusal aidiyet, bireylerin kurumun bir parçası olarak gurur duymaları, memnuniyet hissetmelerini içermektedir. Bu ancak bireyin nitelik ve yetkinlikleri ile kurumsal değerlerin uyumlu olması halinde kendini gösterecektir. İşe ve dolayısıyla kurumuna sadık çalışanların adanmışlık hissederek çalışmaları normatif bağlılık anlamında özellikle

vurgulanan bir olgudur. Ayrıca kurumun vizyonuna, misyonuna, hedeflerine uygun işlemler yapılmasıyla istihdam edilen bireylerce de kabullenilmesini, bu sayede çalışan ile kurum arasındaki sadakat bağına güçlendirmeyi içermektedir. Kurumsal kimliğin güçlendirilmesi bu süreç sonunda mümkün olabilmektedir. Devam bağlılığında kuruma bireye verdiği önem ve değer sebebiyle kişilerin kuruma çalışma arzularından kaynaklanan bir memnuniyet söz konusudur (Durna ve Eren, 2005:211).

Aslında bu bağlılık türlerini birbirinden ayrı olarak ele alıp değerlendirmek çok da doğru bir yaklaşım olmaz. Çünkü bu bağlılık türlerinin hepsi birbiriyle ilişkilidir. İşleyle duygusal bağ kurmuş birey doğal olarak çalıştığı firmaya kendini borçlu hissedecek ve böylelikle normatif bağ kurulmuş olacaktır. Kuruma olan bağlılığı artacak ve zamanla kuruma aidiyet hissedecek ve devamlılık sağlanacaktır (Adelma, 2016:18).

İş doyumunu ve memnuniyetsizliği sadece işin niteliğine bağlı olmakla kalmaz, aynı zamanda işin bir çalışan için ne arz ettiği ile ilgili beklentilere de bağlıdır (Mahmoud, 2008: 286). İş doyumunu ile ilgili yapılan çalışmalarda; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kişilik özellikleri gibi bireysel faktörlerin iş tatmini üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, ücret, kariyer fırsatı, işin özellikleri, iş güvenliği ve çalışma koşulları gibi örgütsel faktörler de iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. Sonuç olarak hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin çalışanların iş doyumları üzerinde etkili olduğu anlaşılmaktadır (Güner vd., 2014: 61).

### **1.3.1. Bireysel Etkenler**

İş tatmini çalışanın algıladığı bir olgu olması sebebiyle bireyden bireye farklılık gösterecektir. Bu bireysel, kişinin kendine has özellikleridir.(Ünal,2019:29). İş doyumunu etkileyen en önemli faktörlerden biri bireysel faktörlerdir. Kişinin doğuştan özellikleri ve yaşantısından kazandığı deneyimlerle ilgilidir. Bu bağlamda kişinin içinde bulunduğu yaş, tecrübe, cinsiyet, eğitim, kişilik, davranışları ve kararları belirleyici bir rol oynamaktadır (Aşık, 2010:37) . Bu belirleyici roller kişilik özelliklerine iş tanımına ve iş alanına göre herkeste farklılık gösterebilmektedir.

Kişilerin kalıtsal olarak kendilerinde bulunan özellikleri ve hayatta edindikleri deneyim, bireysel birikim düzeylerini dolayısıyla da iş doyumunu düzeyini belirleme direkt olarak etkilemektedir. Çalışanın demografik değişkenleri gibi etkenlerin de içinde yer aldığı durumu gözden geçirmesinde ve algılamasında doğrudan payı bulunmaktadır.(Eğinli, 2009, s.38).

Dolayısıyla iş doyumunu kişiden kişiye farklı düzeylerde hissedilebilir. Bu halde çalışanların her biri açısından yaş, eğitim, cinsiyet vb. değişkenler ve sahip oldukları bireysel nitelikler dolaylı olarak bireyin iş tatmini üzerine aktif belirleyici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksoy,2018:60).

Pek çok deneysel çalışma, çalışanların bireysel özelliklerinin, iş doyumunu etkilediğini göstermiştir. Örgütlerin, çalışanların kişiliğini doğrudan etkilememesine rağmen, uygulanan yöntemler, bireyler ve işleri arasındaki doğru uyum, iş doyumunun artmasına katkı sağlayan etmenlerdir (Saari ve Judge, 2004:399).

### **1.3.1.1. Kişilik Özellikleri**

Bireyin mizacı ile iş hayatı arasında bağlantı bulunmaktadır. Bireyin tavır ve davranışları içinde yer aldığı sosyal ve fiziksel çevrede bulunduğu insanlarla etkileşimin neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle kişinin mizacı da iş ortamından etkilenmektedir. Ayrıca çalışanın kişiliği de iş ortamını belirlemektedir. Kişiler sadece kendileri iş ortamından etkilenmekle kalmazlar aynı zamanda tavır ve davranışlarıyla ortamı da etkilerler. Çalıştıkları ortamda tatmin sağlayamayan çalışanların iş dışında özel hayatlarında da tatmin yaşayamadıkları sıklıkla gözlenmektedir (Aytaç,2001:77).

Kişilik, kalıtsal ve çevresel faktörlerin etkisi ile oluşan ve bireyi diğer bireylerden ayıran özellikleridir. İş doyumunu ve kişilik arasındaki ilişkiler hakkında yapılan araştırmalar; esnek ve kararlı kişiliğe sahip bireylerin iş doyumlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılırken, katı ve kararsız karakterdeki kişilerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı zamandan bireysel olgunlaşması eksik kalmış çalışanların, kurum kültürüne uyum sağlayamadığı ve dolayısıyla işletme adına faydalı olamadıkları sonucuna da ulaşılmaktadır (Sun, 2002: 34).

İş doyumunu her bir çalışan için farklı bir durumu ifade edebilen karmaşık bir kavram ve süreçtir. Bu nedenle iş doyumunun ölçülmesi oldukça zordur. İş doyumunun sağlanması ya da yükseltilmesi için öncelikle iş doyumunu etkileyen faktörler hakkında yeterli ve sağlıklı bilgiye sahip olmak gerekir. Çalışanın işine karşı geliştirdiği genel tutumunu etkileyen faktörler karşılıklı etkileşim içerisinde olmuştur. Bu nedenle bir faktör çalışanın iş doyumunu üzerinde önemli etkiye sahip olsa bile tek başına belirleyici olamamaktadır. Çalışanların kişilik özellikleri bu açıdan oldukça önemli bir faktördür(Aksoy,2018:65).

Her çalışanın farklı bir fert olması beklentilerini de farklılaşmaktadır (Özgen ve Yalçın 2011: 358). Olabildiğince az kişiyle ve sessiz bir ortamda doyuma ulaşılabilen içe dönük bir çalışan gibi dışa dönük bir çalışan da fazla sayıda çalışanın ve değişik uyaranların olduğu bir çalışma ortamında daha fazla doyum alabilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 62). İşinden memnun olmayan çalışanın işini yerine getirirken işini önemsemeyerek yapması bilişsel olarak uyumlu olmadığını ortaya koymaktadır (Iris ve Barret, 1972: 301-304). İş doyumunu, çalışanın gereksinmesinin türüne, örgütten beklentisinin niteliğine, işin değerlendirmesindeki yeterliğine dayanmaktadır. Bu nedenlerden dolayı iş doyumunun düzeyi çalışandan çalışana değişebilmektedir. Özgüvenli ve olaylar, nesnelere ve kişiler karşısında yeterlilik hissine sahip çalışanlar daha yüksek doyum düzeyine ulaşmaktadır. Bu özelliklere sahip çalışan başarıya motive edilebilen, sorumluluk üstlenen, adil yükselme olanaklarından yana olan, övünmeye ve onaylanmaya daha az ihtiyacı olan, eleştirilmeyi sorundan çok fırsat olarak gören, yapılan iş ile ilgili yaşanan uyumsuzluklarda daha az kaygılanan ve uyum mekanizmalarına daha seyrek başvuran kişiler olmaktadır (Başaran, 1992: 205-208).

Bireylerin kişilik özelliklerine bağlı olarak edinecekleri meslekler de birbirinde farklıdır. Birey eğer kendisini tanıyorsa hangi işte daha başarılı olacağını bilir ve buna göre doğru seçim ile birlikte yüksek performans sağlayabilmektedir. Aynı zamanda da iş doyumunu düzeyi yüksek olmaktadır (Korkut, 2018:41).

İş doyumunu, bireyin yaptığı çalışmanın bekledikleriyle uyumu neticesi ortaya çıkan keyif ve hazdır. Beklentiler kişiden kişiye göre farklılıklar arz eder. Çalışma arzusunda olan kişi, büyüdüğü çevreye, ailesinde gördüğü eğitime, sosyal hayatında kurduğu bağlara, inançlarına, sosyal konumuna bağlı olarak iş arayacaktır.

İş doyumunu konusunda yapılan bilimsel çalışmalarda çalışanların bireysel nitelikleri incelenmiş; esnek ve kararlı kişiliğe sahip bireylerin iş doyumunda yüksek düzeylere ulaşabilirken, rijit ve kararsızlık çeken, ayrıca çevresel etkilere açık mizacı olan çalışanlarınsa iş doyumsuzluğu yaşadıkları gözlenmiştir (Bardavit, 2007: 25).

Çok sayıda çalışma da bireysel niteliklerin neden olduğu kişisel farklılıkların iş doyumunu ile ilişkisi ele alınmıştır. Greengerg ve Baron yaptıkları çalışmada çok sayıda bireysel etmenin iş doyumunu düzeyini etkilediğini belirtmişlerdir (Arabshahi ve Arabshahi, 2014:1596-1602).

Farklı çalışmalarda iş doyumunu üzerinde kişisel farklılıkların etkili olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak kısıtlı nitelikleri olan ve iş ortamına intibak etmekte sorun yaşayan bireylerin iş doyum düzeyleri düşük olmaktadır (Çalışkan, 2005:10). Bireysel gelişimini neticelendirememiş, duygusal olgunluk düzeyini yükseltememiş bireyler kurum kültürüne intibak edemediklerinden kurumsal anlamda da yararlı olamazlar (Topal, 2008: 14).

Kişinin mizacı iş doyumunu söz konusu olduğunda yüksek öneme sahip bir etkidir. Çünkü kişilik, kişilerin hayat hususunda tercihlerini ve kişisel yapılarını belirtmelerini ve sosyal hayat içinde bir hürmet kazanımına yardımcı olmaktadır. Her bireyin şahsına münhasır bir yapısı olmakla beraber herhangi bir kurumsal yapıda iş görmeye başlamasıyla karakter özelliklerini de beraberinde taşımaktadır. Çalışanların bireysel mizaçlarından dolayı geliştirdikleri tutum ve davranışlar kişilere özgüdür ve üstlenilen farklı rollerde ve sorumluluk mevkilerinde kişisel davranışlar geliştirmesine neden olmaktadır. Bu bağlamda bireysel mizacın iş doyumunu ile bağlantısının yüksek karşılıklılık içerdiği ifade edilmektedir (Aksoy,2018:65).

### **1.3.1.2. Yaş**

Bireylerin yaşları örgüt ile ilgili beklenti ve görüşleri üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma hayatında yeni başlayan genç çalışanların, eğitimlerine uygun olarak iş seçimi yapmışlarsa dahi, işe alışma süreçleri gibi nedenler iş doyumlarını olumsuz etkilemektedir. Çalışanların yaşları arttıkça iş ortamlarına alışmış, eski işleri ile kıyaslama yapabilen ve işlerine olan bağlılıkları

daha yüksek olan bireyler haline gelmektedirler. Bu da iş doyumunu olumlu etkilemektedir (Aşık,2010: 38).

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlarda üç farklı çıktı elde edilmiştir. İlki yaş ile iş doyumunu arasındaki bağlantı yaşa göre “U” harfi biçiminde bir eğriye uygun niteliktedir. Erken yaşta “yüksek”, orta yaşta “düşük” ve ileri yaşlarda “yüksek” bir iş doyumunu görülmektedir. İkinci çıktı, yaş ilerledikçe iş doyumunun artacağını belirtmektedir. Son olarak, belirli bir yaşa kadar doğrusal bir artış gösteren yaş ve iş doyumunu daha sonra düşme eğilimi sergilemektedir (Aksoy,2018:62).

Pek çok araştırmacı iş tatmini ile yaş arasındaki bağlantıyı ele almıştır. (Rajput; Mahajan; Agarwal, 2017, s.38-39). Araştırmalar genellikle yaş ile iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. İş tatmini bireylerin iş hayatındaki ilk on yılında artıp otuz yaş civarında azalış göstermekte daha sonrasında yeniden yükselme eğilimine girmektedir (Kocabacak, Yavuz, Ceyhan, Sarı, 2008).Hezberg de araştırmalarında yaş ile iş tatmini arasında “U” biçiminde bir ilişkiden bahsetmektedir. Yani, iş hayatına genç başlayan bireylerdeki iş tatmininin otuz yaşına doğru azaldığı sonrasında yaşın ilerlemesiyle tekrar iş doyumunun arttığını ifade etmektedir (Koç ve Titiz, 2016: 338). Herzberg’in iş doyumunu ve yaş ilişkisini açıklarken kullanmış olduğu “U” şeklindeki eğri; erken yaşlarda iş yaşamında yer alan çalışanın iş doyumunun yüksek olduğu, otuzlu yaşlara doğru doyumun düştüğü, daha ilerdeki yaşlarda edinilen tecrübeyle, doyumun giderek yükseldiği belirtilmiştir (Aksayan, 1990: 15).

Çeşitli yaş kategorilerine göre iş doyumunun ele alındığı çalışmalarda, yaşta daha küçük olanların içten gelen güdülenmeyi önemsedikleri ve bu sebeple de yaşça kendilerinden büyüklerin aksine iş değişikliğini eğlenceli bir aksiyon olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan yaş itibarıyla tecrübeli sayılanların ise dışarıdan güdülenmeyi seyrek ve bu bağlamda da ücretlerinde bir iyileştirme ile kurumdan elde ettikleri menfaatlerin varlığına göre iş tatmininin yükseldiği gözlemine ulaşılmıştır. Hayatta geçirilen süre arttıkça hayat ve iş beklentilerinde bazı eşikler aşılmış olacaktır. Çalışanların iş tatminlerinin bireyin yaşı ile doğrudan bağlantısı olduğu ortaya konmuştur. Bununla beraber, emeklilik çağına gelen çalışanların iş hayatını neticelendirdikten sonra yapacakları konusunda endişe hissetmeleri sebebiyle hali hazırda mevcut işlerinden hissettikleri iş tatmini de

düŖecektir. Luthans ve Thomas'ın (2009) alışmalarında, bireyin yaşı ile iş tatmini bağlantısı ele alınmış ve buna göre yaşamda daha uzun süre yaşayanların doyumсуzluk sebepleri olarak yeni teknolojilere uyum sağlamakta zorlanmaları, performansın belirlenmesi ve lmlenmesi, üretim baskısı, işykndeki ağırlaşmalar sayılmaktadır. Genç bireylerin teknolojik yeniliklere adaptasyonu ve kullanım becerileri yaşlılardan daha hızlı ve kolay gerçekleşirken yaşı ilerlemiş çalışanların bu noktada iş tatminsizliklerinde yükselmeler olduğu ortaya konmaktadır (Eğinli, 2009:38-39).

Yaşı büyük çalışanların doyum seviyelerinin yüksek olmasının çok sayıda sebebi bulunmaktadır. Bu sebeplerden biri bireyin iş ortamına, yaptığı iş ile beraber çalışma çevresindeki iklime uyumuna bağlı olmasıdır. Dahası çalışanın iş tecrbesi ve haytta geçirdiği süre arttıkça kariyer basamaklarında yükselmesi sebebiyle doyum seviyesinin yükselmesi mümkündür. İş yaşamının henüz başlarında olan gençlerin büyük beklentilere sahip olmaları ve iş alışkanlığı kazanma heves ve hızlarının düşüklüğü iş doyumlarını negatif etkilemektedir. Genellemek gerekirse çalışanın yaşam süresi ve tecrbesi arttıkça iş doyumunu da artmaktadır. Farklı biçimde ifade etmek gerekirse, istisnalar olmakla beraber genel fikir yaşla beraber iş tatmininin yükseldiği biçimindedir (Aksoy, 2018:63). Yaş, iş tatmininde önemli bir etkidir ve bireylerin yaşının iş doyumunu üzerinde tesiri olduğu ortaya konmaktadır.

### 1.3.1.3. Cinsiyet

Bireyin cinsiyeti ile iş tatmini bağlantısını inceleyen pek araştırma bulunmaktadır. Kadınların fiziki koşullarının, işin fiziki koşullarıyla uyumlu olması durumunda iş doyumunun yüksek olduğu gözlenmiştir. Bazı araştırmalarda ise kadınların iş doyumunun erkeklere göre çok düşük olduğu gözlenmiştir. Nedeni ise, kadının iş hayatı dışında çok fazla rolünün olmasıdır. Annelik rolü, eş rolü, ev düzeni sağlama rolü, akrabalarla ilişkileri düzenleme rolü iş hayatlarını etkilemektedir. İş yaşamında kadınların negatif ayrımcılığa uğramaları ve düşük ücretlerle daha düşük vasıflı işlerde görevlendirilmeleri de iş doyumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Aksayan, 1990: 16).

İş doyumunu sağlayan faktörlerin arasında cinsiyetin önemli bir rol oynadığını söyleyen araştırmalar bulunmaktadır: Fakat bazı araştırmalarda ise cinsiyetin önemli olmadığı ifade edilmektedir (Derin, 2007:18). Mevcut araştırmalarda kadın ve erkeklerin işe teşvik unsurları farklılık gösterebilir. Örneğin bir işte kadınlar kariyer yapmayı hedeflerken aynı işte erkekler yaşam standartlarını sürdürmesini sağlayan bir maaşı yeterli bulabilmektedir (Aldehema,2016:17).

Kişilerin yaşamı algulamaları noktasında cinsiyetlerinin etkileri bulunmakla beraber konu üzerine yapılan bilimsel incelemelerde anlamlı bir bağ tespit edilememiştir. Literatürde yer alan bazı araştırmalarda iş tatmini ile cinsiyet arasında bağ bulunamazken bazı araştırmalarda cinsiyetleri farklı çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanılmıştır (Aksoy,2018:61).

İş doyumuyla alakalı literatüre bakıldığında iş doyumuna etki eden önemli etkenlerin biri olarak cinsiyet vurgulanmaktadır. Yönetici pozisyonlarındaki erkek çalışanların maddi çıkarlara kadınlara kıyasla daha yüksek düzeyde önem verdikleri ve bunun da iş tatminlerine yansıdığı görülmektedir.(Eğinli, 2009, s.40).

Japonya’da yapılan bir araştırmaya göre, erkeklerin iş sürelerinin kadınlardan daha uzun olması, çalışan olarak erkeklerin tercih edilmesine neden olmaktadır (Boyles, 2009: 58). II. Dünya Savaşı sonrası erkek nüfusunun azalmasıyla birlikte, iş gücünde sıkıntılar yaşanmıştır. Bu durumu avantaja dönüştürmek için, kadınların da iş hayatına katılması kanunlarla meşrulaştırılmış ve fırsat eşitliği adına maddeler konulmuştur (Kubilay Özel,2015:7).

Yapılan araştırma sonuçları, kadınların erkelere göre daha düşük ücretlere çalışmalarına, terfi imkânlarının kısıtlı olmasına ve profesyonel gelişim kaynaklarının daha düşük düzeyde olsa da kadınların tatmin seviyelerinin erkelere oranla yüksek seviyelere ulaştığı gözlenmiştir (Koç ve Titiz, 2016: 337).

Genel olarak değerlendirildiğinde cinsiyet faktörü iş doyumunda önemli bir faktör olsa bile kadınların mı yoksa erkeklerin mi daha çok doyum sağladığı konusu halen daha tartışılmaktadır (Balcı, 1987:35).

#### 1.3.1.4. Medeni Durum

Medeni durum bireylerin iş dışındaki, aile ve sosyal yaşantısındaki sorumluluk düzeylerinin farklı olması nedeniyle iş tatminini belirleyen bir etmen olarak ele alınmaktadır. Evli bireylerin düzenli yaşantısı ve sorumluluklarının bekâr bireylere göre daha fazla olması iş doyumlarını da olumlu yönde etkilemektedir (Yıldız, 2001:7).

İş tatminini belirlediği düşünülerek en sık araştırma konusu yapılan etkenlerden birisi de çalışanın evli olup olmadığıdır. Bir eşe sahip olan çalışanların hayatlarının düzen içinde ve belirli sorumluluklarla sınırlandırılmasının iş tatminini yükselten bir faktör olduğu savunulmaktadır (Musal, Elçi ve Ergin, 1995: 35). Medeni durum bakımından iş tatmini değerlendirildiğinde, evli olmayan bireylerin tatmin seviyelerinin evlendiklerinde pozitif yönde değişikliğe uğradığı tespit edilmiştir. Bu durumun sebebi olarak evliliğin bireylere yüklediği sorumluluk ve ekonomik faydasını maksimize etme çabasıyla ortaya çıkan önemin artışı değerlendirilmektedir. Bireyin ebeveynlik yaptığı çocukların sayısının da iş tatminini düşürdüğü ve ananevi değer yargularının yerleştiği rollerin aile-iş çatışması yaşanması konusunda etken rol oynadığı değerlendirilmektedir (Sürek, 2007: 46).

Bekârlık ile evlilik durumunun iş tatminini ne yönde etkilediği araştırıldığında bir eşe sahip olanların aile hayatının getirmiş olduğu düzen ve ruhsal tatminin bir yansıması veya kişilerin beklenti düzeylerinin değişmesi olarak iş tatminlerine yetki etmesidir (Telman ve Ünsal, 2004: 59).

Bilimsel çalışmalar neticesinde bekârlardansa evliliği süren çalışanların iş doyumlarının yüksekliği aile sorumluluğunun iş hayatına etkileri biçiminde yorumlanmaktadır. Bu durum konaklama sektörü idarecilerinin istihdam edilmelerinde göz önüne alınan kritik bir etmen oluşturmaktadır (Yıldırım vd., 2015: 290). Burdur ilinde gerçekleştirilen bir araştırmada bankalarda görev yapan 159 kişi arasında evli olmayanların iş baskısı ve tükenmiş hissetme düzeyleri evlilerden az çıkmıştır. Bu sebeple iş tatminlerinin evlilerden pozitif ayrıştığı tespit edilmiştir. (Güner vd., 2014: 73).

Saner ve Eyüpoğlu'nun (2012), yaptıkları akademisyenlerin iş tatminleri ile evli olup olmamalarını inceleyen araştırmada evliliği olanların bekarlara oranla daha

üst seviyede tatmin oldukları tespit edilmiştir (Rajput vd., 2017:38-39). Bekar eğitimcilerin karşılıklarına çıkan yükselme imkanlarından daha fazla doyum hissettikleri, kariyerlerinde yükselmek amacıyla ayırdıkları zamanın evlilere kıyasla çok olduğu da ifade edilebilir. Bahsi geçen çalışmada katılımcı öğretmenler arasında bekarların çalışma arkadaşlığı ve maaş gibi temel belirleyiciler açısından daha yüksek seviyede iş tatmin düzeyinde oldukları tespit edilmiştir.

Öğretim elemanları üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; evli olan çalışanların iş doyumunun daha yüksek olduğu, bekâr çalışanların işlerinde memnuniyetsizlik yaşadıkları saptanmıştır (Baştemur, 2006: 18).

Evli bireylerin bekâr bireylere göre üstlendiği sorumluluk, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı genelde daha fazla olduğundan işten ayrılma eğilimleri daha az olacaktır (Aldehema,2016:17). Medeni durum ile iş doyumunu ilişkisini inceleyen araştırmalarda farklı sonuçlara varılmıştır.

#### **1.3.1.5. Eğitim Düzeyi**

İş doyumunu etkileyen bireysel faktörlerden biri de eğitimidir. Bireyin aldığı eğitim ailesinde başlar, okulda devam eder ve hayatı boyunca da değişim ve gelişim gösterir. Eğitim, sosyal statüyü belirlediğinden çalışanın aldığı eğitim ile işi arasında uyum olmazsa iş doyumunu bu durumdan etkilenmektedir (Sürek, 2007: 38).

Eğitim düzeyi arttıkça genel iş doyum düzeyi artmakta, eğitim düzeyi düştükçe genel iş doyum düzeyi de düşmektedir (Topçu, 2009:19). Burada önemli olan çalışma değerleri, bilgi ve organizasyon beklentileri gibi etkenlerle çalışanların sağladığı ortam ve imkanlar arasında bir dengenin kurulmasıdır. Örneğin, bazı işlerde, lise düzeyinde eğitim almış çalışanların, yükseköğrenim görmüş çalışanlardan daha fazla doyumlu oldukları söylenebilmektedir (Özaydın ve Özdemir, 2014:256). Çalışanların eğitim düzeyi daha yüksek oldukça, kendi alanında çalışıp, yeteneklerini işinde daha verimli kullanmaktadır. Bu çalışma da iş doyumunu daha yükseltmektedir (Derin, 2007:18). Eğitim düzeyi yüksek birey iş seçme hakkını kendinde görmektedir. Herhangi bir alanda uzmanlaşmış olduğundan işiyle ilgili beklentileri artmakta bu da iş doyumunu yükseltmektedir.

Modern idarecilerin başarı hedeflerine ulaşma ve sürdürülebilir kılmaları için ekiplerini işin gereklerine uygun meslek içi eğitimlerle geliştirmeleri bir zorunluluktur. İş başı yapılmadan önce uyum sağlanmasına yönelik bazı görevlendirmelerle çalışanların adaptasyon sürecini hızlandırmanın yanında motivasyonlarını da yükseltmek mümkündür. Bu sayede eğitim süreci çalışanlarca külfet olmaksızın istekle yerine getirilen bir etkinliğe evrilerek iş tatminine olumlu katkıda bulunur (Kubilay, Özel, 2015:8).

Çalışanların eğitim düzeylerinin iş tatminiyle bağlantısını araştıran uzmanlar, Eğitim seviyesiyle iş tatmin düzeyleri arasında ters oranlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Fakat böylesi sonuçların kişilerin eğitimlerine ve yetkinliklerine uyumlu iş bulmakta sorun yaşadıkları durumlarla kısıtlı olacağı değerlendirilmektedir (Baysal, 1987:31).

Yüksek eğitilmiş kişilerin çalıştıkları işletmelerde kritik pozisyonlarda yer almaları, dolayısıyla birikim, deneyim ve uygulamalarıyla diğer çalışanlarında saygılarını kazanmaları sık görülen bir durumdur. Bilgi düzeyi yüksek bu çalışanların iş doyumlarında yüksek olması doğaldır. Ayrıca bu kişiler kurumun ve diğer çalışanların değerlerine saygı gösterip dikkatli davranışlar sergileyerek konumlarını güçlendirebilirler. Fakat işin niteli gereği bireysel yetenek ve güç ön plana çıktıkça eğitilmiş çalışanların maddi gelir ve mevki arzularları artmakta bu da iş doyumuna negatif yansımaktadır (Aksoy,2018:63)

Yüksek eğitilmiş çalışanların beklenti seviyeleride yüksek olmaktadır. Bu bağlamda işin kişinin beklentilerini karşılayamaması halinde doyumсузлук oluşması kuvvetle muhtemeldir. Klein Maher'e göre, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların kendi yaptıkları işin dışında başka bir işte görevlendirilmeleri halinde doyumсузлук ile karşılaşılacağı kamsına ulaşmıştır (Keser, 2005:91, Aksayan, 1990:16). İngiltere'deki bir araştırma da bu sonucu destekler niteliktedir. Eğitim seviyesi yüksek çalışanların, daha düşük eğitim seviyesine sahip çalışanlara oranla iş doyumсузлугunu daha çok yaşadıkları gözlemlenmiştir (Baştetur, 2006: 16).

Eğitim düzeyi ile iş doyum arasındaki ilişki incelendiğinde çalışmalarda eğitim ile iş doyum arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar daha yüksek beklenti içerisinde olduklarından kolayca tatmin olmayabilirler. Bu nedenle işlerinin kendilerine çok daha kısa sürede daha fazla başarı hissi ve sorumluluk sağlamasını isterler. Bu gelişmeye örgütlerin cevap

vermemesi durumunda yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, yakın gelecekte işlerinden tatmin olamayacaklardır (Aksoy,2018:64).

### 1.3.2. Örgütsel Etkenler

Örgütsel açıdan iş tatmini büyük öneme sahiptir. İş doyumunun varlığı bir işlemenin amaçlarına ulaşabilmesi bakımından gereklidir. Ayrıca iş doyumunun devamlı olarak yüksek seviyelerde olması, işletmenin amaçlarından birisi olmasının yanı sıra işletmenin başarısını da belirlemektedir. Devinime sahip bir kavram olan iş doyumunu, işletme içerisinde bir kez elde edildikten sonra göz ardı edilemez bir yapıya bürünmektedir. Bu sebeple iş doyumunu seviyesi devamlı olarak yönetici tarafından takip edilmeli ve iş doyumuna yönelik çalışmalar yapılmalıdır (Ünal, 2019:33).

Kurumsal etmenler, kişilerin işlerinden tatmin hissetmelerinde önemlidir. Bireylerin yaptıkları işler, iş şartları ve çalışma ortamının güvenilirliği ile kariyer fırsatları, ast-üst ilişkileri, ödül sistemleri, kurumsal karar mekanizmalarında bireylerin dikkate alınma dereceleri iş tatminini belirleyen unsurlardandır. (Özgen vd., 2002: 332-337).

Çalışanların iş doyumundaki değişiklikler, bireysel faktörler ile örgütsel faktörlerin birbirleri ile ilişkisi sonucunda görülmektedir. Bu sebepten dolayı iş doyumunu incelenirken, yalnız bireysel faktörler açısından değil, örgütün sağlamış olduğu imkânlar ve çalışma koşulları da dikkate alınmalıdır (Aksayan, 1990).

Çalışılan fiziki mekân ve içinde üretimde bulunanlarca oluşturulan iletişim iklimi bireylerin performanslarına ve dolayısıyla verimliliklerine doğrudan etki etmektedir. Bu noktada belirleyici unsurların başında kişinin çabalarının karşılığı olarak elde ettiği gelir düzeyi gelmektedir. Kişinin beceri ve niteliklerine uyumlu ve yaşadığı sosyal çevreye uygun gelir kazanan bireylerin iş tatminleride yüksek seyretmektedir. Kurumsal açıdan çalışanlar arasında ücretlendirmede adaletli olunması da bir noktada gelir seviyesinin yüksekliğininin bile önüne geçebilmekte, bireyin işyerine ve işine bağlılığını etkilemektedir. Ayrıca işyerinin fiziksel durumu da iş tatminini olumlu veya olumsuz doğrudan etkileyen bir etmendir. İşyerinde geçirilen zaman kurumsal aidiyetin geliştirilmesinde önemli bir gösterge olmaktadır.

Uzun zaman aynı kurumda çalışanlardan oluşan bir yapılanma beraberinde iş tecrübesinin de yükseldiği bir iş ortamını işaret edecektir. Kurumsal aidiyet iş tatmin seviyesinin yüksekliğine işaret etmektedir. Bireylerin hem mesleki deneyim ve uzmanlaşması hem kurumsal aidiyetleri hem de iş ortamına aşinalığı dolayısıyla oluşan beklenti düzeyleri karşılıklı bir uyumu beraberinde taşır (Aşık, 2010: 42-43).

Kurumsal açıdan iş doyumunu belirleyen etmenlerin tespit edilmesi için yapılan araştırmalarda; ücret kadar karar süreçlerine katılım, yükselme ölçütleri ve adaleti, idare tarzı, ast-üst ilişkileri, yapılması beklenen işlere ait tanımlamalar, kurum iklimi gibi değişkenlerin de kritik değerlere sahip oldukları tespit edilmiştir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 3).

Örgütler iş ortamı olanakları sayesinde çalışanların iş doyumlarını geliştirebilmeleri için çeşitli olanaklar sunmaktadır. Ancak tek başına bu olanaklara sahip olmak iş doyumunu ortaya çıkarmakta yeterli olmamaktadır. Çünkü her çalışan birbirinden farklı kişisel özelliklere sahip olmaktadır. Çalışanın iş ve çalışma koşullarını biçimlendiren faktörler arasında eğitim, iş deneyimi, sosyal ortam yer almaktadır. Bu faktörler çalışanların işe karşı geliştirdikleri tutumlar hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle iş doyumunu kapsamında bu faktörlerin incelenmesi önem arz etmektedir (Eğinli, 2009: 38). İş doyumunun sonuçları çalışanın fiziki ve psikolojik iyi oluş halini, işletmenin çalışma ortamını ve verimliliğini, ortamın huzurunu, ekonomik gelişmeleri etkilemektedir (Erdoğan, 1994: 378).

Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini en uygun düzeyde karşılayabilen örgütlerin çalışan bulmakta zorlanmadıkları söylenebilir. Çalışanların iş doyumunu sağlayamayan işletmeler ise çalışan bulmakta zorlanmakta, mevcut çalışanın da devamsızlıklarının artmaması ve verimliliğin düşmemesi için çabalayabilmektedir. Aksi takdirde, iş doyumunu sağlanmadığında örgüt olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir. Dolayısıyla çalışma ortamında çeşitli etkenler karşılıklı etkileşimdedir. Bu ilişkinin sonuçları bireylerin iş tatmin düzeylerine yansımaktadır. Kurumsal değerlerle işin özellikleri, örgütün idare biçimi ve çalışanlarla iletişim şekli, bireylerin iş tatminine yön veren faktörlerdir.

### 1.3.2.1. İşin Niteliği

Kurumsal etkenlerin belki de en önemlisi yapılması istenen iştir. Bireyin nitelik ve yetenekleriyle alakalı bir işe sahip olması ve bunu yerine getirmesi beklenmektedir. Yapılması beklenenlerin türü, zorluğu, bireysel gelişim fırsatları sunması kişinin yetkinliklerine uyumu ve zevklerine, alışkanlıklarına uyumu gibi faktörler bu bağlamda değerlendirilmelidir (Aksayan, 1990:19).

Bu noktada kişinin yaptığı işi önemsemesi, benimsemesi ve değerli görmesi iş doyumunu pozitif anlamda etkileyecektir. Bireyin nitelik ve yetkinliklerini yansıtabilirliği, meraklı ve yeni beceriler kazanmaya meyilli kadar işten kaynaklanan yaratıcılık istemesi ya da monoton oluşu gibi, sorun çözümünde öncelik almayı gerektirip gerektirmemesi gibi bazı özelliklerinde iş doyumunu etkilediği söylenebilir (Başaran, 1992:203).

Çalışanların yapacakları iş ile yeni deneyimler kazanmaları, rutinleşme ya da yaratıcı çözümler istemesi, ne düzeyde karmaşıklık içerdiği, başarı tanımının yapıp yapılmaması gibi etkenler bu bağlamdadır (Aksayan, 1990:19). İşin hep aynı düzende ilerlemesi, sorumluluk barındırmaması, eğitimin verilmemesi çalışanın iş doyumunda olumsuzluk yaratabilir (Uyer, 1993: 207). Mavi yakalı çalışanların işlerinin hep aynı düzende ilerlemesi, hiç bir değişikliğe yer vermemesi rutinleşmeyi beraberinde getirerek iş doyumunu üzerinde negatif bir etki yaratmaktadır. Böyle durumlarda çalışan işten devamlı izin alma, yaptığı işi beğenmeme, stres, mutsuzluk ve dalgınlık gibi belirtiler göstermektedir (Keser, 2005:81).

İş tatminini sağlamada kritik nokta etkenler işin kapsadığı ana etkenlerdir. Süreç içinde yapacağı işi anlayan ve özelliklerine vakıf olan bireyler iş doyumunu yüksek düzeyde hisseder. Fakat belli noktadan sonra rutinleşen işlerde doyum seviyesi düşüş göstermeye başladığında çalışan iş değişikliği talebi gerçekleştirebilir. Kişinin yaptığı işlere dair bireysel yaklaşımlar geliştirmesi ve kişiliğini yansıtması işinde tecrübe kazandıkça ortaya çıkmakta ve iş doyumunu pozitif etkilemektedir. Yapılması istenen işlerin merak uyandırıcı olması bireysel gelişime yardımcı olması vb etmenler iş tatmini düzeyini belirleyen niteliklerdir (Ata, 2010:66).

Çalışanlar bilgi, beceriyle beraber kapasitelerini kullanabilecekleri alanları tercih etmektedirler. Bu imkânı sağlayan alanları tercih ederken bireysel olarak övgü

alabilecekleri ve yaratıcı olabilecekleri gözlemektedirler. Çeşitli sebeplerle bireysel özelliklerine uyumsuz alanlarda istihdam edilirlerse de iş stresinin düşük, ast-üst ilişkilerinin gevşek olduğu alanlar iş kaynaklı moralsizlikler yaşamamak amacıyla tercih sebebi olacaktır.

Bireyin işini yaparken yetkinlik ve birikimlerini kullanması, rutinleşmeden farklı türlerde işlerde görev alabilmesi ve belirli ölçülerde işinde özgür olabilmesi en kritik unsurlardır. İş yaparken belli ölçülerde özgür olmayı isteme kişilerin doğal yapısının bir yansıması olarak kabul edilebilir. Çalışanların stres altında, sıkı ast-üst ilişkileriyle adeta makine gibi görülmeye tepki verdikleri bununda iş doyumuna negatif yansımaları olduğu bilinmektedir. Çalışan kişilerin benlikleriyle, işlerine kendilerinden de katkılar koymalarının bireysel gelişimlerine olanak sağlanması ve belli sınırlar dâhilinde karar vermelerinin engellenmemesi yaratıcılığın ve verimliliğin artmasına yardımcı olabilmektedir (Leventyürü,2010:31).

İş ile ilgili olarak toplumun sahip olduğu genel kanı, iş doyumunu doğrudan etkilemektedir. İş hakkında her kültürün yaratmış olduğu belirli idealler olmakla birlikte, çalışanların yapmayı istemedikleri ve hayal etmedikleri işler de mevcuttur. İş doyumunu işin yapısal niteliği büyük ölçüde etkilemektedir. İşin merak uyandıran, yeni bilgiler içeren ve sorumluluk duygusunu geliştiren bir niteliğe sahip olması gibi özellikler iş doyumunu nedenleridir. İşin çekici ve yenilikçi olması çalışan açısından iş doyumunu sağlamaktadır (Erdoğan,1996:236). Bu özellikler ile beraber işin zorluk seviyesi iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanlar başarıya isteği ile, başarılarını kanıtlamak ve göstermek istemektedirler.

Yapılması beklenen işlerin gerektirdiği nitelik ve yetkinlikler işin özünü ortaya koymakla beraber kişinin mizacı ve karakter yapısı ile uyumu, dolayısıyla işi özümsemesi ve anlaması, iş icra edilirken kişiye tanınan alan ve sonuçlar konusundaki geri dönüşler bireyin iş tatmininde etkilidir (Keser,2006:80).

### **1.3.2.2. Ücret Düzeyi**

Ücret iş tatmininin ana etkenlerinden birisidir. Bireyin işiyle ilgili tutum ve davranışlarını, elde ettiği gelir düzeyine, beklentilerine ve gereksinimlerini ne ölçüde karşılayabildiği etkileyecektir. Kişiler adil bir ücretlendirme ve objektif ölçütlerle

yükselmenin mümkün olduğu kurumsal bir yapılanma içinde olmak ister. İşin gereklerine, çalışanın nitelik ve yetkinliklerine, ülkenin genel ekonomisine uygun bir ücretlendirme olması halinde çalışanların davranışları pozitif yönde gelişecektir. Kazanılan gelir düzeyi kadar önemli bir başka husus kişinin başka çalışanlarla kıyasladığında kazanımlarını değerlendirmesidir. Konuya dair yapılan çeşitli incelemelerde kişiler açısından ücret yüksek düzeyde öneme sahiptir. Gelir seviyesiyle iş tatmininin doğrudan ve aynı yönlü ilişkisi bulunmuştur. Elde ettikleri gelirden hoşnut olmayan bireyler daha yüksek iş doyumsuzluğu hissetmektedir. Bunun yansımaları işten ayrılmaya kadar varan disiplin sorunları olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kurumsal terfi mekanizmaları ve teşvikler de iş tatmini üzerinde önemli rol oynamaktadır. Bireyler başarıları sonucunda övgü almayı isterler. Çalışanların mesleki tecrübeleri ve konumlarının yaptıkları işten tatmin olmalarına pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır. Ek olarak sosyal yapılanma içinde saygın sayılan meslekleri icra edenlerin iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olması, özellikle de karar verici konumda bulunanların makam sahibi olmayanlara kıyasla yüksek doyuma ulaştıkları bulunmuştur (Aksoy,2018:33).

İş doyumunu etkileyen etmenlerden birisi de çalışanın aldığı ücret olmaktadır. Çalışan yaşamının önemli bir zaman dilimini çalışarak geçirmektedir ve çalışma esnasında bedensel ve zihinsel emek kullanımının karşılığı ücret olarak belirlenmektedir. Çalışan hayatını kazandığı ücret ile geçindireceğinden aldığı ücret hem yaşamını hem de iş doyumunu doğru orantıda etkilemektedir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinden söz edilmektedir. Yüksek olarak belirlenen ücret artışları iş doyumunu artırmaktadır. Örgüt içinde adil ücret sistemi kurularak dengeli bir ücret sistemi yaratılması çalışana iş doyumuna ulaşmasında kolaylık sunmaktadır. Ücret konusunda doyum belirleyen en önemli konu ücretlerin adil olup olmadığıdır (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Çalışanın ücretinin yüksek olması iş doyumunu yaratmaya yeterli olmamakla birlikte çalışanın ihtiyacı olan ücret ile var olan ücret arasındaki karşılaştırmaya göre durum değişmektedir.

İş doyumunu etkileyen örgütsel faktörlerin başında ücret gelmektedir. Çalışanlar, işini yaparken gösterdikleri çaba ve verdikleri emeklerin karşılığında aldıkları ücretin adil ve ihtiyaçlarını karşılayabilecek düzeyde yeterli olmasını beklemektedirler. Aynı zamanda örgüt içinde ve başka örgütlerde aynı pozisyondaki

çalışanların ücretlerinden de düşük olmamasını beklemektedirler (İşcan ve Sayın, 2010: 199).

Bireylerin yakın işler yapan meslektaşlarıyla karşılaştırma yapmaları ve elde ettikleri gelir düşük olduğunda iş doyumsuzluk seviyelerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Kazanılan gelir kadar hatta belki de daha da fazla iş doyumunu etkileyen bir başka unsur ücretlendirmede adalet hissedilmesidir. Çalışanlar açısından işletmenin çalışanlar arasında kabul edilebilir makul bir ücret sistemine sahip olduğunu bilmek önemli bir faktördür.

Çalışanların gerek aynı işletmede gerekse diğer firmalarda benzer işleri yapanların aldıkları ücret seviyelerine dair bilgi düzeyleri ve kendi gelirleriyle bu bilgileri karşılaştırmaları memnuniyet düzeylerini belirlemektedir. Aslında elde edilen gelir düzeyi kadar bu ücretlendirmede adaletli ve makul davranılması iş tatmininde çok daha belirleyici olmaktadır (Tekin,2018:44).

Ücret çalışanların iş doyumunu açısından önemli bir unsurdur. Kişilerin yaşamlarını sürdürmek için bir gelire gereksinimi vardır. Fakat çok sayıda çalışmada iş tatmininin en ana faktörü olarak ücret tespit edilmiştir. Belli bir hayat standardına ulaşmak ve bu seviyeyi yükseltmek için çalışanların daha yüksek gelir elde etme arzusunda olmaları doğal olmakla beraber beraberinde toplumsal saygınlığı da getirmektedir. Bu açıdan ücretin iş doyumunu doğrudan ortaya çıkaran bir etmen olduğu söylenebilir (Keser, 2003: 17, 44, 79).

Bireyin çalışması karşılığı kazandığı gelirin iş tatminine etkeni olarak farklılıklar gösterebilmektedir. İngiltere’de akademik personel üzerinde Oshagbemi’nin (2003) yaptığı çalışmada, mevki, iş tatmini ve ücretlendirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Rukh vd., 2015:139).

Çalışanlardan çok küçük bir kısmı elde ettiği ücret düzeyini yeterli bulmaktadır. Genellikle ücret düzeyi sebebiyle yüksek tatmin düzeyine ulaşılması ender görülür. Türkiye’de ücretler, kadınlara kıyasla erkekler için, beyaz yakalılara nazaran mavi yakalılar için ve evli olmayanlara göre evliler açısından daha önemli bir unsur şeklinde görünmektedir (Erdoğan, 1994:239).

### 1.3.2.3. Çalışma Koşulları ve İş Güvenliği

Çalışma koşulları ve ortamı doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olarak karşımıza çıkabilmektedir. Tehlike ya da risk yaratacak bir iş ortamının olması, ortamın çok soğuk ya da çok sıcak olması iş doyumuna etki etmektedir. Çalışma koşulları işi yaparken bireysel rahatlığı daberaberinde getirmektedir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerini yani bireysel rahatlığın olduğu işyerilerini seçmek istemektedirler (Erdoğan, 1996:243-245).

İş doyumunda etkin olan faktörlerin önem sıralamasında ilk olarak ücret gelirirken, ikinci sırada ise iş yerinin fiziki şartları bulunmaktadır. Ortam sıcaklığından, aydınlatılmasına, gürültü seviyesinden gerekli araçlara sahip olup olamamaya uzanan geniş bir yelpazede iş yerinin fiziki koşulları değerlendirilebilir. Tüm bu etmenler tüm personel için gerekli ve geçerlidir. İşe ve çalışanlara uygun olmayan şartlarda çalışmak iş tatminini negatif yönde etkileyecektir (Türk, 2007: 78).

İş ortamları hakkındaki araştırmalarda iş tatminine doğrudan etki ettiği saptanmıştır. Örneğin, De Croon vd. tarafından yapılan çalışmada iş yeriyle iş tatmini net biçimde bağlantı içindedir. Son dönemde oldukça yaygın kullanılan duvarsız büro ortamlarının bireysel kullanım için yeterli mekân sağlayamadığı bu sebeple iş tatminini düşürdüğü ortaya konmuştur. Keza Amerika ve Kanada'da çeşitli kuruluşlarda duvarsız bürolarda görev yapan 779 çalışanla Veitch ve arkadaşlarının yaptığı incelemede iş yapılan yer ile iş tatmini pozitif yönde birbiriyle bağlantılıdır. Ayrıca Herzberg'in yaptığı araştırmada da kurumsal hedeflere ulaşılmasında ve iş tatmininin artırılmasında iş yerinin önemine vurgu yapılmaktadır (Inamizu, 2016:200).

Hayatlarının büyük bir zamanını iş yerinde geçiren çalışanlar bakımından iş çevresinin ve ortamın önemi büyüktür. Olumlu olmayan iş ortamlarında çalışanların iş tatminleri de negatif etkilenmektedir. Çalışma yerindeki sorun yaratıcı etmenler olarak yeterli temizlenmeyen, hijyenik olmayan, uygun biçimde iklimlendirilmemiş ve aydınlatılmamış ortamlar kadar kurallara bağlanmamış iş süreleri de gösterilmektedir. Bu durumdaki mekânlarda iş yapmak mecburiyetinde kalan

bireylerin işlerine karşı odaklanmaları zorlaşır. Firmaların iş çevrelerinde değişiklikler yapmaları bireylerde oluşması muhtemel rutinleşme ve buna bağlı olarak oluşabilecek kısır döngüleri de önleyecektir (Aksoy,2018:39).

Çağımızda ortaya çıkan ya da çıkması muhtemel ekonomik veya sosyal daralmalar bireylerde işsizlik korkusunu da beraberinde getirmektedir. Bu durum kişilerin işlerine olan odaklanmalarını düşüren bir psikoloji yaratmaktadır. İnsanların işlerine maddi kaygılarla sadece işlerini korumak hissiyle gelmeleri çalışan performansını negatif etkileyen bir durumdur. Böylesi çalışan bireylerin iş tatmini yaşamaları mümkün olamaz. Kurumların istihdam ettikleri kişiler üzerinden iş kaybetme korkusunu almaları, işsizlik korkusunun yaratacağı tedirginliğin yok edilmesi işe bağlılığı ve sahiplenmeyi olumlu yönde etkileyecektir. Bu durum kurumsal verime ve üretimde artışa yol açabilir.

#### **1.3.2.4. Çalışma Arkadaşları Arası İlişkiler**

Çalışanın çalışma arkadaşlarının teknik ve sosyal olarak yeterli ve destekleyici olmaları, iş doyumunu üzerinde önemli bir faktördür. İnsanların günlük yaşantısının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiklerini düşündüğümüzde, bir arada olunan iş arkadaşlarının önemini anlamamız mümkün olacaktır. Uyumlu ve destekleyici iş arkadaşlığı ile çalışanlar sosyalleşme ihtiyacını giderebilecek ve iş doyumunu da artacaktır (Ergeneli ve Eryiğit, 2001: 163).

İş tatminini etkileyen başka bir unsur olarak iş arkadaşları arasındaki iletişim gelmektedir. Kişilerin içinde buldukları sosyal ortam iş tatmininde belirleyici faktörlerden biridir. İçinde buldukları ekibin bireyin hayatı algılayışıyla uyumu ve başarı seviyesi iş tatmin seviyesini arttırmaktadır. Ek olarak gündelik zamanının önemli bir kısmını işyerinde geçiren çalışanların uyum içinde olabildikleri bir iş ortamından pozitif yönlü etkilenmeleri mümkündür. Çalışma arkadaşlarıyla iş dışında da geliştirilen iletişim bireylerin yalnızlık hissetmelerini önleyerek iş doyumunu arttırıcı etkiler doğuracaktır (Durukan,2017:22).

Çalışanların sosyal ilişki ihtiyaçlarının karşılanması açısından iş arkadaşlığı ve bunun yansımaları iş doyumunu etkileyebilmektedir. Bireylerin çalışma ortamı içinde destek alabilmesi, yönlendirilebilmesi ve iş birliğine yatkın çalışma

arkadaşlara sahip olması iş doyumunu olumlu yönde etkileyebilmektedir. Amaçlara erişmede yardımcı olan çalışma arkadaşlarının varlığı çalışanın iş doyumunu arttırmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2011: 357).

Çalışanlar arası ilişkilerin sıcak ve samimi olması iş doyumunu üzerinde etkilidir. Eğer iş rutin olarak devam ediyorsa; çalışan, işini sevmediği durumlarda bile iş arkadaşlarıyla kurulan arkadaşlığın devamı için işine bağlı olur (Keser, 2005: 92). İnsanlar, iş ortamlarında genellikle idarecilerinden fazla mesai arkadaşlarını görmekte, onlarla iletişime geçmektedir. Bu noktada oluşacak olumlu bir ilişki bağı iş doyumunu açısından da olumlu sonuçlar ortaya çıkartacaktır (Sürek, 2007: 67).

İşin sonucunda çalışanlar para kazanmanın yanı sıra sosyal etkileşim ihtiyacını da gidermektedir. Çalışma arkadaşları tarafından destekleyici ve dostane ilişkilerin olması ve yöneticinin davranışı bu noktada önemli bir faktör haline gelmiştir. Yönetici anlayışlı ve dostça davrandıkça, çalışanlarının fikirlerine önem verdikçe memnuniyet ve iş doyumunu seviyesi artacak, işletmeye olan bağlılığın artmasına neden olacaktır (Robbins ve Judge, 2015: 90).

Grup aidiyeti yüksek ve hedeflere beraber ulaşma konusunda uyumlu ekiplerden oluşan bir kurumsal yapılanmada yakın dostluklara sahip çalışanların olması iş doyumunu da yükseltecektir (Başaran, 1992:45).

### **1.3.2.5. Örgüt Kültürü**

Schein (1976), örgüt kültürünü, belirli bir grup aracılığıyla çalışanın, hem çevreye uyum sağlaması hem de örgütü içselleştirmede gözlemleyerek öğrendiği, somut bir şekilde olumlu sonuç aldığı ve işletmeye yeni katılan çalışanlara örgüte yönelik algıların, düşüncelerin, değerlerin aktarıldığı bir kavram olarak tanımlamaktadır (Schein, 1976:3).

Kişilerin istihdam edildikleri kurumun kültürü, bireylerin iş tatmini düzeylerini etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışan bireylerin örgütte algıladığı pozitif ortam çalışanların işlerine ve kurumlarına bağlılıklarını arttırıcı etkiler yaratabilir. Çalışanın örgüte karşı pozitif tavırlar geliştirmesinde baş rolü oynayan etkenlerden biri örgütsel çalışma ortamı ve örgütsel iletişimdir (Durukan,2017:19).

Kurumsal çalışma çevresi, hem bireylerin hem yöneticilerin yaptıkları işten keyf aldıkları, kendilerini mutlu ve iyi hissedebilecekleri bir sıcak atmosfer sağladığında çalışanların motivasyonlarını yükselterek iş tatmin düzeylerini de olumlu etkileyecektir. Bireyler iyi ve sağlam hissettikleri koşullarda yaşamak ve çalışmak hissederler. Hem fiziki şartlarda hem de beşeri münasebetlerde belirli kurallar dahilinde kişisel olarak fikirlerini ifade etme imkanına sahip bireylerin işlerine olan motivasyonları da sadakatleri de yüksek düzeyde olacaktır. Bu da olası sorunların daha oluşma aşamasında bertaraf edilebilmesine yol açar. (Aksoy,2018:77).

Bireyler çalıştıkları örgütün nitelik ve değerlerini cezbedici olarak değerlendirdikleri, iş çevrelerinde saygın bir konum elde edebildiklerinde iş tatminleri yükselmektedir. İyi tanımlanmış pozisyonlar arası iletişim, iş koşulları, ekipler ve bireyler arasındaki etkileşimler örgütsel yapılanma içinde tatminin yüksek seviyelere ulaşmasında etkindir (Durukan,2017:21).

#### **1.3.2.6. Kariyer ve Terfi Fırsatları**

Çalışan, işinde göstermiş olduğu özverinin sonucu olarak takdir gördüğünü bilmek ister. Kariyerinde ilerleme gerçekleşirse ve adil bir ortamda bunu yaşarsa iş doyumuna ulaşır. Terfi, hem bireyin sosyal statüsünün yükselmesini, hem de gelirinin artmasını sağlar. Çalışan, bu beklentilerini gerçekleştiremezse başka bir iş aramaya başlar. Bu açıdan terfi, ücretten daha önemli hale gelmektedir (Keser,2003:89, Aksayan,1990: 20).

Yükselmeyi hak ettiğine inanan ve beklediği terfiye olması gereken zamanda ulaşamadığını düşünen çalışanların iş tatmini düşmektedir. Organizasyon içinde terfi etme arzusu bulunan çalışanlar, terfi etme imkânı var ise daha fazla tatmin olmaktadır. Organizasyonda terfi etme imkânı olmadığı durumlarda ise iş tatmini azalmaktadır. Terfi sisteminin adaletli bir şekilde uygulanması önemlidir (Ünal,2019:34)

Kişilerin iş tatmin düzeylerine etki eden kişisel gelişim imkânları ve yükselebileme şartları önemli bir faktördür. Bireylerin bir işte yükselimi şu şekilde gerçekleşmektedir. Ücret artışı, mevki artışı ve mesleki deneyim artışı sonrası işinin

uzmanı olma. Ücret artışı, bireyin maaşında ya da elde ettiği maddi çıkarlardaki yükselmeyi ifade eder. Belirli koşullarla kişinin mevkisinin ve konumunun yükselmesi yapılan çalışmalardaki başarı düzeyine ve eğitim seviyelerine bağlıdır. Mesleki uzmanlık durumu ise gerek akademik gerekse de işbaşı eğitimleriyle bireyin işi konusunda danışılan kişi olmasını ifade etmektedir. Bu durum kişinin hem sosyal açıdan hem de kurumsal açıdan bireylerin terfilerinde ve dolayısıyla gelirlerine yansiyarak iş doyumuna etki edecektir (Karakuş, 2008:59)

İş yerindeki yükselme olanağı doyum üzerinde oldukça önemliken, buradaki örgütler için önemli olan husus da yönetimin terfi olanaklarının anlaşılır, şeffaf ve adil oluşu önem arz etmektedir (Özgen vd., 2002: 78). Çalışan için yükselme olanaklarının anlaşılır, adil ve şeffaf oluşu motivasyon kaynağı olacaktır. Çünkü çalışan kendisinden bekleneni bilecek ve terfi almak istemesi durumunda da bu şartları yerine getirecektir. Bu şekilde de motivasyonu yüksek olan çalışandan yüksek performans sergilemesi beklenecektir. Gerekli şartları sağladıktan sonra terfi alması durumunda da, yukarıda bahsettiğimiz ücret artışı, takdir edilme, yetki artışı nedenlerinden dolayı iş doyumunu artacaktır (Korkut,2018:47).

### **1.3.2.7. Yönetim Tarzı**

Yönetim tarzı her işletmenin başarıya varmadaki önemli faktörlerinden biri olmuştur. Başarının arkasında işletmelerin hayata geçirdikleri işletmelere has özellikte yönetim tarzları bulunmaktadır. Bu durum çoğunlukla yöneticilerin bireysel tarz ve tutumlarına göre şekillenmektedir. Baskıcı, katı, despot ve çalışanlara güvenmeyen ve güven sunmayan bir yönetim tarzı çalışanları gerginleştirebilmektedir. Bu durum iş doyumunu olumsuz yönde etkilemektedir (Aksoy,2018:55).

Yöneticinin çalışana karşı olumlu davranışı, çalışana değer verip bunu hissettirmesi, yönetici ve çalışan arasındaki uyumlu ilişki, çalışanın yaptığı işten doyum hissetmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin, çalışanları hem yaptıkları iş, hem de yönetime katılması yönünde yapacakları teşvikler, çalışana yeni yöntemler bulmak konusunda yaptığı işe karşı olumlu yönde güdüleyecek ve iş doyumunu arttıracaktır. Tam tersi bir durumun varlığı, yani çalışanların düşüncelerine değer vermeyen,

onların problemlerine karşı ilgisiz kalan ve işteki bilgisi yetersiz olan yöneticilerin bulunduğu örgütün çalışanları da doyumсуuzluk hissine kapılacaklardır. Buradan da anlaşılacağı gibi yönetimsel kararlara katılan çalışanların, katılmayanlara göre iş doyumunu daha yüksek olmaktadır (Sun, 2002: 42).

Modern yönetim tarzlarında çalışanların yönetime katılım gösterdiği, daha demokratik ve paylaşımcı yönetim tarzlarının başarıya götürdüğü tespit edilmiştir. Karar alma süreçlerine katılan, görüş, düşünce ve önerilerine değer verilen çalışanlar işlerini yaparken keyif almanın yanı sıra sorumluluk almaya başlamaktadırlar. Bu bağlamda iş doyumunu artırılması hedeflenmektedir (Aksoy,2018:56).

Çalışanlar yaptıkları işlerinde alınan kararlarda kendisine de danışılması durumunda işini daha da sahiplenecek ve doyum düzeyi artacaktır. Eğer çalışana danışılacak kararlarda hiç danışılmıyor ve çalışana değer verilmeyen bir yönetimsel yaklaşım söz konusuysa örgütte bu durumda da doyumсуuzluk meydana gelecektir (Korkut,2018:45).

Özellikle toplumca tanınmış, önemli bulunan, hizmet çevresi geniş olan çalışanın yaratıcılığına önem veren, takım çalışmasına elverişli olan yönetim biçimleri çalışanlar açısından yüksek doyum sağlayabilmektedir (Pelit, 2015: 67). Çalışanların karar alma mekanizmalarında yer almaması, onlara sorumluluk verilmemesi, çalışanların örgüt içindeki yerini sorgulatabilmekte ve iş doyumсуuzluğu yaşatabilmektedir. Çalışanlara yönelik olma ve destekleyici ilişkiler geliştirebilmek iş doyumunu üzerinde etkili olmaktadır (Luthans, 1995: 122). Yöneticiler ile çalışanların bulunduğu duygusal durumlar ve çalışma koşullarındaki ilişkileri önemli olmaktadır. Yöneticilerin uygun yönetim dilini biliyor olması, bütün çalışanları aynı mesafeden adil bir şekilde yönetebilmesi, dikkatli, özenli bir iletişimi sağlamada aracı olabilmesi, çalışanları eleştirirken ya da takdir ederken özen göstermesi hiyerarşik ilişkilerde önemli olmaktadır. Yapıcı ve yerinde yapılan geri bildirimler çalışanlara hatalarını görebilme, düzeltebilme ve performansı hakkında bilgi vermektedir (Telman ve Ünsal, 2004: 30-43).

Çalışanlarla idarecilerin iletişiminin sağlıklı olması kurumların başarı hedeflerine ulaşması açısından kritik bir konudur. İş tatmin düzeyinin artması için kurumun üst yönetimi ile iletişim kanallarının açık olması gerektiği Trempe ve

arkadaşlarının çalışmalarında da tespit edilmiş, Schroffel tarafından yapılan başka bir incelemede de benzeri neticeye ulaşılmıştır (Rukhvd., 2015:140-141).

Yöneticinin çalışanlarına özverili yaklaşımı, çalışanlar arası sorunların çözümü için uğraşması, çalışanlerin sağlık ve mutluluklarına yönelik iyileştirici politikalar benimsemesi ve adil bir yaklaşım sergilemesi iş doyumunu olumlu yönde etkiler (Keser, 2005: 90).

### 1.3.2.8. Stres

Günümüzde stres kavramı oldukça ön planda yer alarak ilgi odağı haline gelmiştir. Bu ilginin nedenleri stresin insan sağlığını ve iş performansını olumsuz yönde etkilemesinden kaynaklanır. Stres alkolizme, kalple ilgili sorunlara, kanserden ölümlere yol açmasının yanında, kazalar ve kısa süreli hastalıklar nedeniyle işgücü kaybına da neden olmaktadır. Son yirmi yıl içinde bütün ülkelerde ortaya çıkan nüfus artışı, teknolojik gelişim, değişim, işsizlik, ekonomik sorunlar gibi birçok faktör dikkate alınırca yukarıdaki hastalıkların daha ciddi boyutlarda problemlere yol açacağı tahmin edilebilir (Telman ve Ünsal, 2004:87).

Zor bir işin zaman baskısı altında yetiştirilmesi veya idarecilerin çalışmaya ortamında sözlü veya psikolojik tacizleri benzeri eylemler çalışanlar üzerinde baskı unsuru oluşturmaktadır. Çalışanlarda maruz kaldıkları baskının bir neticesi olarak fiziki sorunlar veya endişe düzeyinin artması, insan ilişkilerinin bozulması gibi psikolojik sıkıntılar baş gösterebilir. Beehr ve Jex'in incelemesinde iş bırakma benzeri tutumsal tepkiler, yüksek tansiyonun sürekliliği gibi fiziki tepkiler ya da hayal kırıklıkları benzeri ruhsal tepkiler başlıklar halinde gruplandırılmıştır. İş tatmininin düşük seviyelerde olmasının sebepleri bu alanda inceleme konuları arasında en popüler başlıklardan biridir. (Spector, 1997: 42-43). Belli seviyelerde iş baskısı hissedilmesi her iş alanında mümkündür. Fakat baskının sürekli ve yüksek olması çalışanlarda yıpranmaya sebep olarak iş tatminini düşürücü etkiler doğurur.

Stresin belirli düzeyde yaşanması normal kabul edilmektedir . Ancak iş stresi yüksek düzeyde yaşandığında iş doyumunu düşürecek, fiziki ve psikolojik rahatsızlıklara neden olabilecektir.

İş hayatı bireyin psikolojisi üzerinde büyük etkiye sahiptir. İş, bireylerin beklenti ve isteklerini karşılayamadığı takdirde, monotonluk ve işten soğuma gibi sonuçlar oluşur. İşinden bıkan çalışan mutlu olamaz, iş doyumuna ulaşamaz. Bu koşullar hem psikolojik hem de fizyolojik hastalıklara kadar ilerleyebilir (Bingöl,1986: 231).

Çeşitli iş alanlarında iş baskısı belirli durumlarda ortaya çıkabilmektedir. İş alanı veya çalışanların yaptıkları işten bağımsız olarak çalışma sahalarındaki stres sebebiyle kişiler iş doyumsuzluğu hissedebilirler (Spector, 1997:42-43). Literatürde daha önce ortaya konulmuş çalışmalarda belirtildiği gibi iş ortamındaki stres, kişilerin ve çalışma arkadaşlarının bireysel ve grup olarak ruh ve beden sağlığını olumsuz etkilemektedir. Dimitrios ve George'nin araştırmasında kamu ile özel sektör çalışanlarının stres düzeylerinin iş tatminine etkisi incelenmiştir. Çalışma neticelerine bakıldığında baskı seviyesinin yükselmesi iş doyumsuzluğunu artırıcı sonuçlar doğurmaktadır (Rukh vd.,2015:140).

## **2. YAŞAM DOYUMUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

Bu bölümde yaşam doyumu kavramı ele alınarak konunun derinlemesine incelenmesine zemin hazırlanması amaçlanmıştır. Bu açıdan yaşam doyumu kavramının tanımı, önemi ve etkileyen faktörler literatür kapsamında incelenmiştir.

### **2.1. YAŞAM DOYUMU KAVRAMININ TANIMI**

Yaşam doyumu, kişinin yaşamından kaynaklı duyduğu mutluluğu tarif etmektedir (Telman ve Ünsal,2004:18). Bu tanım şu şekilde detaylandırılabilir : bireyin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak belirlenen yaşama karşı verdiği duygusal tepkidir (Keser,2005:80).

Kişinin mutluluğu tüm yaşamını içine alan bir durumdur. Buna göre, çalışanlar genel olarak doyuma ulaşmış, ya da yaşamın bütünü içinde doyuma ulaşmamış olacaktır. Böylelikle, işten sağlanan doyumu, yaşam alanlarının tümünü içeren, yaşam doyumundan ayırmak mümkün değildir (Izgar,2003:141).

Hayat tatmini kişilerin içinde buldukları şartları değerlendirerek beklentilerini oluşturmalarıyla kendini gösterir. Tanımsal yaklaşıldığında hayat tatmini içeriğinde içinde bulunulan halden bağımsız olarak evvelden ezele uzanan bir çizgiyi kapsar nitelikte kişinin iyilik hissetmesi durumudur (Vara, 1999:29).

Coan'ın çalışmasında en uygun nitelermelerin ancak kişilerin yaşadıkları sosyal ve kültürel ortam dikkate alınarak ortaya konabileceği vurgulanmaktadır. Benzer biçimde mutluluk kavramı da kişilere göre değişmeyen genel bir olgu olarak doyum kavramını açıklamakta kullanılmaktadır (Şahin, 2008:19).

Net bir tanım bulunmamakla beraber yaşam tatmini bireyin bütünsel bir yaklaşımla yaşamında kişisel tercihleriyle bulundurduğu tüm unsurları genel olarak dikkate alan ve her bir unsurun içerdiği önem ve değerle bireyin yaşamından aldığı hazzı ifade eden bir kavramdır (Aşan ve Erenler, 2008:206).

Hayat tatmini, bireyin umduklarını, hayatta karşılaştığı realite ile kıyaslaması neticesinde görülür. Hayat tatmini, ekseriyetle bireyin hayatının bütünü ve farklı kapsamlarda içeren bir kavramdır. Gündelik hayattan haz almak, mutlu hissedebilmek, hayatı manalı geçirmek, hedeflere varmak gibi başlıklarda toplumla ahenkli davranmak ve sosyal hayatta bağlar kurabilmek yaşam doyumuna ulaşmak için önemli başlıklar olarak sayılabilir. Yaşam tatmini, hayatın bazı parçalarından doyum (iş, aile vb.) hissetmeyi içerebileceği gibi ayrıca her bir parçanın ayrı ayrı da ele alınabileceği bir bütünsellik içermektedir. Bireyin tatmin alanını hayatının her biri kendi başına da anlamlı ve değerli olan aile, yapmakta olduğu iş, sahip olduğu özel zevkler, sosyo ekonomik durumu ve arkadaşlık bağları gibi parçalar oluşturmaktadır. Görüleceği üzere yaşam tatmini hayata dair oldukça genel hissiyatları içermekte ve mutluluğun duygusal boyutunun bir ölçüsü olmaktadır. Öte yandan, bireyin refah ve mutluluğunun bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Kuzulu vd., 2013:6).

Bireylerin birbirinden farklı yaşam kalitesi algıları söz konusudur. Bu nedenle yaşam doyum kavramı ile ilgili tek bir tanım bulunmamaktadır (Keser, 2005:10).

## 2.2. YAŞAM DOYUMU KAVRAMININ ÖNEMİ

Çalışma koşullarına günümüz dinamikleri içerisinde bakıldığında, öne çıkan bireyselliğin varlığı ve bireyselliğin artma eğiliminin işe olan bağlılığı azalttığı görülmektedir. Bu sebeple işten ayrılmalar artmaktadır. Bu durum ile baş etmeye çalışan işletmeler ise çalışanların işe olan bağlılığını arttırmaya yönelik motivasyonu arttırmak ve çalışanları ödüllendirmek gibi yöntemler uygulamaktadır. Çalışanların ailelerine değer veren işletmeler çalışanlarını işletmeye daha uzun süreli bağımlı tutmaktadırlar. Bu politikayı uygulayan işletmede çalışanlar da işine karşı özvereli olmakta ve nihayetinde iş doyumuna ulaşmaktadırlar. Ayrıca bu doyum çalışanın iş dışı yaşamına da yansıtılarak yaşam doyumunu da arttırmaktadır (Keser,2003: 185).

Örgütler, iş ile aile arasında denge oluşturulmasında verimliliğin etkilendiğini düşünmektedirler. Çünkü, bu dengeyi kuran kişi, yaşam doyumuna daha kolay ulaşmış olur. Ayrıca bu durum üretkenliğin arttırmakta, kaliteli ve uzun soluklu iş yaşamı ve süreci yaşanmasını sağlamakta, iş sonucu orataya çıkan pürüzlerin daha rahat gidermede yardımcı olmakta, motivasyon ve bağlılığın arttırmaktadır. Bu yollarla başarılı bir işletme yaratılabilmektedir. Kendine zaman ayırarak ya da boş zaman yaratarak motivasyon sağlandığında iş performansı da aynı düzeyde artacak, iş ve yaşam dengesi daha kolay sağlanacaktır. Bu durum sağlandığında ise; daha enerjik ve daha yaratıcı olunabilmektedir. “Çalışmak için yaşamak” yerine “Yaşamak için çalışmak” felsefesi benimsenmelidir (Morgenstern, 2004: 28-32).

## 2.3. YAŞAM DOYUMUNU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yaşam doyumunu etkileyen kişisel, çevresel, iş hayatına bağlı faktörler aşağıda detaylıca açıklanmıştır. İş doyumunu gibi yaşam doyumunu da etkileyen faktörlerin olduğu literatür kapsamında taranmıştır.

### 2.3.1. Kişisel Faktörler

Kişinin doğal yapısının ve yetiştirme tarzının yaşam doyumunu doğrudan belirleyici bir etkisi vardır. İçinde yaşamılan fiziki ortamın, aile yapısının ve ilişkilerinin kişiliğin oluşmasında etkili olması yetişkinlerin yaşam doyumunu ve tatmin düzeylerini etkileyecektir.

Eğitim düzeyi yüksek olan kişilerin daha yüksek statülerde çalıştığı, kariyer anlamında doyum noktasına ulaştığı ve bu durumun yaşam doyumlarını da etkilediği söylenebilmektedir. Ayrıca eğitim seviyesi arttıkça bireylerin hayatlarına dair daha belirgin amaçları ya da idealleri olacağı için buna bağlı olarak yaşam doyum düzeyleri artabilecektir.

Kişiden kişiye farklı algılanma düzeyine sahip olan yaşam doyumunu kavramını net şekilde sınırlayabilmek pek mümkün değildir. Fakat yapılan araştırmalar ve gözlemler sonucunda bireylerin yaşam doyumlarını etkileyen unsurları: günlük yaşamdan hoşnutluk duymak, yaşamı anlamlı bulmak, hedeflere ulaşma konusunda uyum, fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik, sosyal ilişkiler, sağlık ve kişisel güven vb. şeklinde sıralamak mümkündür (Özgen, 2002:27). Ayrıca bu unsurların etkisinin yanında bireyin kendisi ile ilgili demografik kaynaklı faktörleri de gruplar halinde incelemek mümkündür.

Evlilik ve aile yaşantısının yaşam doyumunu üzerinde etkili olacağından bahsedilmektedir. Evli olmak, bir aileye sahip olmak daha düzenli bir hayata sahip olmak anlamına da gelebileceğinden yaşam doyumuna etkili olması beklenmektedir.

Sorumluluk duygusu genel anlamda insanlara ağır gelse de aslında sabah gözlerinizi açtığımızda güne birlikte uyandığımız eş, ihtiyaçlarımızı gidermeniz için sizi bekleyen çocuklar, hayatın her döneminde sizinle olan bir ailenin varlığı insanı hayat karşı motive eden birincil faktörlerdendir.

### 2.3.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler bireyin sosyal yapı içerisinde yetiştiği ortamdan, geleneklerden örf ve adetlerden kişinin kendisini konumlandığı her alana dek yayılan geniş çerçevede ele alınması zaruri etmenlerden oluşur. Bu bakımdan yaşam

doyumunu doğrudan olduğu kadar dolaylı yollardan da etkilemesi mümkündür. Bireyin kurduğu ekonomik ilişkiler kadar sosyal ilişkiler örgütünün temelini oluşturan çevresel ortam hem yaşanan fiziki ortamın yaşam doyumuna etkisini içermekte hem de bireyin insan ilişkileri geliştirdiği ortamı ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında yaş, yaşanan fiziki ortamın büyüklüğü, çevrede ilişkili olunan insanların sayısı ve yapısı gibi pek çok değişken yaşam doyumuna etki etmektedir.

Yaş faktörünün yaşam doyumunu üzerindeki etkisi konusunda farklı düşünceler bulunmaktadır. Bir görüşe göre gençler, yaşlılardan daha mutlu olacakları için yaşam doyumları da yüksek çıkacaktır. Çünkü genç iken geleceğe dair umutlar çok daha fazladır. Diğer bir görüşe göre araştırmacılar, beklentilerin azalması ya da kabullenme nedeniyle yaş aldıkça yaşam tatmininin artacağını belirtmektedirler. Bir başka görüş ise yaşam doyumunun belirli bir yaşa kadar arttığı, daha sonra düştüğünü söylemektedir (Özdevecioğlu, 2004:218).

### **2.3.3. İş Hayatına Bağlı Faktörler**

İş hayatının zorlu rekabet koşullarının yaşam doyumunu üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Yaşam doyumunun önemli belirleyicilerinden biri olarak çalışma hayatı ve iş doyumunu gelmektedir. İş hayatında yaşanan her türlü değişim kişinin yaşam doyumunu etkileyecek potansiyele sahiptir. Günümüz toplumlarında iş hayatındaki konum sosyal ve ekonomik statüyü belirlemekte ve dolayısıyla bireyin yaşam düzeyini doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Bu bağlamda iş dünyasındaki ilişkilerin kişinin aile hayatından zevklerine, sosyal aktivitelerinden zaman yönetimine varan bir perspektifte belirleyici rol oynaması doğal olarak toplumsal rollerde de kaymalara yol açmaktadır. Kadınların işgücüne katılımının giderek artması ve bunun bir yansıması olarak daha ileri yaşlarda anne olması, eğitim düzeyinin giderek yükselmesi gibi nedenlerle örgütlerin mutluluk yönetimine yönelmesi doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü hayat doyumunu yakalayamayan çalışanlardan oluşan örgütlerin verimli ve üretken olarak sürdürülebilirlik sağlaması içinde bulunduğumuz çağda olası değildir. Rekabet koşullarının yerelden küresele kaymasının etkisiyle

çalışanların de bilgi düzeylerinin ve yetkinliklerinin giderek artması zaruriyet olmuştur.

Bireylerin hayatlarında önemli yeri olan iş ve iş yerleri yaşam doyumlarında etkili olmaktadır. İş bireyin yaşamında çok önemli olduğu gibi kariyer basamaklarındaki ilerlemelerin de yaşam doyumunu üzerinde etkileri olduğu düşünülmektedir (Doruk, 2008:81).

### 3. İŞ DOYUMU – YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ

Hayat tatminiyle iş doyumunu ilişkisi Strate, Wells ve Braysfield 'in (1957) çalışmalarında ilk olarak ele alınmıştır. Hayatın önemli bir kısmını oluşturan iş kavramı bireyin tatmin düzeyine göre hayatın genelini etkilemektedir. Bireylerin iş sahasında ortaya çıkan hallerden ve olaylardan dolayı sosyal hayatları ve dolayısıyla yaşam tatminleri etkilenirken tam tersi bir durumda mümkündür (Aşan ve Erenler, 2008: 207).

Literatürde yaşam tatmin düzeyinin iş tatmini ile ilgisini ele alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Hemen hemen 30 yılı aşan bir zaman diliminde kişilerin iş dışındaki hayatlarına ve davranışlarına iş doyumunun ne dozda etki edebildiği araştırılmaktadır. Çalışmaların büyük kısmında kişinin iş sahasında elde ettiği deneyim, beceri ve niteliklerin iş tatmin düzeyini yükselttiği ve dolayısıyla kişinin genel hayat tatminine olumlu yansımaları olduğunu görülmektedir. Öte taraftan iş sahasında tatminsizlik düzeyinin yüksek olması kişilerin sosyala hayatlarına negatif etki etmekte, hayat tatminlerini düşürmektedir. Bu hem kişilerin sosyal iletişimlerinin bozulmasına hem de ruhsal ya da bedensel sağlıklarında sorunlara yol açmaktadır (Keser, 2005: 57).

Literatürde yaşam tatmininin iş tatminiyle ilişkisi üç etkiyle ele alınmaktadır. İlk olarak iş tatminini yaşam tatminini yükseltmesi, ikinci olarak düşürmesi ve aralarında nötr ilişki bulunması vurgulanmaktadır. Bu bağlamda iş tatmini ile yükselen hayat tatmini kişilerin iş sahasındaki edinimlerinin sosyal hayatlarına da etkilerinin pozitif olduğu durumları ifade eder. Aksi durumda ise birey oluşan açığı farklı etkinlikler kapatmaya çabalayacaktır (Uyguç vd.,1998: 194-195).

Kişilerin yaşam tatmini yaşaması kurumsal yapılanmada göstereceği hal ve hareketlerini etkiler. Aksine yaşadığı tatminsizlik hali de kişilerin verim düzeylerine ve iş performanslarına negatif yansımaktadır.

İş dışı tatminlerini iş sahasına aktaran çalışanlar sosyal yaşamlarında olduğu gibi işlerinde de olumlu ya da olumsuz hal ve tavırlar takınmaktadır. Profesyonel hayatlarıyla özel hayatlarını ayrı tutmayı başaran personel yaşamlarının genelindeki doyum düzeyinden bağımsız olarak iş tatmin düzeylerini bireysel olarak kontrol etme konusunda başarılıdır. İş sahasına hayat tatminlerinin tersi durumu yansıtan bireylerse yaşadıkları negatifikleri diğer alanda pozitifçe çevirme gayret içerisindedir. İş sahasında yaşanan tatminsizliği özel hayatlarında ya da tam tersi biçimde telafi etme uğraşındadırlar. Bireylerin nitelik ve deneyimleri kurumsal yaşam ile sosyala hayatlarındaki tatmin düzeylerini birbiriyle ne ölçüde etkileşime sokmalarında etkilidir (Özdevecioğlu, 2004:221).

Son olarak literatürü incelediğimizde, iş ve yaşam doyumunu arasındaki etkileşimi açıklayan farklı kuramsal yaklaşımlar söz konusu olduğunu görmekteyiz. Bu kuramlar, saçılma/yayılma, giderme, bölünme etkisi şeklinde gruplanmaktadır. Kısaca özetlemek gerekirse iş doyumundaki artış yaşam doyumunu arttırıyorsa bu etkileşime saçılma/ yayılma etkisi, iş doyumunu yaşam doyumunu azaltıyorsa giderme etkisi, iki değişken arasında hiç bir ilişki olmadığı ifade ediliyorsa da bölünme etkisi olarak değerlendirilmektedir. Saçılma etkisinde çalışan iş hayatındaki tutum ve davranışlarını iş dışı yaşamına aktarmaktadır. Çalışanın iş yaşamında elde edemediği beklentilerini, iş yaşamı dışında tamamlamaya çalışması ise giderme etkisiyle açıklanmıştır (Uyguç vd.'den aktaran, Altunel ve Akova, 2017:212).

Genel olarak değerlendirildiğinde iş hayatında doyuma ulaşamayan çalışanların yaşam doyumunu tam olarak yaşayabilmelerinden bahsedilmesi olası değildir. Çünkü günümüz dünyasında bireylerin hayatlarını çok büyük oranda iş hayatları belirlemektedir. Bu şekilde bakıldığında iş doyumunun saçılma / yayılma etkisinden bahsedebiliriz. Hem ekonomik hem sosyal hem de bireysel konumların çalışma hayatına bu denli bağlı olması dolayısıyla yaşam doyumunun en büyük belirleyicisi olarak iş doyumunu konumlandırmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞAN ANNE VE SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ANNELER

İkinci bölümümüzde çalışan anne kavramı ve sigortacılık sektöründe çalışan anneler konusu üzerinde durulacaktır.

#### 2.1. ÇALIŞAN ANNE KAVRAMI

Çalışma kavramı, insanlığın var oluşundan bu yana süregelen bir kavram olmuştur. Bu kavram geçmişten bugüne gelindikçe değişim süreci yaşamıştır. İkel toplumlarda geçimin temeli öncelikle toplayıcılık ve daha sonra avcılığa dayanmaktadır. Erkekler avcılıkla uğraşırken, kadınlar daha çok çocukların bakımıyla, beslenmesiyle ilgilenmişlerdir. Bu dönem bu nedenle anaerkil dönem olarak tanımlanmıştır. Çünkü bu dönemde üretmenin karşılığı tam olarak doğaya yönelik bir kavram olarak görülmüştür. Toprağın işlenmeye başlaması ile birlikte kadınlar tarlada çalışarak katkıda bulunmaya başlamışlardır. Halı ve örtüler dokuyup bunları başkaları ile değiştirerek, gerek tarım gerekse de ilkel anlamda sanayi ve ticaret üzerine çalışmaları olmuştur. Erkekler ise sadece avla uğraşmaları sayesinde dış dünyaya açılmışlardır (Zeybek, 2010:12).

Sanayi Devrimi 'nin sembolü olarak bilinen buhar makinesinin bulunması ile birlikte çalışma hayatı değişmiş, fabrikalarda istihdam edilen kadın işgücünün, toplum tarafından tanımlanan geleneksel konumu, iş hayatında da devam etmiştir. Toplumun kadınların çalışması konusundaki tutumları, kadınların istihdamını zorlaştırıcı bir rol oynamaktadır. Sosyo-ekonomik olarak daha üst sınıflarda bile kadına belli bir yaşam düzeni planlanmakta ve kadından buna uygun davranması beklenmektedir. Kadın, kendisini eve hapseden geleneksel rolünün dışında, çalışma yaşamının kadına sunduğu, ekonomik özgürlük, yeni bir sosyal çevre, kendine güven ve kişiliğinin gelişmesi, toplumsal statüsünün yükselmesi gibi etkenlerden kopmak istemez ve çalışma yaşamı içerisinde olmak istemesinin de en büyük nedeni budur (Çullu, 2009:85).

Belirli bir ücret karşılığında ve özellikle ev dışında bir işte çalışan kadınların ortaya çıkışı ve bilindiği üzere özellikle 19.yy sonlarında Avrupa merkezli başlayan

ve hızla tüm dünyaya yayılan makineleşme ve sanayileşmenin gereksinim duyduğu işgücünün karşılanmasında kadınlarında erkekler ile birlikte fabrikalarda çalışmaya başlaması geleneksel olarak cinsiyete bağlı olarak biçilen rollerde de değişime neden olmuştur. Dolayısıyla kadınların iş hayatında karşılaştığı sorunların ortaya çıkışı ve ele alınması endüstriyellemenin ilk dönemlerinden itibaren ele alınmaya başlanmıştır (Seçer,2010:32).

Yaşanan Dünya Savaşlarının bir yansıması olarak genç erkek nüfusun savaş sebebiyle ekonomiden uzaklaşmasıyla iş alanları zaruri olarak kadınlara kalmıştır. Savaşların ve buhranların ardından ekonomilerin yeniden inşa edilmesi sırasında bireylerin cinsiyetlerine bakılmaksızın iş hayatına dâhil olması gerekliliği devletlerce de kabul edilmiştir. Giderek etkisi büyüyen sanayileşme ile kadınların çalışma hayatında da yeni alanlar ortaya çıkmıştır. Ekonominin hizmetler sunan bölümünde yaşanan değişim ve ortaya çıkan istihdam alanlarının kadınlar tarafından doldurulmasının neticesinde çalışan kadınların niceliksel artışı söz konusu olmuştur. Ortaya çıkan değişim ve gelişmeler kadınlara yeni sorumluluklar getirmeye başlamıştır (Kocacık ve Gökkaya, 2005:197-198).

İkinci Dünya Savaşı kadınların çalışmasını Endüstri Devrimi kadar hatta belki de daha yüksek düzeyde yön verdiği söylenebilmektedir. Kadın çalışanlardaki artışa sadece emeğe duyulan gereksinim değil aynı zamanda insanların çalışmaya olan ihtiyacı da etken olmuştur. Kadınların bazıları yurtsever duygularla çalışma hayatına katılırken bazılarıysa tamamen temel ihtiyaçlarını karşılayacak gelir seviyesini korumayı amaçlamaktadır. Ayrıca savaşa gidenler sebebiyle evde yapılacaklar azalırken boş zaman artmıştır. Dahası askere alınanlar sebebiyle oluşan çalışacak eleman eksikliği piyasadaki ücret düzeyini arttırarak kadınlar açısından destekleyici bir yan unsur olmuştur. (Özer ve Biçerli, 2003:58).

Kadınların daha önce genellikle çalışmadıkları alanlarda çalışmaya başlamaları İkinci Dünya Savaşı sırasında ortaya çıkmaya başlamıştır. Savaşın ilerlemesi ve süresinin uzaması sonucu erkek nüfus cepheye sevk edilmiş, buna bağlı olarak hem kentlerde hem de kırsal alanlarda erkek işgücü olmaması nedeniyle kadınlar çalışma yaşamında daha fazla varolmuşlardır. Fabrikalar, atölyeler, yol yapımı, sokak temizliği gibi birçok farklı iş sahasında kadın işçi çalıştırılmaya

başlanmıştır. Ayrıca devlet dairelerinde kadın memur çalıştırılmaya başlanması da savaş dönemine rastlamaktadır (Makal, 2010:43).

Çok iyi belirlenmiş iş tanımlarını ve ortalama vasıfsız işçiyi esas alan Fordist üretim biçimi, çalışanların çok vasıflı olmalarını gerektirmeyen teknolojileri beraberinde getirmiştir. İş organizasyonunun Taylorist formatlar içinde standart üretim maddelerinin üretilip geniş ve yekpare pazarlara dağıtımının başarı ile gerçekleşmesi sonucunda kapitalizmin 19. yy.da başlayan ilerleyişi çok hızlı olmuş ve dünya ekonomisi hiçbir yüzyılda görülmemiş bir değişimi 20.yy.da yaşamıştır.

Küreselleşme ile birlikte ulusal sınırlar piyasalar için önemsiz hale gelmiş, dış pazar rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek zorunluluk olmuştur. Böylelikle fiyat rekabeti de önemli hale gelmeye başlamıştır. Fiyatların düşürülmesi için emek maliyetlerinin düşme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Emeğe dayalı teknolojiler kullanan ülkeler işgücü maliyetlerini düşürmek için ucuz işgücü sayılan kadın işgücünden faydalanmaya başlamışlar ve bu durum da kadınların işgücüne katılımını arttırmıştır (Toksöz vd., 2001: 16).

Özellikle gelişmiş ülkelerde esnek üretim biçimine geçiş yapılması neticesinde işletmelerde tam zamanlı çalışan sayısında azalma gözlemlenmesi ve kısmi zamanlı ve geçici personel istihdamına yönelmesi ile birlikte kadın istihdamında önemli artış yaşanmıştır. Aile içi görevleri nedeniyle çalışma yaşamından uzak kalan kadın işgücü piyasaya katılım göstermiştir. Çalışma saatlerindeki esneklik ile kadın, hem evdeki sorumluluklarını aksatmamış hem de çalışma imkânı bulmuştur (Güçlü, 2016:14).

Çalışma saatlerinin esnek hale getirilmesiyle birlikte kadınların işgücüne katılım oranlarında, işgücü arzında ve ücret düzeylerinde önemli değişiklikler ortaya çıkmıştır. Bu durum neticesinde özellikle Batı Avrupa ülkelerinde evli ve çocuklu kadınların işgücüne katılım oranının artmış; 1980'den sonra OECD ülkelerinde ücretli kadın işgücü sayısı yılda %2 artış göstermiş, ABD'de yeni yaratılan işin 2/3'ünde kadınlar istihdam edilmiştir (İçin,2012:20).

Anne kavramına bahsedecek olursak, bir çocuğun hayatını biçimlendiren en önemli karakterlerin başına kuşkusuz annesi gelmektedir. Hem çocuğun temel ihtiyaçlarının giderilmesinde hem sosyal ilişkilerinin biçimlenmesi aşamasında hem de kişiliğinin oluşması aşamalarında önemli bir yol göstericidir (Şengül,2015:302).

Çalışan anne kavramının tanımlanması, kadının ev dışında ve belirli bir ücret elde ederek istihdam edilen ayrıca aynı zamanda bir ya da daha fazla çocuğa sahip birey olarak birden fazla anlamı içeren bir yapıya sahiptir (Seçer,2015:36).

Çalışan annelerin çocuğunun/çocuklarının yaş durumları kadınlarda iş-aile çatışmasının belirleyici unsurlarından biridir. Özellikle 0-6 yaş grubunda yer alan okul öncesi çocuğunun annesi olmak, çalışan annelerin yaşadığı stresi ve zaman kaynaklı çatışmayı önemli ölçüde arttırmaktadır (Higgins vd.,1994:147).

Özellikle annenin 0-3 yaş grubundaki çocuğuyla olan fiziksel teması ve çocuğuna sağladığı duygusal gıda, çocuğun gelecek yıllarda şekillenecek olan kişiliğinin sağlığı açısından oldukça önemlidir (Yavuzer, 2010:60). 3-4 yaş çocukları için çevrelerindeki insanların (anne-babanın veya anne-baba konumunu alan kişilerin) dikkatini çekmek ve onlarla fiziksel bir ilişki içinde olmanın çok önemli bir tatmin unsuru olduğunu belirtmektedir. 3-4 yaş çocuğu, anne-babanın ona olan dikkatini bölen tüm rakiplere karşı kıskançlık duymaktadır. Dikkatini başka bir yöne çeviren anne-babanın bu sadakatsizliği nedeniyle hem rakipten hem de sevdiği anne-babasından intikam almayı isteyebilmektedir. Görece küçük, zayıf, aldirış edilmeyen 3-4 yaş çocuğu kendini değersiz, aşağılanmış, üzgün, umutsuz ve öfkeli hissetmektedir. 3-6 yaş arası dönemde özellikle ebeveynlerine hem duygusal, hem de fiziksel açıdan bağımlı olan çocuk için anne-babadan alacağı sevgi, fiziksel ilişki, korunma hissi, onaylanma ve beğenilme duygusu paha biçilmez değerdedir. Bu nedenlerden dolayı, okul öncesi dönem çocuğunun talepleri özellikle çalışan anneleri anne-çalışan kadın ikilemine sürüklemektedir (Razon, 2006:230).

Günümüzde çalışan bireylerin pek çoğunun karşılaştığı bir rol çatışmasından söz etmek mümkündür. Kadınların daha yaygın olarak ve genellikle daha ağır şekilde bu çatışmayı yaşamasının nedenleri incelendiğinde toplumlar ne denli modernleşirse modernleşsin kadına atfedilen ev, aile ve çocuk ile ilgili geleneksel sorumluluklarının pek değişmediği görülmektedir. Kadın iş hayatına atıldıktan sonra bile sorumluluklarının azalmaması ve özellikle çocuk konusunda eşler arasında eşit oranlarda paylaşılabilmesi, geleneksel cinsiyet rollerinin sürdürülmesi alışkanlığından ileri gelmektedir. Çocuk, eş, çalışan ve anne rollerinin birbirinin üstüne eklenerek zaman pastasından en büyük dilimi kapma yarışına girmesi, rollerin birinden diğerine geçiş sağlanmış olsa bile geride bırakılmış rolle zihinsel olarak

meşgul olmak, endişe duymak ve baskı altında hissetmek iş-aile çatışmasının yaşandığının en temel ve basit göstergeleridir (Açıkgöz,2014:64).

Aslında annenin çalışmasının çocuk üzerinde yaratacağı etkileri birçok etmene bağlı olabilmektedir. Bu etkileri belirlemede; annenin eğitim düzeyi, çalışma koşulları, çalışma nedeni, anne-çocuk ilişkisinin niteliği, aile ilişkileri, annenin yokluğunda çocuğun kim tarafından bakıldığı önem arz etmektedir. Ayrıca çocuğa bakan kişinin özellikleri ve bakanın sürekliliği, çocuğun hangi gelişim basamağında olduğu, ailedeki çocuk sayısı ve çocuğun doğum sırasındaki durumlar gibi bir dizi faktörün de etkili olduğu düşünülmektedir (Razon, 2006:234).

Annenin çalışmasının, çocuğun günlük etkinliklerde daha etkin rol aldığı, planlama ve organize etme becerilerinin daha fazla geliştiği ve buna bağlı olarak birçok konuda daha bağımsız ve başarılı olduklarından bahsedilmiştir. Buna karşın evdeki ihtiyaçları annesi tarafından karşılanan çocuğun, zorunlu olarak diğer ebeveynlere bağımlı olduğu belirtilmiştir. Buna bağlı olarak tüm gün annesinin gözetiminde ve denetiminde olan çocukların daha korku dolu ve ergenlik dönemlerinde daha çekingen ve bağımlı kişilik geliştirebildikleri belirtilmiştir (Aktaş, 1997).

Annenin çalışması ile birlikte gelen bir diğer sonuç ise annenin çocuğuna karşı olan olumlu davranışı ile ilgilidir. Çalışmalar çalışan annelerin, kız çocuklarına daha olumlu davrandığını ve daha fazla ilgilendiğini göstermektedir (Stewart- Clark ve Friedman, 1967).

Ülkemizde yapılan bir çalışmada, annenin çalışmasının çocuk üzerine bazı yönlerden olumsuz etkisi olabileceğine dikkat çekilmiş, ancak genel olarak kişilik gelişiminde, annesi çalışan ve çalışmayan çocuklar arasında önemli bir fark saptanamamıştır. Araştırmalar, çocuğun kişilik gelişimi üzerinde annenin çalışıp çalışmamasının değil, anne babanın çocuk yetiştirme tutumlarının etkili olduğunu ortaya koymaktadırlar. Ortaya çıkan sonuçlar, “annenin çalışmasının” tek başına etkili olduğu görüşünden çok, çocuğa verilen “duygusal destek” üzerine dikkat çekmiştir. Bu durum, annenin çalışıp çalışmamasıyla değil, annenin annelik davranışları ile ilgili bir durumdur (Yeşilyaprak, 2003).

Anne-babanın çocuk yetiştirme biçimleri, çocuğun psiko-sosyal, zihinsel, dil, cinsel ve bedensel gelişimlerini de büyük oranda etkilemektedir (Senemoğlu,

2002:66). Anne-baba çocuğun bağımsızlık çabalarını desteklediğinde ve zor durumlarda çocuğa yardımcı olduğunda çocukta bağımsızlık duygusunun kolayca geliştiği görülür. Dengeli, duygusal ve toplumsal etkileşimin güçlü olduğu aile ortamında yeterli güven ve sevgi içinde büyüyen çocuk, gelişimi için gerekli deneyimleri elde edebilir (Yavuzer, 2003:88).

Maddi yoksunluklar nedeniyle iş yaşamına katılmak zorunda kalan kadınlar, geleneksel rolleri olan annelik ve evdeki sorumluluklarının yanında iş şartlarının ve sosyal hayatta yaratılan baskıların arasında kalmışlardır. Konuya dair yapılan çok sayıda araştırmada çalışan kadınların geleneksel sorumluluklarının eksilmeksizin devam ettiği saptanmıştır (Kocacık ve Gökçaya, 2005:205).

Çağımızda iş hayatının gerektirdikleri ile ailevi sorumlulukları arasında roller üstlenen çalışan kadınlar, aşırı yük taşıyor hale gelmektedir. İş ile aile arasında dengenin kurulması ve sürdürülmesi kişilerin şahsi durumlarına da bağlı olmakta, bir tarafın ön plana çıkması dengenin alt-üst olmasını anlamına gelmektedir. Böylesi durumlar çalışan kadınları tükenmişliğe sürükleyerek yıpratıcı nitelikte sonuçlara yol açmaktadır (Uşen ve Delen, 2011:143).

Geleneksel olarak erkek ve kadınların paylaştığı roller kadınların iş yaşamına dâhil olmalarıyla taraflar arasında kaymalar yaşamaktadır. Çalışan kadınların eş ve anne olmaktan doğan sorumlulukları iş hayatıyla beraber daha da artmıştır. Bunca sorumluluğun yerine getirilmesinde eşlerin birbirine destek vermesi çok önem arz etmektedir. Aile mutluluğunun sağlanması ve sürdürülmesi anlamında da kadına atfedilen bu yüklerin paylaşılarak yardımcı olunması olumlu sonuçlar sağlamaktadır (Bayer,2013:119).

Sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren 54 şirketin her biri için kurum içi yükselme kriterleri belirlenmiştir. Belirli sertifikasyonlar, eğitim durumu, mesleki tecrübe, üretilen poliçe vb şartları sağlayan çalışanlar cinsiyete bakılmaksızın değerlendirilmeye hak kazanmaktadır. Ancak kurumların ayrı ayrı veya sektörün bütününe yönelik genel bir istatistiki veriye ulaşmak mümkün olamamaktadır.

Konumuz itibarıyla çalışan annelerin kariyer basamaklarını yükselmeleri özelinde değerlendirildiğinde iş hayatında üstlenilen roller ve beklenen performansa yönelik olarak çalışmalar yapılmasına özellikle ihtiyaç bulunduğu

değerlendirilmektedir. Sektörde çalışan anne konumunda bulunanların resmi istatistikleri de yayınlanmamaktadır.

İş yaşam dengesinin geçirdiği evreler Tablo 1’de genel hatlarıyla gösterilmiştir. Görüleceği üzere sanayi devrimi sonrasında değişimler başlamakla beraber son 50 yılda çok daha hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmıştır. Bu durum genelde çalışan tüm bireylerin, özelde ise çalışan annelerin iş yaşam doyumunu sağlamalarını giderek zorlaştırmaktadır.

**Tablo 1:İş Yaşam Doyumunun Geçirdiği Evreler**

<b>Dönemler</b>	<b>Değişimler</b>
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Yaşamak için çalışmak
Sanayi devriminden önce	Aile yaşamı ile iş yerinin ayrımı
1800’lerin Ortası	İş yeri ile aile yaşamının birbirinden ayrılarak erkeklerin iş yaşamında egemen olması
18. yüzyılın sonu ile 19. yüzyılın başı	İş ve ailenin ayrımı
19. yüzyılın başı ile 1950 arası dönem	İnsan gücünün teknolojiye bağlı olması ve kadının işyerinde baskın olması
1950’li yıllar ile 1980’lerin başı arasındaki dönem	Cinsiyet ayrımı teknoloji nedeniyle tersine çevriliyor ve iş yaşam doyumu özellikleri tanımlanıyor
1980’ler ile 2008 arasındaki dönem	Küresel işgücü içerisinde daha çok anne konumundaki kadınların yer alması sebebiyle iş yaşam doyumundaki önemli büyüme
Bugünkü durgunluk 2008 ile daha sonraki dönem	İş ve aile çatışmalarında artış ve bu durumdan sebebiyle iş yaşam doyumundaki azalma

Kaynak: (Korkmaz ve Erdoğan,2014:65).

## 2.2. ÇALIŞAN ANNELERDE İŞ -YAŞAM DOYUMU

İşe bireyler açısından yeni anlamlar yüklenirken, fonksiyonel olarak iş, bireylerin sosyal ve psikolojik gereksinimleri de etkilemeye başlamıştır. Bu doğrultuda, işe yüklenen anlam ve fonksiyonlar ilk olarak bireyi etkilemekte, daha sonra da bireyin ailesi açısından önem taşımaktadır (Kapız, 2001:142).

Okuryazarlık düzeyindeki artışın yanı sıra yaşam standardındaki hızlı yükselme, değişen toplumsal tutumlar ve ekonomik bağımsızlık arayışının kadın istihdamını arttırdığı düşünülmektedir. Ancak kadının aileye karşı sorumlulukları ve

buna bağı olarak iş taleplerinin, çalışan olarak kadının bireysel özerkliğini azaltma gibi unsurlar kadın istihdamını olumsuz yönde etkilemektedir (Kar, vd., 2019:29). Öte yandan işgücüne katılan kadın sayısındaki artışın yanı sıra teknolojik yenilikler, iş ve aile arasındaki ilişkiye yönelik tutumlardaki kültürel kaymalar ve aile yapılarının çeşitliliği gibi sebeplerle iş ve aile rollerini başarılı bir şekilde nasıl yönetebileceklerine dair oluşan talep iş-yaşam doyumu konusuna akademik ve genel ilginin artmasına neden olmuştur (Hirschi, vd.,2019:150)

Doyum ya da doyumsuzluğun beraberinde denge ya da dengesizliği getirdiği söylenebilmektedir. İş yaşam dengesi kavramı ilk olarak 1970'lerin ortalarında ortaya çıkmıştır (Borah ve Bagla, 2016: 113). Kavram, aile ile geçirilen ya da “boş” diye nitelendirilen zamanı kullanırken çalışma ortamı taleplerini göz ardı edememe ve bu iki kavramı birleştirme biçiminde ifade edilmiştir. Konunun literatüre kazandırılması 1986 senesine dayanmaktadır (Akın, vd., 2017: 114).

Geçtiğimiz birkaç on yılda, hem iş hem de aile alanlarında derin kültürel dönüşümlerin yanı sıra, iş-aile çalışmaları ile ilgili önemli bir literatür ortaya çıkmıştır. Özellikle, çağdaş Batı toplumlarında çift kişilik çiftlerin hatırı sayılır büyümesi, hem erkekleri hem de kadınları, çoklu yaşam rollerini dengeleme çabalarını koordine etmek için yeni talepler ve sorumluluklarla yüzleşmeye zorlamıştır (Vieira, vd.,2018;156)

“İş-yaşam doyumu” ifadesi, başlangıçta çalışanlar üzerindeki yeni baskı biçimlerini tanımlamak için kullanılmasına rağmen, yaygın kullanımı zaman içerisinde özellikle kadın çalışanları işaret etmiştir. Lewis ve diğ. (2007), ücretli iş ve ücretli olmayan faaliyetler arasındaki ilişkiyi ele alan ikilemler için değişen bir terminolojinin, günümüz modern toplum yapısı içinde gömülü olan daha büyük toplumsal eğilimlere bir cevap olarak yorumlanması gerektiğini savunmaktadır. Dolayısıyla, kavramın bireycilik ve akışkan modernite üzerine daha fazla vurgu yapma eğilimine eşlik ettiği ve (neo-liberal toplumların kültürü ile yakından bağlantılı olduğu) tartışılabilir (Sorensen,2017;299).

Objektif açıdan iş yaşam doyumu; sağlık, kariyer ve özel yaşamda başarı olarak tanımlanırken, subjektif açıdan; iş ve kişisel yaşam alanında mutluluk olarak değerlendirilmektedir (Hildebrandt, 2006: 255). “İş-yaşam doyumu” kavramının, İK temelli uygulamalardan ayrı bir anlamı olduğu ve iş ile kişisel yaşam arasındaki ilişki

hakkındaki kişisel görüşleri ifade edebileceği konusunda genel bir anlaşma vardır (Daverth, vd.,2016;102).

İş-yaşam doyumu, bireyin işi üzerindeki kontrolünü açıklar. Bir bireyin ücretli işin içinde ve dışında tamamlanmış bir yaşama hakkı, bireyin, işin ve toplumun karşılıklı yararına norm olarak kabul edildiğinde ve saygı gösterildiğinde bir denge sağlanır. Fakat tam tersine giderek artan uzun çalışma saatleri, çalışma isteksizliği, daha fazla iş değiştirme olasılığı, uyumsuzluk, egzersiz eksikliği, stres, zayıf beslenme, yorgunluk, uykusuzluk, depresyon ve sağlık sorunları gibi kötü etkiler gibi kötü bir iş-yaşam doyumu ile sonuçlanır (Young,2018:490).

İş baskılarının artması, küreselleşme ve teknolojik ilerleme, hem cinsiyetler açısından hem de tüm profesyoneller, tüm seviyelerde çalışanlar ve dolayısıyla dünyadaki tüm endüstriler için bir sorun haline getirmiştir (Bhatia ve Kulshrestha,2018:8)

İş-yaşam doyumu, çalışan bireyin aile ve iş sorumluluklarını ne ölçüde etkilediğini, uyum içinde olup olmadığını, pozitif hisler yaratıp yaratmadığını anlamaya çalışmaktadır. Yani bireyler toplum içerisinde hangi statüde olurlarsa olsunlar iş ve aile yaşamları için denge kurmaya çalışarak doyuma ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu düzeni sağlayamadıkları takdirde psikolojik olarak rahatsızlık hissetmektedirler (Kapız 2002, 140). Bu rahatsızlığın sonucunda iş-özel yaşam çatışması ortaya çıkmaktadır. İş-kişisel yaşam çatışması, iş ve aile rollerinin yükü, yükümlülüklerin ve sorumlulukların birbiriyle uyuşmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Bhatia ve Kulshrestha,2018:8).

İş ve aile üzerine, bireylerin çatışmaları azaltmak ve iki yaşam alanı arasında düzeni sağlamak için isteklerini ve isteklerini vurgulayan gittikçe daha zengin bir literatür söz konusudur. İşin aile sorumluluklarıyla dengelenmesi kritik öneme sahipken, bireylerin işle dengelenmesi gereken kişisel çıkarları da vardır. Bunlar, evde bakım gibi daha fazla fayda sağlayan taleplerden eğitim, gönüllü çalışma veya dini gözlem gibi daha merkezi yaşam ilgi alanlarına kadar uzanmaktadır. Bu tür yaşam ilgileri, özellikle evde çocuk sahibi olmadan önce ve tekrar evde kalan çocuklardan sonra, tek kişilik bireyler ve çift kazançlı çiftlerdeki bireyler de dâhil olmak üzere, sorumluluk almayan çalışanlar için merkezi olabilir (Adkins vd.,2019;8)

İş-yaşam doyumu, annelik ve kariyer konularının genel alaka düzeyine rağmen, analizde kullanılan veriler, çalışan annelerin özel durumları, eğitimleri, toplumsal ve kültürel yapı vb. değişkenler dikkate alınmadan yorumlanamaz. (Sorensen,2017;302). Kadınların mevcut kültürel deneyimleri hem imkânsız beklentilerin çifte yüzünü, yani iyi anneler ve eşler olmak, kusursuz temizlikçiler ve utangaç gelinler olmak gibi eski moda beklentiler ile yakın zamanın isteklerini ortaya çıkartmıştır. Hem de atletik, güçlü, cinsel açıdan çok yönlü ve tamamen bağımsız olmak için kadınların bu kültürel beklentileri satın alma, bu beklentileri herhangi bir yardım almadan karşılama çabalarını, dolayısıyla da bu imkânsız standartlara uymadıkları için kendilerini baskı altına soktuklarını göstermiştir. Süper kadın ve ideal anne hedefiyle çalışan anneler, her şeyi kusursuz bir şekilde yapmaları ve yardım istemeleri gerekmediğine inanmaktadır ( Hermann, vd.,2014;112) Çalışan anneler açısından zamanın iş, aile ve çocuk arasında paylaştırılmasında vazgeçilen her bir unsur bakımından baskı yaratan bir psikolojiden bahsedilebilir. Bu bağlamda kadının zaman yönetimi ve sorumlulukları konusunda eşler arasındaki iletişim ve işbölümü baskıyı azaltacak ve hem hayat doyumunu arttıracak hem de çalışan annenin çalışma hayatına dair tatminini etkileyecektir. Bu bağlamda incelendiğinde çalışan annelerin iş doyumu yaşamlarına etki edip yayılacak ve saçılacaktır. Literatür anlamında iş- yaşam doyumu ilişkisi incelendiğinde bu etkiyi doğruladığını görmekteyiz.

Birden fazla rol, kadınlar için sayısız faydalar sağlayabilir ve hem anne hem de kariyer kadını olan kadınlar, yalnızca tek bir merkezi yaşam bileşenine sahip kadınlardan daha büyük bir mutluluk duygusu hissetmektedir. Ancak çalışan annelerin, özellikle yaşamlarının çeşitli alanlarında gerçekçi olmayan standartlara ulaşmaya çalışmaları stres, suçluluk ve halsizlik yaşamaları sonucunu doğurmaktadır (Hermann, vd.,2014;116). Bu durumdan çıkış için çalışan kadınlar, yarı zamanlı olarak çalışarak, evde yardım alarak veya destekleyici aile üyelerine güvenerek, iş ve aile yaşamının rekabet taleplerini azaltmanın yollarını buldular (Mattessich vd.,2017:127)

Her birey için, zaman, para, karar verme kapsamı ve fiziksel, duygusal ve sosyal kaynaklar gibi farklı kaynakların tahsisi ve etkileşimi, bireysel iş-yaşam doyumunu sağlamak için esastır. Çalışan anneler açısından hâlihazırda iş yaşamında

mevcut “cam tavan” a ek olarak, çocuk bakımı için baskın sorumluluk hala kadın tarafından karşılanmaktadır. Bununla birlikte, mentorluk programları, koçluk, ağ kurma ve eşin veya diğer kişilerin desteği, kadın "yumuşak" becerilerinin güçlendirilmesine ve iş-yaşam doyumu sağlanmasına yardımcı olur (Schueller-Weidekamm ve Kautzky-Willer, 2012;).

Günümüzde şirket dünyası çalışanlarından hep daha fazlasını talep etmektedir. Artan rekabet koşulları ve iş baskısı nedeniyle iş - aile yaşamını sürdürmek aşırı derecede zorlaşmaktadır. Gelişen bir kariyere sahip olmak kesinlikle harika olsa da, iş dışında bir yaşam sürmek de aynı derecede zorunludur (Bhatia ve Kulshrestha,2018:8)

Mevcut dönemde, örgütlerdeki bireylerin neden iş yaşam dengeleme programlarını tam olarak kullanmadığını anlamak gerekir. Bireylerin, özellikle de anne çalışanların toplumsal kültür, örgüt kültürü ve bireysel öz yeterliliklerinin artırılması ve toplumsal cinsiyet düzeyindeki normların profesyonel kadınlar üzerinde güçlü bir etkisi olmasına rağmen, toplumsal kültürün diğer yönlerinin ve farklı örgütsel kültür modellerinin çalışan anneler üzerinde farklı etkileri olduğunu görülmektedir. Örgüt kültürü ve toplum kültürü unsurları arasındaki dinamikleri incelemek, profesyonel kadınların az ya da çok var olan destek programları kullanımını arttırmada anahtar olabilir (Brown vd.,2019:6).

Dünya genelinde boşanma oranlarının arttığı gözlenmektedir. Tek ebeveynli aileler başta batı toplumları olmak üzere küresel çapta hızla yaygınlık kazanan bir aile tipi durumuna gelmiştir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde Avustralya İstatistik Bürosunun 2015 verilerine göre tüm ailelerin yaklaşık % 14'ünü oluşturan ebeveyn aileleri en hızlı büyüyen aile tipidir. Benzer biçimde ABD Sayım Bürosu, 2014 rakamlarına göre ABD'de yaklaşık 12 milyon tek ebeveynli aile bulunmakta bu ailelerin yaklaşık %80'ini tek annenin sorumluluğunda yaşamaktadır. Kanada İstatistik Kurumunun 2012 verilerine göre çocukların yaklaşık% 21'i tek bir ebeveynle yaşamakta ve bu ebeveynlerin% 80'i annedir. Danimarka'da ise tek ebeveynli ailelerin sayısında 2010 ve 2016 yılları arasında % 8'lik bir artış olduğu tespit edilmiştir (Robinson, vd.,2018;281)

Benzer şekilde Avrupalı bekâr annelerin, Hollanda ve Birleşik Krallık 'ta, standart dışı işlerin yüksek olduğu durumlarda, iş rollerine ayırdıkları zaman

nedeniyle aile gereksinimlerini yerine getirmelerini zor bulduklarını ortaya konmuştur. Finlandiya'da, bu zamana dayalı çatışma sadece bekâr anneler tarafından değil, tüm ebeveynler açısından sıkıntı yarattığı tespit edilmiştir (Moilanen vd.,2019:228)

İş hayatı “doyum” bir AB politikası önceliği olsa da, Avrupa içinde, ulusal hükümetlerin çift kazanan ailelere sunduğu desteklerin niteliğinde ve kapsamında önemli farklılıklar vardır. Genel olarak, İskandinav refah ülkeleri, Fransa gibi diğer ülkeler, çalışan annelere tarihsel olarak kapsamlı çocuk bakımı desteği sunmalarına rağmen, en yüksek düzeyde destek sunmaktadır (Crompton ve Lyonette,2006;379). Görüleceği üzere çalışan annelerin iş-yaşam doyumunu sağlamakta yaşadıkları zorluklar, geleneksel rollerin giderek kabuk değiştirmesine ve aile kurumunun hızla yıpranmasına yol açan sonuçlar doğurmaktadır. Konunun ne denli önemli olduğu ve ortaya çıkması muhtemel sosyal ve kültürel etkilerinin boyutlarının anlaşılabilmesi açısından hem yerel hem bölgesel hem de küresel ölçekli çalışmaların artması ve sorunların tüm yönleriyle tespiti açısından değerli bir yaklaşım olacaktır.

## **2.3. SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN ANNELER**

### **2.3.1. Sektör Koşulları**

2018 yılı sonu itibariyle Türk sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren toplam 54 şirket bulunmaktadır. Bu şirketler sektörde hayat dışı, hayat ve emeklilik ile reasürans şirketleri şeklinde temel faaliyet alanlarına ayrılmışlardır. 2018 yılı sonu itibariyle toplam 14.070 kişi çalışmaktadır. Bu rakamın 7.353'ü kadın çalışanlardır. Görüleceği üzere sektör çalışanlarının %52'si kadınlarda oluşmaktadır. Bu kadın çalışanlardan 836 kişi lisansüstü eğitime sahip kişilerdir (TSB,2019).

Genel olarak sektörde kadın çalışanların görece ağırlık sahibi olduğu verilerden de anlaşılmaktadır. Öte yandan şirketlerde karar verici üst yönetim pozisyonlarında üst düzey yöneticiler arasında görev yapan kadın çalışan sayılarına ait bir veriye ulaşılamamıştır. Kadınların sektör genelinde sahip oldukları ağırlığı

yönetim kademelerine taşıma konusunda bir eğilimden gözlem olarak söz etmek mümkündür.

Öte yandan sigortacılık sektörünün dünya ile ilişkileri ve ekonomideki giderek artan önemi göz önüne alındığında hem sosyal yapıımızdaki cinsiyetçi yaklaşımlar açısından hem de dünya çapında ülkemizin konumlandırılması bakımından üst düzey pozisyonlardaki kadın çalışanların hem nitelik hem de nicelik olarak yükselmeleri ülkemizin imajı açısından da olumlu olacaktır.

Çalışma koşulları bağlamında değerlendirildiğinde, satış kadrolarında çalışan annelerin saha ve şube ziyaretlerinin olduğu, mobilite hareketinin fazla olduğu bir çalışma ortamı yoğun ve aktif çalışmayı tetiklemektedir. Ofis çalışanı olarak adlandırılan idari kadrolar ise masa başında, bilgisayar ortamı ile ergonomik koşullarda çalışmaya ihtiyaç duymaktadır. Sigortacılık sektörü geçmişte daha çok sahada çalışılması gereken bir sektör olarak düşünülürken, günümüzde ofis çalışanlarının çok daha yoğun olduğu bir sektör haline gelmiştir. Bu bağlamda idari ve satış kadrosunda olan çalışan annelerin resmi istatistikleri yayınlanmamaktadır.

Konumuz itibariyle çalışan annelerin kariyer basamaklarını yükselmeleri özelinde değerlendirildiğinde iş hayatında üstlenilen roller ve beklenen performansla yönelik olarak çalışmalar yapılmasına özellikle ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.

### **2.3.2. Yasal Mevzuat**

Sigortacılık sektöründe çalışan annelerin yasal mevzuat anlamında literatür taraması yapıldığında, İş Kanunu hükümlerini kapsadığını görmekteyiz.

İş Kanunu hükümleri, analık izni veya ücretsiz izin sonrası yapılacak kısmi süreli çalışmalar hakkında yönetmelikler bu bağlamda önem arz etmektedir. Aynı zamanda Şirketlerin yönetmelik ve iç yönergeleri de çalışan annelerin haklarını destekleyebilmektedir.

Analık izni, ücretsiz izin, süt izni, kısmi süreli çalışma gibi haklar mevzuatta yer almaktadır. 4857/74 kapsamında; analık izninin kullanılması zorunlu olup çalışan kadının bu süreler içerisinde çalıştırılmaması bu hükmün başında gelmektedir. Tekil hamilelikte doğumdan önce 8 hafta (56 gün), doğumdan sonra 8 hafta (56 gün),

çoğul hamilelikte ise doğumdan önce 10 hafta (70 gün), doğumdan sonra 8 hafta (56 gün) verilmektedir. Kanunen de kadın çalışanın talebine ve doktor onayına dayalı olarak ile doğuma 3 hafta kalana dek çalışılabilmekte, doğum öncesi kullanılmayan izinler doğum sonrasına aktarılabilir. Doğumda veya doğum sonrasında annenin ölümü hâlinde, doğum sonrası kullanılmayan süreler babaya kullanılabilir.

Üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen eşlerden birine veya evlat edinene çocuğun aileye fiilen teslim edildiği tarihten itibaren sekiz hafta analık hâli izni kullanılabilir.

Analık izinlerinin bitiminden sonra, kadın çalışan ile üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinen kadın veya erkek çalışanlara istekleri hâlinde birinci doğumda 60 gün, ikinci doğumda 120 gün, sonraki doğumlarda ise 180 gün süreyle haftalık çalışma süresinin yarısı kadar ücretsiz izin verilebilir. Çoğul doğum hâlinde bu süreler 30'ar gün katılmaktadır. Çocuğun engelli doğması hâlinde bu süre 360 gün olarak uygulamaya alınmaktadır. Bu hükümlerden yararlanan süre içerisinde süt iznine ilişkin hükümler uygulanmamaktadır.

Hamilelik süresince kadın çalışana periyodik kontroller için ücretli izin verilebilir.

Ayrıca kadın çalışanlara bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilmektedir. Süt izni saati bölünerek kullanılabilir; süt iznini hangi saatler arasında ve kaç bölerek kullanacağını kadın çalışan anne belirleyebilir. Süt izni ücretli olarak kullanılması gereken bir izin olmakla beraber süt iznini toplu olarak kullanmak mevzuatın amacına aykırı olmaktadır. Mevzuata göre süt izninin günlük olarak kullanılmasını öngördüğünden bu iznin günlük olarak kullanması gerekmektedir.

Yasal mevzuata göre çalışan anneye analık izninin bitiminden itibaren isteği hâlinde altı aya kadar ücretsiz izin verilebilir. Ücretsiz izin, üç yaşını doldurmamış çocuğu evlat edinme hâlinde eşlerden birine veya evlat edinene verilir. Bu maddede belirtilen ücretsiz izin süresi, yıllık ücretli izin hakkının hesabında dikkate alınmamaktadır.

Kısmi süreli çalışma ise, analık izin süresinin dolmasından sonra, çalışan ebeveynlerden birisi kısmi süreli çalışmaya başvurabilir. Üç yaşını

doldurmamış bir çocuğu eşiyle birlikte veya tek başına evlat edinenler de çocuğun fiilen teslim edildiği tarihten itibaren bu haktan faydalandığı mevzuatta görülmektedir.

Adaylık sürecinde bulunduğumuz AB müktesebatına uyum ve uluslararası sözleşmelerden doğan yükümlülükler göz önüne alındığında ülkemizde değişen koşullara uygun bir yasal altyapının var olduğu değerlendirilmektedir.

### 2.3.3. Sektöre Ait Veriler

Lisansüstü eğitilmiş personelin mezun oldukları bölümlere göre dağılımı Tablo 2’de sunulmuştur. Buna göre İşletme mezunlarının sektör genelinde ağırlıklı oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 2:** Lisansüstü Eğitim Görenler

Mezun Olduğu Bölüm	Erkek	Kadın	Toplam	Oranı
Ekonomi	61	38	99	38,38%
İşletme	324	272	596	45,64%
Hukuk	12	39	51	76,47%
Sigortacılık / Aktüerya	89	69	158	43,67%
Mühendislik	119	69	188	36,70%
Diğer	406	441	847	52,07%
TOPLAM	1011	928	1939	47,86%

Kaynak: (TSB,2019)

Türkiye Sigorta Birliğinin, üye şirketlerden alarak düzenlediği verilerde 2018 yılsonu itibarıyla teknik ve mali sonuçlara göre, 2018 yılsonunda sigorta sektörü, bir önceki yıla kıyasla %26,8 artışla 36 milyar TL ile ekonomiye ve topluma güvence sağlamıştır.

Sektörün prim üretimi geçen yılın aynı dönemiyle karşılaştırıldığında, hayat dışı branşlarda %20,2, hayat sigortalarında ise %1,1’lik, toplamda ise %17,4’lük bir büyüme tespit edilmiştir. Bu sonuçlarla hayat dışı sigortalar prim üretimi 47,7 milyar TL, hayat sigortaları prim üretimi 6,9 milyar TL iken; sektörün toplam prim üretimi 54,7 milyar TL’ye çıkmıştır.

Katılım sigortacılığında faaliyet gösteren sekiz şirketin toplam prim üretimindeki payı %4,1'e ulaşmış olup, toplam prim üretimi 2,2 milyar TL olarak kayıt alınmıştır. Sigorta, reasürans ve emeklilik şirketlerinde aktif büyüklüğü geçen yılın aynı dönemine göre %17,1 artışla 178,4 milyar TL, toplam öz sermaye büyüklüğü ise 23,3 milyar TL olarak belirtilmiştir.

Bireysel Emeklilik Sisteminde katılımcı sayısı 5 Nisan 2019 tarihi itibarıyla 6,8 milyona, fon büyüklüğü de devlet katkısı dâhil 93,4 milyar TL'ye çıkmıştır. 2017 yılında başlatılan otomatik katılım uygulamasıyla sisteme giren 15,2 milyon çalışanın 5 milyonunun sözleşmelerinin devam ettiği görülmekte olup, ayrılma oranı %67 olarak gerçekleşmiştir. Sözleşmeleri devam eden katılımcıların otomatik katılım fon tutarı ise 5,6 milyar TL seviyesine çıkmıştır (TSB,2019).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÇALIŞAN ANNELERİN İŞ VE YAŞAM DOYUMLARINI BELİRLEYEN ETKENLER ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA: SİGORTACILIK SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR FİRMA ÖRNEĞİ

Çalışmanın bu noktasına gelene kadar sırasıyla iş ve yaşam doyumuna dayalı belirleyen etkenler ve bu etkenlerin çalışan anneler üzerine yansımaları hakkında geliştirilmiş konular hakkında bilgiler verilmiştir. Bu noktadan itibaren sigortacılık sektörüne dair yapılmış olan alan araştırması hakkında detaylı bilgilere yer verilecektir. Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemine, veri toplama aracı ve bulgularına değinilmiştir. Ardından sigortacılık sektöründe çalışan anneler üzerine gerçekleştirilmiş mülakat yöntemine dair verilmiş cevaplar yansıtılacaktır.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Kadınların çalışma hayatına girmesiyle birlikte ev ve iş arasındaki sorumlulukları bağlamında düşünüldüğünde çalışan anne kavramı ve iş ve yaşam doyumu kavramları merak konusu olmuştur.

Bu çalışmadaki ana amaç, İzmir ilinde sigortacılık sektöründe çalışan annelerin iş ve yaşam doyumlarına belirleyen etkenlerine ilişkin araştırma gerçekleştirmek hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda sigortacılık sektöründeki çalışan annelerin beklentilerine, memnuniyetlerine, iş ve yaşam doyumuna ulaşmadaki yaşadıkları zorluklara, şikâyetlerine, diğer çalışan anne ve anne adaylarına tavsiyelerine yönelik cevaplar aranması hedeflenmiştir.

Araştırma kapsamında aşağıdaki üç soruya cevap aranmıştır:

1. Çalışan annelerin iş ve yaşam doyumu bağlamında memnun oldukları durumlar nelerdir?
2. Çalışan annelerin iş ve yaşam doyumuna ulaşmada yaşadıkları zorlukları/şikâyetleri nelerdir?

3. Çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu sağlamada diğer çalışan anne ve anne adaylarına tavsiyeleri nelerdir?

### 3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Modern örgütlerde, bireyin yaşam kalitesi ve çalışma yaşamı kalitesi artırılarak yaşam ve iş doyumunun yükseltilmesi önem kazanmıştır.

Çalışan anne ile iş ve yaşam doyumunu kavramları arasında ilişki araştırması yapıldığında ise özellikle çalışma hayatında olan kadınların ve iş yaşamının dışında kendi özel aile yaşamının olmasıyla birlikte çalışan anne-iş doyumunu- yaşam doyumunu kavramlarının nasıl etkilendiği üzerine durulmak istenmiştir. Çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunun yüksek olması örgütsel faaliyetleri de yerine getirmelerinde etkili olmaktadır. Çalışan annelerin evinde ve işinde mutlu olması birey olarak da mutlu bir yaşam sürdürmelerine neden olacaktır.

Bu araştırmada iş ve yaşam doyumlarını belirleyen etkenlerin ve bu iki kavramın ilişkisi göz önünde tutularak çalışan annelerin genel anlamda beklentileri, memnuniyetleri, yaşadığı zorlukları, şikâyetleri ve geleceğe yönelik tavsiyeleri üzerine durulmuştur. Araştırmaya katılan katılımcılar ile yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılarak nitel bir veri toplama yöntemi kullanılmıştır.

Literatür araştırmasında iş ve yaşam doyumunu kavramlarına bakıldığında genellikle nicel araştırma yöntemleri ile incelendiği ve bu kavramların farklı değişkenler ile arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir. Özellikle iş ve yaşam doyumunu kavramı ile ilgili çok sınırlı sayıda nitel araştırmanın olduğu sonucuna varılmıştır. Nicel ve nitel araştırma yöntemleri ile incelenen bu çalışmalarda çalışan anne kavramı kapsamlı bir şekilde ele alınmamıştır. Bu araştırmada, çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu bazı faktörler çerçevesinde detaylı olarak incelenmiştir. Söz konusu faktörler çalışan annelerin beklentileri, memnuniyetleri, yaşadığı zorlukları, şikâyetleri ve gelecek için tavsiyeleri olarak belirlenmiştir. Mülakat yöntemi ile toplanan verilerin ve bu kapsamda yapılan değerlendirmelerin gelecekteki araştırmalara katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda bu araştırma literatür için büyük bir önem arz etmektedir.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA VE ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

Araştırmanın amacına uygun bir şekilde çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu belirleyen etkenlerin çeşitliliği, bu iki kavramın çalışan anneler üzerinde iş ve yaşam doyumuna ulaşmadaki etkisi, bu doyuma ulaşmada birtakım önerilerin tespit edilmesi açısından bu araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılması uygun görülmüştür.

Nitel araştırma yöntemi, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinden yararlanılarak gerçekçi ve bütüncül bir şekilde nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmış olup literatürde yerini almıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39).

Bogdan ve Biklen’e (1992) göre, nitel araştırma yöntemlerinde en çok kullanılan yöntem olan mülakat; katılımcıların duygu ve düşüncelerini, deneyimlerini, algılarını ortaya çıkararak araştırması yapılan konular hakkında sorun ve çözüm önerilerinin ortaya çıkmasında yardımcı olmaktadır (Yıldırım, 1999:10).

Bu araştırma nitel araştırma tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanarak yapılmıştır. Literatür araştırması tamamlandıktan sonra katılımcılar belirlenmeden önce araştırmacı tarafından hazırlanmış sorular, bu araştırmanın temelini oluşturmaktadır. Araştırma verileri toplanırken örneklemin iş ve yaşam doyumunu hakkındaki bilgileri dikkate alınmış ve bu şekilde görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sorularının üzerine dair konuşurken hazırlanmış soruların dışında konuya uygun bir biçimde istenilen bir şeyin konuşulduğu bir ortam da yaratılmıştır.

Çalışmada, nitel araştırma yöntemin temel özelliklerinden ikisi olan açık uçlu sorular sorma ile birlikte gözlem yaparak sonuç alma şekliyle ilerlenmiştir. Anketlerde yer alan kapalı uçlu sorularda katılımcıların kendilerini yeterince iyi ifade etmelerine olanak sağlamada daha düşük bir etki yarattığı düşünülmektedir. Oysa yapılan açık uçlu bir görüşmede kişiler kendilerini daha iyi ifade etmelerine fırsat verilebilmektedir (Yıldırım,1999: 15).

Sigortacılık sektöründe öncü firmalardan biri olan işletme içerisinde satış ve idari kadrolarda çalışan 24 anneyle birlikte 10 ana soru çerçevesinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar işletmenin farklı departmanlarında ve farklı

görevlerde çalışmaktadırlar. Bu kapsamda A işletmesindeki satış ve idari kadrolarda çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu belirleyen etkenlerin önemi üzerinde durularak bilgiler edinilmek istenmiştir.

### 3.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırma sorularının oluşturulması, uygunluğu üzerinde durulması, hazırlıkların yapılması, katılımcıların belirlenmesi, katılımcı görüşmelerinin ayarlanması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi ile veri toplama süreci başlatılmıştır. Katılımcılara sorulacak araştırma soruları derinine yapılmış bir literatür çalışmasının incelenmesi sonrasında hazırlanmıştır. Ayrıca nitel araştırma ile ilgili literatür ve nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı çalışmalar detaylı bir şekilde taranmıştır.

Bu çalışmada araştırma soruları,

- Yaş,
- Eğitim durumu,
- Unvan,
- Çocuk sayısı,
- Katılımcının kaç yıldır çalışan anne olduğu,
- Toplam çalışma süresi gibi demografik özellikleri içerecek sorularla başlatılmıştır. Bu demografik soruların yanı sıra literatürdeki iş ve yaşam doyumunu belirleyen temel etkenleri sorgulayacak sorular üzerine kurgulanmıştır.

Görüşmeler sırasında verileri detaylandırmak amacıyla katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda ilave sorular da yöneltilmiştir. Hazırlanan soruların açık ve anlaşılır olması amaçlanmıştır ve bu şekilde işletme içerisinde 5 kişi üzerinden test edilmiştir.

Katılımcılarla mülakat organizasyonu telefon ve mailleşme ile gerçekleştirilerek kişilerin uygun günlerine dair takvim gönderilmiştir. Önden araştırma konusu hakkında özet geçilmiş ve kişilerin bilimsel bir çalışma için zaman ayırmaları rica edilmiştir. Görüşmeler çalıştıkları işletmedeki toplantı odalarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeye başlamadan önce her katılımcıya verecekleri tüm

bilgilerin gizli tutulacağı ve yalnızca akademik amaçlı kullanılacağına ilişkin bir açıklama yapılmış ve sorulara samimi yanıtlar vermelerinin beklendiği söylenmiştir. Ayrıca sorulara verilen yanıtlar bir yandan da formların üstüne yazılı olarak kaydedilmiştir. Katılımcılar, sorulara samimi ve gerçekçi yanıtlar vermişlerdir. Bu durum araştırmacı tarafından bizzat gözlemlenerek not edilmiştir.

Görüşmelerde katılımcıların isimleri istenmemiş, soru kağıtlarına isimleri temsilen “K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19, K20, K21, K22, K23, K24” sembolleri yazılmıştır. Araştırma bulguları sunulurken de katılımcı yorumları bu sembollerle verilecektir. Görüşmeler katılımcıların çalıştıkları kurumdaki toplantı odalarında ve genelde 45-60 dakika arasında gerçekleştirilmiştir.

### **3.5. VERİLERİN ANALİZİ**

Bu çalışma için toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Burada amaç, araştırma verilerini detaylandırarak tanımlayacak kod ve bu kodlar arasında bir bağa ulaşmak olmuştur.

Verilerin kodlanarak oluşturulması, gerekli temaların bulunması, bu kod ve temalar üzerinde düzenleme yapılması, ortaya çıkacak sonuçların yorumlanması biçiminde sıralanarak nitel araştırma verileri ortaya çıkarılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 242-243).

Araştırma kapsamında ilk olarak katılımcılarla yapılan görüşmelere ait ses kayıtları yazıya dökülmüş ve gereksiz veriler elenmiştir. Sonrasında ise diyaloglar çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunda belirleyen etkenler hususunda içerdiği mesaj ve anlamlara göre literatüre ilişkin konuyla ilgili olan kavramlar için kodlama yapılmıştır.

Kod listesi, konuya ilişkin teorik bilgiler temel alınarak hazırlanan ve araştırmacının elde ettiği verileri sınıflandırmasına yardımcı olan listeye verilen bir isimdir. Nitel araştırma konusunda çalışmalar yürüten araştırmacılar nitel araştırma verilerinin azaltılmasının veya sınıflandırılmasının gerekliliğini savunmaktadırlar. Çünkü bu veriler gerçekten başlangıçta oldukça geniş kapsamlıdır. Bu sebeple katılımcılarla yapılan görüşmelerin metinleri birkaç kez okunarak içerdikleri çeşitli

ifadeler çalışmada kullanılan kodlara göre kodlanmıştır. Veriler kodlandıktan sonra temaların bulunması gerekmektedir. Temaların bulunması için önce kodlar bir araya getirilerek incelenir ve kodlar arasındaki benzer yönler bulunmaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 349).

Araştırmanın bulguları sunulurken, katılımcıların görüşlerinden sıkça alıntı yapılmıştır. Bu sayede hem araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Araştırmanın iç geçerliğini başka bir ifade ile inandırıcılığını sağlamak için; verilere eleştirel bir gözle bakılmış ve araştırma sonucunda elde edilen bulguların gerçeği yansıtmayı yansıtmadığı denetlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270). Bu doğrultuda elde edilen bulguların literatür ile de örtüştüğü görülmüştür. Araştırmanın dış geçerliğini bir başka ifade ile aktarılabilirliğini sağlamak için ise katılımcıların görüşlerinden sıkça alıntı yapılmış ve amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 271).

Araştırmanın geçerliğini arttırmak amacıyla çalışmada katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar dinlenmiş, kullanılan ifadeler bilgisayar ortamında dokümanite edilmiştir. Araştırmanın iç güvenilirliğini sağlamak üzere ise araştırma bulgularının tamamı yorum yapılmaksızın doğrudan yazıya dökülmüş ve okuyucuya aktarılmıştır.

Araştırmanın dış güvenilirliğini sağlamak için ise araştırmanın temel aşamaları hakkında ayrıntılı ve açık bir şekilde okuyucuya bilgi verilmiştir. Aynı zamanda dış güvenilirliği sağlamak üzere tez danışmanı verileri, ulaşılan yargı ve yorumları kontrol etmiştir. Ayrıca araştırmanın güvenilirliğini arttırmak için hazırlanan soruların açık ve anlaşılır olduğunu anlamak amacıyla işletme içerisinde 5 kişi üzerinden test edilmiştir. Bu kapsamda araştırma sorularının her bir katılımcı tarafından aynı şekilde algılandığı sonucuna ulaşılmış ve araştırma sorularının standardizasyonu sağlanarak güvenilirliği artırılmıştır. Ayrıca nitel araştırmaların bir başka güvenilirlik basamağı ise, görüşmeler boyunca kayda alınan konuşmaların yazıya döküm sürecindeki tutarlılıktır. Bu kapsamda görüşmeden sonra elde edilen kayıtların çözümlenmesi sürecinde ortaya çıkabilecek yanlışların azaltılması için çözümlenme tutarlılığına da bakılması gerekmektedir. Bunun için çalışma iki ayrı zaman diliminde ayrı ayrı içerik analizine tabi tutulmuş ve sonuçların uyumluluğuna bakılmıştır.

### 3.6. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR

Araştırma kapsamında İzmir ilinde sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede farklı departmanlarda ve unvanlarda görev almakta olan 24 çalışan anne ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar ile ilgili demografik özellikler Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılım Tablosu**

<b>Demografik Özellikler</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Yaş</b>		
24 ve daha az	-	-
25-30	4	16
31-35	12	50
36-40	6	25
41-45	2	9
46 ve üzeri	-	-
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
Lise ve Altı	-	-
Önlisans	2	9
Lisans	16	66
Lisansüstü	6	25
<b>Unvan</b>		
Yetkili/ Uzman	15	64
Ekip Lideri /Yönetici	4	16
Müdür ve üstü	5	20
<b>Çocuk Sayısı</b>		
Bir	19	80
İki	5	20
Üç ve daha fazla	-	-

<b>Çalışan Anne Olma Süresi</b>		
1 yıldan daha az	3	12
1-5 yıl arası	13	54
6-10 yıl arası	6	25
11-14 yıl arası	2	9
15 yıl ve üzeri	-	-
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>		
1 yıldan daha az	-	-
1-5 yıl arası	11	45
6-10 yıl arası	5	20
11-14 yıl arası	5	20
15 yıl ve üzeri	3	15

Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların %16'sı 25-30 yaş grubu, %50'si 31-35 yaş grubu, %25 'i 36-40 yaş grubu, %9'u 41-45 yaş grubunda bulunmaktadır. Yüzdenin yoğunlaştığı kesim 31-35 yaş aralığında olduğu görülebilmektedir. 24 ve daha az ve 46 ve üzeri çalışan anne örneğine rastlanmamıştır. Araştırmaya katılan çalışan annelerin %50'sinin 31-35 yaş aralığında olması sigortacılık sektöründe öncü olan firmanın yaş ortalamasının düşük olduğunu göstermektedir.

Eğitim durumu açısından baktığımızda ise, katılımcıların lise ve altında bir eğitimi olmadıkları, %9'unun ön lisans, %66'nın lisans ve %25'inin ise, lisansüstü eğitim seviyesi mezunudur.

Katılımcıların %64'ünün yetkili ve uzman unvanlarında, %16'sının ekip lideri ve yönetici ve %20'sinin Müdür ve üstü unvanı ile çalışmaktadırlar.

Katılımcıların %80'inin bir tane çocuğu varken, %20'sinin iki çocuğu olduğu ortaya çıkmıştır. Üç ve daha fazla çocuk sayısı olan çalışan anneler bu örnekte rastlanmamıştır.

Katılımcıların çalışan anne olma sürelerine baktığımızda ise, %12'si 1 yıldan daha az, %54'ü 1-5 yıl arası ve %25'i 6-10 yıl arası , %9'u 11-14 yıl arası çalışan anne olarak çalışma hayatında olduklarını belirtmişlerdir. 15 yıl ve üzeri çalışan anne bu örnekte rastlanmamıştır.

Araştırmaya toplam çalışma sürelerine baktığımızda ise, katılımcıların 1 yıldan daha az bir çalışmaları olmadıkları ortaya çıkmış olup, %45'i 1-5 yıl arası, %20'si 6-10 yıl arası, %20'si 11-14 yıl arası ve %15'i ise, 15 yıl ve üzeri çalışma hayatında olduklarını belirtmişlerdir.

Yapılan mülakatların içerik analizleri sonucunda çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu belirleyen üç ana tema olduğu görülmüştür. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda belirlenen kodlar tekrarlanma sıklıklarının temel alınmasıyla bu üç tema altında sınıflandırılmıştır. Bahsi geçen bu üç tema: “çalışan annelerin memnuniyetleri”, “çalışan annelerin şikayetleri ve yaşadıkları zorluklar” ve “çalışan annelerin genel anlamda yaşadığı zorluklara yönelik tavsiyeler” şeklindedir.

**Tablo 4:Çalışan Annelerin Duyduğu Memnuniyetler**

<b>Çalışan Annelerin Duyduğu Memnuniyetler</b>	<b>Frekanslar</b>
Annelik duygusunun dünyadaki hiçbir duyguya benzer olmaması	20
İşin sevilerek yapılması	18
Destekleyici yan hakların olması	16
Şirketin sağlamış olduğu izin uygulamalarının olması	15
Yöneticilerin izin konusundaki hassas bakış açılarının olması	15
Çalışmanın getirdiği gelir, bilgi birikimi ile yetiştirmede olumlu etkinin yaratılması	15
İş tatminin sağlanması, bir amacın olması hissi	15
Aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine destek olarak denge sağlaması	4

Çalışan annelerin memnuniyetleri ile ilişkilendirilen ifadeler Tablo 4'te gösterilmektedir.Tablo 4 incelendiğinde, çalışan annelerin memnuniyetleri arasında katılımcılar tarafından en fazla dile getirilen etkenin annelik duygusunun tüm duyguların üstünde olduğu ve dünyadaki hiçbir duyguya benzer olmadığı şeklinde ifade edildiği görülmüştür. Bu yönde görüş bildiren katılımcılardan bazılarının ifadelerine aşağıda yer verilmektedir:

*“Annelik duygusu tüm duyguların üstünde bir duygu. Onun için herşeyi göze alabiliyorsunuz. Bütün sıkıntıları onun için göğüsleyebiliyorsunuz. Eve geldiğimde “annem” diye seslenişi ile her şeyi unutabiliyorsunuz. Tarif bile edilemeyecek bir his.*

*Hani derler ya anne olunca anlarsın diye ben de sana aynı öğüdü vermek isterim.”*  
(K1, Uzman, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Kendimi anne olunca inanılmaz güçlü hissettim. Belki de daha önce böyle bir hissi yaşamamıştım. Çalışan anne olduğumda pek çok şeyi aynı anda yapmayı istiyorsun. Bu his insanı güçlü kılıyor. Savaşçı bir ruhu oluyor insanın, özellikle çalışan annenin.”* (K5, Yetkili, 36 yaşında, 1 çocuk annesi)

Katılımcılar işlerini severek yaptıklarını ve çoğu zaman bundan mutluluk duyarak evlerine gittiklerini belirtmişlerdir. İşlerini severek yapan katılımcılar ev ortamında da yaklaşımlarının daha farklı olduğu yönünde görüşler sunmuşlardır. Katılımcılar konu ile ilgili görüşlerini aşağıdaki şekilde ifade etmişlerdir:

*“İşimi seviyorum, her gün işim gereği yeni insanlarla tanışma fırsatı buluyorum, işin stresini değil daha çok bana katkılarıyla mutlu olmayı biliyorum. Bu durum ev ortamında kızıma yaklaşımda da etkili oluyor.”* (K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Sürekli bir değişim içinde çalışıyorum, farklı sorumluluklar ile çalışmak ve her şeyden önce sosyal olarak iletişim kurabildiğim herkes ile temas etmek beni mutlu ediyor. Önemli olan bu değişimin içinde olmayı sevmek ve diğer alanlarınıza bunu yansıtabilmek. Ben bunu başardığımı düşünüyorum.”* (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

*“Kurumsal bir firmada çalışıyorum. İşimin sorumluluğunu bildiğin sürece rahatça çalışabildiğimiz aile ortamı gibi olan bir çalışma ortamımız var. Bu da işimi seve seve yapmamı tetikliyor.”* (K15, Yetkili, 36 yaşında, 2 çocuk annesi)

Şirketin sunmuş olduğu destekleyici yan hakların olması ve bu hakkın çalışan annelerin çocuklarının da faydanlanması katılımcıların memnun oldukları bir diğer etkeni oluşturmaktadır. Çoğu katılımcı tarafından belirtilen bu madde özel sağlık sigortasının varlığından kaynaklanmaktadır. Katılımcılar, özellikle çocuklarının hasta olduğu dönemlerde özel sağlık sigortasının avantajlı bir durum olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum ile ilgili görüşler aşağıdaki gibidir:

*“İşe ilk girdiğimde özel sağlık sigortası gibi bir hakim olduğunu, bu hakka hem eşimi hem de oğlumu dahil edebiliyor olmak beni çok rahatlatmıştı. Oğlum çok sık rahatsızlanıyor, bu süreçte aklım hep onda kalıyor. Bunun yanı sıra manevi*

*boyutun yanı sıra maddi anlamda da desteğine ihtiyaç duyduğum bir durumdu. Bizi bu anlamda çok rahatlatıyor. ’’ (K2, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi).*

*“Aslında annelere özel sağlanan bir yarar değil ama çalışanlarına sunulmuş özel sağlık sigortası hakkı var şirketimizin. Bu özel sağlık sigortasına çocuklarımızı dahil edebiliyoruz ve limit anlamında sağlık ihtiyacımızı çok rahatlıkla karşılayabiliyoruz. ’’ (K8, Yetkili, 34 yaşında, 1 çocuk annesi)*

Memnuniyetin sağlandığı bir diğer unsur ise, şirketin sağlamış olduğu izin uygulamaları ve diğer yararların olmasıdır. İzin uygulamalarının daha esnek uygulandığı bir çalışma ortamının çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu etkilediği bu etken ile görülmüştür. Bu uygulamaya dair görüşler aşağıdaki gibidir:

*“Okulun ilk günü idari izin veriliyor kıymetli bir ayrıntı. Ayrıca tüm çalışanları kapsayan esnek çalışma saatleri gibi ayrıntılar mevcut. ’’ (K20, Ekip Lideri, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“ ...Evet şuanda Cuma günleri süt iznini topluca kullanarak bir tam günümü çocuğumla geçirebilme fırsatım var 1 yaşına kadar. Bu benim için çok güzel bir uygulama. ’’ (K9, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“ Doğum öncesi ve sonrasında aldığım izinleri, raporlarımı ve süt iznimi yasalarda belirtildiği şekilde kullandım. Her zaman hoşgörü ile karşılandım. ’’ (K24, Yetkili, 33 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“Yasal annelik haklarımızı rahatlıkla kullanabiliyoruz . 112 gün doğum iznimizi , 180 gün ücretsiz doğum iznimizi, çocuğum 1 yaşına gelene kadar süt iznimizi, ücretsiz izinlerimizden sonra yarım gün çalışma ve kısmi süreli çalışma gibi imkanlarımız var . Ayrıca şirketimiz özelinde okulların açıldığı günde otomatik izin hakkımız oluyor. Bu çok ince düşünülmüş ve verilmiş bir hak. ’’ (K23, Yetkili, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“Okulların açıldığı gün izin hakkımız var ki bu müthiş bir uygulama. İşyerim çocuğumla ilgili özel bir durumda izin alabilmem ile ilgili esnekliği de sağlamakta. Ayrıca işlerin yolunda gitmediği zamanlarda ve sorun yaşadığımızda Avita destek uygulamasıyla psikolog hakkımız da bulunuyor. Çalışma saatleri de bir anne için oldukça önemli bir etken, biz 8:00- 17:00 çalışıyoruz, yöneticimiz ile el sıkışarak esnek çalışma saatlerinde çalışabiliyoruz. Çocuğumun bir işim olduğumda 9:00- 18:00 şeklinde çalıştığım zamanlar oldu. Bundan dolayı işyerimin mesai*

*saatlerinden bir anne olarak çok memnunum. Rahatsız olduğum bir durum yok.”*  
(K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Aslında kendi birimim için teknik anlamda bu yönden rahatsız olduğum bir durum yok. Evden çalışma alabiliyoruz ve bunun çok avantajını gördüm. Bayram, resmi tatil izinlerinde evde olmak benim için bir avantaj. Sağlıklı olduğum için normal şartlarda böyle izin durumları bulunmuyor.”* (K13, Uzman, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer unsur olarak, katılımcılar yöneticilerinin izin konusundaki hassas bakış açılarının olduğunu , empatik düşünceye sahip yöneticilerle çalışmanın verdiği mutluluktan bahsetmişlerdir. Birkaç katılımcı görüşlerini şu şekildedir :

*“İş ve özel yaşam dengemi sağlarken çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerim hep destekçi olmuştur. Ekip içinde bu dengenin sağlanıyor olması büyük bir şans. Aslında bunu şöyle uyguluyorum hayatımda. İşte olan işte kalır mottosu ile yaşıyorum. Olumsuz olan durumun içinden normalleştirebilecek durumlar yakalıyorum ve hayata pozitif yaklaşıyorum. Enerjik olmak ruhumda olduğu için kolay kolay negatif etkilendiğim durumlar olmuyor. Gereçekler sebep-sonuç ilişkisinde karşılıklı olarak anlatıldığında ise tadından yenmeyen bir iletişim oluyor.”*  
(K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

*“Yöneticim çocuğumla ilgili olan her konuda hassas. Dolayısıyla çocuğumla ilgilenmemi gerektiren durumda gerekli inisiyatif bana sunup kolaylık sağlıyor. İyi ki bu şirketteyim dediğim durumlardan.”* (K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer unsurun ise çalışma hayatında olmanın çocukları yetiştirmedeki birtakım olumlu etkilerine yönelik sonuçlar oluşturduğuna dair görüşler sunulmuştur. Birkaç katılımcı görüşü şu yöndedir:

*“Anne olarak çocuğumun daha iyi bir geleceği olması için çabalıyorum. Çalışıyor olmak maddi anlamda bir çok imkanı da yanında getiriyor, kaliteli eğitim ve hobi edindirebiliyorum. Aynı zamanda, bilgi birikimi, vizyonu, gündemi güncel kılma vs. herşeyi çocuğuma aktardığım için yetişmesinde aktif bir rol oynadığımı düşünüyorum.”* (K18, Müdür, 36 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“... Çalışma günlerinde ev işlerine ait sorumlulukları da olan anne bunlara vakit ayırırken çocuğu da kendi sorumluluk alanlarını (odasını toplama, kendi*

giyinip soyunma vs.) üstleniyor. Sorumluluk ve yardımlaşma duygusu gelişiyor böylelikle.” (K20, Ekip Lideri, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Çalışan anne olmak, çocuk yetiştirirken onunla daha kaliteli zaman geçirmek demek bence. Çünkü günün kalan vaktinde sadece onunla ilgileniyorsunuz. Çocuğa daha kaliteli bir hayat sağlamak için çalışıyoruz. Çocuk annenin yokluğunda hayatı aslında daha iyi yönlendirebilmeyi öğreniyor.” (K23, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer memnuniyet unsuru ise çalışan anne olarak bir amaç içinde olma hissinin olması ve bu şekilde kariyerlerinde tatmin duygusunu sağladıklarını belirtmişlerdir. Bu unsur için ise görüşler aşağıdaki gibi örneklendirilebilir:

“Anne olmak kariyeri bir süre geciktirse dahi dengenin kurulması durumunda olumsuz herhangi bir yönü bulunmuyor bence. Çalışan anne bolca yorgunluk bolca stres demek olsa da bunu becerebilmek tam anlamıyla “çocuk da yaparım kariyer de” gücü veriyor ve oldukça tatmin sağlıyor.” (K18, Uzman, 28 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Eğitimi aldığım mesleği yapmak, ailemin geçimine katkıda bulunmak kişilik ve benlik gelişimimi olumlu yönde etkiliyor. Bu nedenle çocuklarına bakmak için kendini evde oturmaya zorunda hissedilen bir anne belki çocuklarını kendi hayatını yaşamasına bir engel olarak değerlendirebilir. Böyle bir durumda annenin hem çocuklarıyla, hem de dış dünya ile olan ilişkisi olumsuz bir hale gelebilir. Bu sebeple daha çözüm odaklı ve zorluklara karşı daha dayanıklı hissediyorum kendimi.” (K13, Uzman, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Anne olmamın şu ana kadar kariyerimde bana olumsuz bir etkisi olmadı, hatta kızımın bana şans getirdiğini düşünürüm. Çalışılan işyerinin ve kişisel beklentilerin de burada etkisi yadsınmaz. Eğer ki işyeri farklı bir pozisyon / terfi için çocuğu var diye uygun olmaz diye düşünmeyip adil bir şekilde teklif sunuyorsa gerisi çalışanın iş-özel hayat beklentileri ile ilgilidir. Tam tersi durum olursa da, anne olduğu için diğer çalışanlarla eşit haklar sunulmadığını hissedilen çalışan tabii ki olumsuz etkilenir, işe ve işyerine bağlılığını aidiyet duygusu zayıflar diye düşünüyorum.” (K20, Ekip Lideri, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Anne olmak kariyerimde olumsuz bir etki yaratmadı ama iş yeri seçimimi belirlemede önemli rol oynadı. Bu şirkette çalışmadan önce danıştım ve sürekli

yurtdışına seyahat etmem gerekiyordu. Anne olmak ve oğluma yeterince vakit ayıramamak benim sabit bir işe geçmemi sağladı.” (K18, Müdür, 36 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Çalışan anne olarak pek çok şeyi aynı anda başarmak insanı güçlü kılıyor. Savaşçı gibi bir ruhu oluyor insanın. Bu da pek çok kapıyı açarken cesaret veriyor. İş hayatında hedefler koymak durumunda kalıyorsun. Bu olumlu yönü. İş yerim bana çocuğumla ilgili esneklik tanıdığı için olumsuzluğunu görmedim ancak bu fırsatım olmasaydı işimdeki tatmin düzeyim ve kariyer yolum olumsuz etkilenir belki de iş hayatından uzaklaşabilirdim.” (K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Çalışmak özgüven anlamında kendimi kuvvetli hissetmeme sebep oluyor. Para kazanmak tabii ki memnun ediyor. Bir şeyler üretmek ve birilerine fayda sağlamak duygusal anlamda da ciddi tatmin sağlıyor.” (K23, Yetkili, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer husus ise katılımcı olarak bulunan çalışan annenin aynı şirkette çalışan eşlerinin birbirine destek oldukları görülmüştür. Bazı şirketlerde aynı şirkette çalışmanın yasaklandığı bir ortam söz konusu iken sigortacılık sektörünün öncülerinden olan bu firmada aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine yardımda buldukları ifade edilmiştir. Bununla ilgili olarak görüşler aşağıdaki gibidir:

“Aynı şirkette olmak bence iş yaşamı ile ev yaşamı arasında denge kurmak adına bence çok olumlu. Ne hissettiğinizi, ne yaşadığınızı çok iyi anlar hatta karşılıklı gelişimi de sağlar. Eşimle 8 yıldır aynı şirkette çalışıyoruz. İstanbul’dan İzmir’e transfer olma dönemimizde de oldukça birbirimize destek olduk.” (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

“Bu dengede sorun yaşamıyoruz. Aynı binalardayız. Ve gün içerisinde neredeyse hiç birbirimizi görmüyoruz. Kendi ekip arkadaşlarımızla öğle yemeklerinde ve molalarda dayız. Yaptığımız iş gereği de ayrı departmanlarda olmamız etkilemiyor. Hatta faydası var zararı yok diyebilirim.” (K15, Yetkili, 36 yaşında, 2 çocuk annesi)

“ Aynı meslekte olduğumuz için yaklaşık 3-3,5 yıldır beraber çalışıyoruz. İş-özel yaşam dengesini oturttuğumuzu düşünüyorum. İş yerinde diğer çalışma arkadaşlarım gibi herkes kendi görevleriyle ilgileniyor ve özel hayatımızı iş hayatımıza taşımıyoruz.” (K1, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

**Tablo 5: Çalışan Annelerin Şikayetleri/ Yaşadığı Zorluklar**

Çalışan Annelerin Şikayetleri/ Yaşadığı Zorluklar	Frekanslar
Çocukların büyüme aşamasının tümüne şahit olamamak, yeteri kadar zaman ayırlamaması	22
İş ve çalışma koşulları gereği duyulan rahatsızlıklar	18
Stres faktörünün olması	12
Kariyer yolu ile ilgili yaşanan rahatsızlıklar	12
Otorite kaybı ve isteklerin bitmemesi	2
Kreş imkanının olmaması	5
Yeterli bir ücret politikasının olmaması	2
Aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine destek olması durumunda yaşanan aksaklıklar	1

İçerik analizi sonucunda çalışan annelerin şikayetleri ve yaşadığı zorlukları ile ilgili olarak Tablo 5'deki sonuçlar ortaya çıkmıştır. Buna göre görüşülen katılımcılar tarafından zorluklara dair geri bildirimlerin olduğu görülmektedir.

Katılımcıların en fazla görüşte bulunduğu zorluk ve şikâyeti, çocukların büyüme aşamasının tümüne şahit olamayıp yeteri kadar zaman ayıramamaları olduğu görülmüştür. Katılımcıların bu duruma göre görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Büyüdüğü pek çok anı kaçıırıyorsunuz, ya da hasta olduğu her zaman yanında bulunamıyorsunuz yetemediğinizi hissettiğiniz anlar olabiliyor. ”* (K14, Ekip Lideri, 41 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Çocuklar sabah evden okula giderken kapıdan uğurlayanın ve akşam eve geldiklerinde kapıyı açanın annesi olmasını isterler. Ben öyle bir çocuktum ancak aynı duyguyu ben çalışan anne olarak çocuğuma veremiyorum. Diğer taraftan sabahtan akşama kadar uzun bir zaman diliminde çalışıp eve yorgun dönmek elbette çocuğumla kalite zaman geçirme isteğimi etkiliyor. Ben yorgun olduğum için çocuğumla ilgilenme, ev işlerim ve kendime ayıracağım zamanı bölmek durumunda kalıyorum. Bu da çocuğuma yeteri kadar zaman ve ilgi ayıramam anlamına geliyor aslında.”* (K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

“İşte olduğum zamanlar oldukça fazla. Onu görebildiğim süre çok az oluyor.” (K19, Müdür, 38 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Yoğun mesai dönemlerinde oğlumu çok kısıtlı süre görebiliyorum, onda da yorgunluk sebebiyle istediğim enerjiyi maalesef ki veremiyorum.” (K18, Müdür, 36 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Bebeğimin gelişimini bire bir takip edip yol gösterme konusunda hafta içi oldukça kısıtlı zaman kalıyor. Özellikle de akşamları erken uyuyan bir bebeğim var. Gün içinde onu özlüyor ve yanında olmak istiyorum.” (K9, Yönetici, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Oğlum, benim iş saatlerinde olduğum zamanlarda kreşte eğitim görüyor. Kendisi de benimle aynı zamanda eve giriş ve çıkış yapıyor. Yoğun iş temposunda bazen anneliğimi ertelemek zorunda kalıyorum. Onu sürpriz hediyelerle mutlu etmeye çalışıyorum. Çünkü ne de olsa ben onun geleceği için çalışıyorum.” (K2, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)

“İşten kaynaklı uzun süre vakit geçiremiyor olmak özlem duygusunu artırıyor. Bu sebeple daha bana bağımlı olarak yaşıyoruz. Bir arada olduğumuz zamanlarda daha huysuz oluyor, istekler çoğalıyor. Birlikte geçiremediğimiz zamanı kısa sürede geçirmek için bu süreyi daha yorucu ve yoğun geçirmiş oluyoruz.” (K23, Yetkili, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Hastalandığında yanında olamamak, farklı insanlar ilgilendiği için davranış temelleri üzerinde yeterince söz sahibi olamamak gibi durumlarla karşılaşabiliyorum.” (K24, Yetkili, 33 yaşında, 1 çocuk annesi)

“İş saatlerine uygun okul, kurs, servis ya da ilgilenecek aile büyüklerinin planlarına uymak zorunda kalıyorum. Hep bir şeylere yetişme telaşı, kurallara uygun yaşamayı zorunlu hale getiriyor. Bol oyun, bol eğlence kısmı maalesef sınırlanıyor, az zamanda hem benim hem çocuğumun zorunlu ve zorunlu olmayan fakat sosyal olarak ihtiyaç duyduğu şeyleri karşılamak zor hatta çoğu zaman imkansız oluyor.” (K20, Ekip Lideri, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Annesi olarak birebir ilgilenemediğim için anneanneninin yetiştirme düzenine göre yetişiyor. Tüm gün beni görmediği için de çok fazla özlem oluyor ve gece uyumak istemiyor. Daha fazla vakit geçirmek istiyor.” (K1, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Çalışmayan anne olmak bence çalışan anne olmaktan psikolojik açıdan daha zor. Çalışmadığım süre boyunca evde kendimi çok kötü hissetmiş ve bunalmıştım. Sanılanın aksine çalışmaya başladıkça kendime daha çok vakit ayırdığımı hissediyorum. Ancak ev ve iş süreci yönetimi sekteye uğramasın diye müthiş bir enerjiye ihtiyacınız var. Zaman zaman evde çalıştığım süreçte kızıma vakit ayıramadığım için iş sürecimin yoğunluğundan, rahatsız hissediyorum.” (K13, Uzman, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Çocuğum şartları bilerek yetişiyor ve kendisine çalışan anne olarak beni rol model olarak alıyor. Çocuğumun gelişim aşamasında süre gelen her sürece çalışma hayatından kaynaklı dahil olamadım ve özellikle hafta içi çocuğum ile çokça vakit geçirememekten kaynaklı özlem duydum.” (K18, Uzman, 28 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Zaman kısıtından dolayı bazen ikizlerime yetemediğimi düşünüyorum. Evde sürekli günlük işler (yemek, çamaşır, ütü vs.) devam ediyor. Bu sürede çocuklarım ile aramızda bir özlem var ve onlar benimle vakit geçirmek istiyorlar. Günlük işleri yetiştirme telaşından fazla vakit ayıramadığımda ve hep işim var cümlesini kurduğumda üzülüyorum.” (K15, Yetkili, 36 yaşında, 2 çocuk annesi)

“Çocuklarımın her zaman yanında olamamam en üzüntü duyduğum zamanlardı. İlk emekleme, ilk kelimesini duymak vb. diğer ilklerine şahit olamadım ve kendim eğitim veremedim, ailem destek oldu hep.” (K6, Uzman, 35 yaşında, 2 çocuk annesi)

Bir diğer unsur ise iş ve çalışma koşulları gereği duyulan bazı rahatsızlıkların katılan çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu belirleyen etkenler arasında olduğu gözlenmiştir. Yoğun iş temposu, lokasyon problemleri üzerine yoğunlaşan iş ve çalışma koşullarına dair katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“Yoğun iş temposu manevi anlamda zorlayıcı olabiliyor. İşlerimin aksaması, birikmesi ve bir sonraki güne ertelediğimde işin içinden çok zor çıkabiliyorum. Güne uygun program yaptığımda hem iş hayatım, hem de sosyal hayatım daha düzenli oluyor.” (K2, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)

“... Sadece şirketimiz konum itibariyle uzak ve bireysel ulaşımı zor. Konum itibariyle şirketin uzak olması çocuğumun bana ihtiyacı olduğunda ya da hastalık gibi bir durumu olduğunda rahat koşullarda evime ulaşamıyorum. Bunu yanı sıra

*çocuğuma daha iyi imkânlar sağlayabilmek için ücretimin daha iyi olmasını isterdim. Bir de şirketimizin uygun koşulları var ve kreşin eksik olduğunu düşünüyorum. Kreş imkânı olursa çalışan anneler olarak çok rahatlayacağız.”*(K3, Yetkili, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Rahatsız olduğum kısım şirketin bulunduğu konum, uzak bir lokasyonda çalışıyoruz. Bazı durumlarda çocuğum için acil bir durum çıktığında zorlanabiliyorum.”* (K6, Uzman, 35 yaşında, 2 çocuk annesi)

*“Kurumsal bir firmada çalışıyorum. Şirkette işinin sorumluluğunu bildiğin sürece rahatça çalışabildiğin bir aile ortamımız var. Bu yönler beni mutlu ediyor. Şu ara rahatsız olduğum tek şey az kişi çok iş. Departmanımızda ayrılanlar olduğu için nefes almadan çalışıyoruz diyebilirim. Bu durum çok yorucu olabiliyor.”* (K15, Yetkili, 36 yaşında, 2 çocuk annesi)

Bir diğer önemli unsur ise stres faktörü olduğu belirtilmiştir. Stres faktörünün olumsuz bir etki olduğu fakat aşılamayacak bir durum olarak görüldüğü gözlenmiştir. Görüşler ise:

*“Aynı anda parçalara bölünme hissi stress yaratabiliyor bazen. Her durumda idareci taraf olmanızın beklenmesi yorucu ama yönetilmeyecek bir durum olmadığını düşünüyorum.”* (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

*“...Dar zamanda pek çok işi hallediyor olmak stres yaratıyor evet. Ancak stresle başa çıkmanın yollarını buluyorsun.”* (K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Yapı olarak çok stresli biri değilim ama işim gereği zor bir gün geçirmişsem evdekilere bana bir süre izin vermelerini söylüyorum. Bu süreyi de rahatlatıcı bir aktivite yapmak geçiriyorum. Örneğin bir komedi filmi izlemek, müzik dinlemek gibi.”* (K18, Müdür, 36 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Çalışma hayatı zamanı kısıtlayıcı bir faktör, zaman kısıtlanınca özel hayat öncelikleri çocuğa yönelik oluyor. Kendinize yetişmediğinizi ya da hiç dinlenemediğinizi hissettiğiniz anlar stres artırıyor, ama üstesinde gelebiliyorsun bir şekilde.”* (K20, Ekip Lideri, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Satış ekibinde çalıştığım için hedef baskısı diğer birimlere göre daha hissedebilir olabiliyor. Bu durum iş anlamında biraz stres yaratıyor. Önceliklerin değiştiği bir süreç olabiliyor.”* (K17, Uzman, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğerk unsur ise çalışan anneler kariyer yollarında birtakım engellere rastaladıklarından bahsetmişlerdir. Bu durum iş ve yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediğini söyleyen bazı katılımcıların yorumu aşağıdaki gibi olmuştur:

*“Kariyer açasından baktığımda doğum izninde iken sizin sorumluluğunuzda olan işler için yine çaba sarf ettiğim günler olduğunu hatırlıyorum. Bu sebeple etrafınızda bu gibi durumlarda fırsatçılar ve bu sebeple özellikle izinliyken kariyer yolunuzun önüne bazı engeller çıkabiliyor. Bunun içinde kendinizi korumak ve kollamak zorunda kaldığınız durumlar olabiliyor.”* (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

*“... Bence genel toplum algısı yüzünden terfi ve performans konularında bıraktığın yerden bir adıma geriye düşürölme durumu olabiliyor.”* (K9, Yönetici, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Uzun bir süre doğum izni kullandığım için zaman zaman zaman kariyerin sekteye uğradığını düşünüyorum. Ancak hayatın içinde olmak, bütün gün evde oturmamak ve işe yaradığını hissetmek iş tatmini açasından olumlu.”* (K23, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Bence anne olmak bir kadının bu hayatta yapabileceği en yüksek kariyer bu net. Ancak iş hayatında tabii ki geride kalabiliyorsunuz. Mesaiye kalmanız gereken durumlarda kalamayabiliyorsunuz. Dolayısıyla diğerk ekip arkadaşlarınızın mesaiye kalarak veya kalmadan yapabildiği işleri siz geriden takip edebiliyorsunuz. Veya bazı projelerde yer almak isteyip (sosyal veya işle ilgili) malum sebepten vakit ayıramıyorsunuz. Bu da tercih edilememe sebebi olabilir.”* (K15, Yetkili, 36 yaşında, 2 çocuk annesi)

Aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine destek olarak denge sağlanması konusunda ise olumsuz olarak değerlendirilecek görüşlere de rastlanmıştır. Bu görüşler aşağıdaki gibidir:

*“...Aynı şirkette çalışın ya da çalışmayın bu durum fark etmeksizin aynı anda yoğun çalışmanız veya bir etkinliğe katılmanız gerektiğinde çocuklar ne olacak diyorsunuz ve birinizden biri bir şekilde geride kalmak zorunda kalıyor. Bu durum bazen ciddi risk oluşturabiliyor.”* (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

Anneanne ve babaanne desteğinin alınması ile otoritenin tehlikeye düştüğünü, az vakit geçirildiğinden hediyelerle bu aranin kapatılmaya çalışıldığını ve isteklerin

bitmediğini belirten katılımcılarımız da olmuştur. Bununla ilgili olarak düşünceler aşağıdaki gibidir:

“ Yoğun tempo olan zamanlarda bedenen ve zihinsel olarak yorgun olduğumda isteklerini pek de onların beklediği seviyede karşılayamadığımı düşünüyorum ve eğer hayatınızda bir anneanne-babaanne faktörü varsa otoriteniz bazen tehlikeye girebiliyor. Burada çocuktan çok aslında büyükleri idare etmek hayatı zorlaştırıyor.” (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

“ ... Bir yandan az vakit geçirdiğimiz için bu boşluğu ona bir sürü gereksiz şey alarak kapatmaya çalışıyoruz. Böylece isteklerinde sınır kalmıyor.” (K12, Müdür, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

Katılımcıların şikayatte buldukları diğer bir konu ise kreş imkanının olmaması olarak belirtilmiştir. Bunla ilgili olarak katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

“ Yeni bir kurulum olan şirketimizde çocuklarımı getirebileceğim bir kreşin olmaması beni biraz olumsuz etkiliyor. Koşulların uygun olmasından dolayı kreş konusunda taleplerimizi iletmeye devam ediyoruz” (K4, Uzman, 35 yaşında, 2 çocuk annesi )

“ En büyük eksiklik kreş yönünde. Anlaşmalı bir kreş olsa yakınlarda biz anneler için daha iyi olur ya da kreş konusunda bir destek sağlanabilir.” (K13, Uzman, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

“ Çocuğumu yetiştirmemde annenanesi destek sağlıyor. Eğer şirketin kreş uygulaması olsaydı benim ve benim gibi bütün anneler için çok faydalı olurdu.” (K11, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer olumsuz olarak görülen etken ise yeterli ücret politikasının olmaması olarak görülmüştür.

“ Piyasa koşullarına bakıldığında ücret politikası daha iyi olabilirdi diye düşünüyorum. Ama diğer tüm çalışma koşullarını değerlendirdiğimde (haftasonu çalışılmaması, 17:00'da mesaimin bitmesi) iyi bir firmada çalıştığımı düşünüyorum, bunun için şanslıyım...” (K24, Yetkili, 33 yaşında, 1 çocuk annesi)

Tüm bunların sonucunda yapılan görüşmelerde çalışan anne ve anne adaylarına verilecek tavsiyeler de ortaya çıkmıştır. Bu tavsiyeleri aşağıdaki tabloda ve katılımcı görüşlerimizde belirtilmiştir.

**Tablo 6:**Çalışan Annelere Verilecek Tavsiyeler

<b>Tavsiyeler</b>	<b>Frekanslar</b>
Özel anların kaçırılmaması, kaliteli vakit geçirilmesi	22
Eve girince işin işte kalınması düşüncesinin hakim olması	19
Hamileliğin tadının çıkarılması ve hayattan tat alınması	18
Çocuk belirli bir yaşa gelen kadar çalışılmaması	15
Stresli ortamlardan olunabildiğince kaçınılması	10
Ebeveynlerden ve çocuklardan destek alınması	3
Anneliğe dair gelişime önem verilmesi	3
Motivasyon kaynağının belirlenmesi ve rol model olunması	3

Katılımcıların bu çalışma için sunmuş oldukları tavsiyelerden en önemlisi çocuklarıyla olan özel anların bir şekilde kaçırılmaması ve kaliteli vakit geçirmek yönünde olmuştur. Bununla ilgili olarak görüşler aşağıdaki gibi yapılmıştır:

*“Çocuğumuz hastayken anneanne – babaanne çocuklarımızla ilgilenip biz işe gitmek zorunda olduğumuz için kendimizi üzmemeliyiz. Çalışan anne olduğumuz için, çocukların her istediğini onlara vermemeliyiz. Çalışıyor olmak herkes için aslında çok normal bir durum. Çocuklarınızla birlikte “kaliteli vakit” geçirmek, onlarla bol bol oyun oynamak onları en mutlu bireyler haline getirmemiz gerektiğini düşünüyorum. Böylelikle sosyal hayatı daha aktif olacak, özgüven duyguları sağlıklı bir şekilde büyüyecektir. (K2, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“Herşey iş demek değil, çocuklarımızın özel anılarını asla kaçırmamalıyız. Anne adayları ise stresten mutlaka uzak durmalı ve hamileliklerinin tadını çıkarmalı.” (K13, Uzman, 36 yaşında 1 çocuk annesi)*

*“Kendilerini fazla yormasınlar. İşler bir şekilde olur ancak bir insan yetiştirmek daha çok biz annelerin görevi. Ve asıl olan bu. Çocukları ile daha fazla zaman ayırıp ilgilensinler.” (K15, Yetkili, 36 yaşında, 2 çocuk annesi)*

*“Mümkünse daha zor geçirin ama çocuğunuza kendiniz bakın ve daha çok vakit geçirin. Hiçbir şey onun yerini tutmuyor.”(K3, Uzman, 38 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“Evdeyken tüm ilgiyi çocuğa verebilmek önemli, evde yarı iş yarı ilgilenmek yönteminde ne çocuk düzgün karşılık görebiliyor ne de iş çıktısı gerçekleşiyor. İş ve*

*çalışma düzeni seçimi, çocuğun bebeklik dönemindeki ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde olmalı. Çocuk büyüdükçe ihtiyaç ve gereksinimler azaldıkça esnek saatleri yönetmek kolaylaşıyor. Evde çocuk bakmak için işi bırakmalarını tavsiye ediyorum çünkü çoğu anne bunu planlıyor halbuki çocuğun anne ile derin vakit geçirme isteği büyüdükçe azalıyor, okul sonrası bir annenin tüm vaktini evde boş geçirmesine sebep oluyor. 4-5 sene ara verdikten sonra iş bulma ihtimali çok düşüyor. Onun yerine evdeki vakti kaliteli geçirmek önemli.” (K18, Müdür, 36 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“ Eve döndüğünüzde tamamen bebeğinize odaklanarak maksimum kaliteli zamanı geçirmeye çalışın, bol bol sarılın sevgi ve şefkatini hissettirecek oyunlar oynayın (K9, Yönetici, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“Yorgunluktan öldüğümüz zamanlar da bile güler yüzü hiç bırakmadan çocuklarıyla doyusya vakit geçirmeliler. İş yerinde iletişimde olduğumuz bir çok insanla bazı anlarda mecburiyetten bile olsa kibarlığı ve destek vermeyi asla atlamıyoruz. (K23, Yetkili, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“ Bütün işler yetişir, çocuğunuzla vakit geçirin derim ve asla senin için çalışıyorum mesajı vermeyin. Kadınlar iş hayatında var olmak zorunda ve çocuklarda bunun bilincinde olmalılar diye düşünüyorum.” (K24, Yetkili, 33 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“ Eve gelir gelmez mümkün olduğunca sadece çocuğunuzla ilgilenin derim. Evdeki işler bir şekilde hallolur ama çocuğunuz zaten sizi özleyiyor ve belki de birkaç saat sonra uyuyacak. Onunla kaliteli vakit geçirin derim.” (K9, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“ Çocuğum 4 aylıkken işe başlamıştım. Bu yüzden mümkün olduğunca çocukla vakit geçirmelerini ve erken işe dönmelerini tavsiye ederim. (K11, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)*

*“İş hayatı ve çocuk arasındaki dengenin kurulması kolay olmamakla birlikte maksimum düzeyde denge kurmaya çalışmalarını, çocuğa ayrılan sürenin dolu dolu ve kaliteli geçirilmesini, çocuğun öncelik olduğunun unutulmamasını, çalışmanın çocuğun geleceğinin daha kaliteli geçmesi adına gerçekleştirildiğinin unutulmaması yönünde tavsiyeler verebilirim. Çocuk ve kendi sağlığı el verene kadar çalışmalarına*

*devam etmeleri ve şansları var ise çocuk 1 yaşına gelene kadar çalışmamaları da öneririm.*” (K18, Uzman, 28 yaşında, 1 çocuk annesi)

Diğer bir tavsiye ise eve girince işin işte kalması düşüncesinin hakim olmasının dengeyi kurmada yardımcı olabileceği iletilmiştir. Katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir:

*“Çalışma saatleri içerisinde iş, eve girince işi unutmak.. Çocuklar herşeyi seziyor. Yetişkinlerin beden ifadesinden ve ses tonunda birşeylerin iyi mi yoksa kötü mü gittiğini hissediyorlar. O nedenle çalışma hayatı ve çocuk ilişkisi arasındaki denge çok önemli.* (K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“...Dediğim gibi anne olupta çalışmak korkunç bir olay değil. İlk etapta çok yorsa da zamanla vücut bu yoğun tempoya ayak uydurarak standart bir yaşam sunuyor bizlere. İşi geride bırakmayı öğreniyoruz. Annelik ve iş kadını olmanın tadını çıkarmak lazım. Herkes çalışan anne olmak istemez. Bu bir ayrıcalık ve fedakârlıktır.*” (K2, Yetkili, 31 yaşında, 1 çocuk annesi)

Diğer bir tavsiye ise hamilelikten, annelikten ve hayatın tümünden tat alınması gerektiği yargısını da ulaşılmıştır. Yorumlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

*“Hayat ne çalışmak, ne eş olmak, ne de sadece kendinizi çocuklara adamaktır. Hayat hepsinden tat almaktır. Kıvamı tutturmak bizim elimizdedir, istersek. Tüm durumları kendimiz tercih ettik. Tüm tercihlerimiz içinde kendimize mutlaka zaman ayırmalısınız. Kendiniz ile ilgili bir şeyler yaparsanız kendinize vakit ayırırsanız siz kraliçesinizdir. Her şeye yetersiniz. Genlerimiz aynı anda birçok şeyi beraber yapmaya kodlu zaten. Sadece bunu her şeyin veya bir şeyin kölesi olarak kullanmamak lazım bence.*” (K7, Müdür, 41 yaşında, 2 çocuk annesi)

*“Hamilelik sürecindekilere ise hamileliğin tadının çıkartıp sonrasında da işleri ve ofisi hiç düşünmeden bebeklerine odaklanmalarını öneririm.”* (K9, Yönetici, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

Çocukların belirli bir yaşa gelmesinin beklenmesi gerektiğini de öneren katılımcılar olmuştur. Bu durum özellikle psikolojik ve fiziksel olarak anneye ihtiyacın yoğun olduğu dönemde ve anne ile temasla güvenli bağlanmanın olduğu bir dönem için önem arz ettiği söylenebilir.

*“İmkan varsa çocuk belli bir yaşa gelene kadar çalışmamalarını öneririm.”* (K14, Ekip Lideri, 41 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“İşler hiçbir zaman bitmez. Mesaiye kalmak yerine çocukları ile vakit geçirmelerini öneririm. Hatta imkanları varsa 2 sene çocuklarına anneler kendileri bakabilmeli.”* (K19, Müdür, 38 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Bakıcı yerine erken yaşta okula vermek çocuk için daha faydalı olduğunu düşünüyorum ve en azından çocuk 1 yaşına gelene kadar çocukla annenin aralık vermeden vakit geçirmeliler.”* (K12, Müdür, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer öneri ise stresli ortamlardan olunabildiğince kaçınılması önerilmiştir. Stres yaşamımızın neredeyse her yerindedir. Bu nedenle daha sağlık bir özel iş yaşam dengesinin kurulabilmesi için olunabildiğince stresten uzak durulması gerektiği ifade edilmiştir. Bu görüşe dair örnekler şu şekildedir:

*“...Aynı zamanda stresli bir işiniz varsa mümkün olduğunca uzaklaşmaya çalışın, sağlık en önemlisi.”* (K23, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“...Ancak en kıymetimize sırf iş stresi yüzünden sağlıklı vakit ayıramamak üzücü olacaktır. İmkanları ölçüsünde olabildiğinde genç anne olmak büyük bir avantaj. Hem tahammül hem de stres yönetiminde avantaj sağlayacaktır.”* (K23, Yetkili, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer önemli sayılan tavsiye ise bu süreçte hem ebeveynlerden hem de çocuklardan destek alınmasının işleri kolaylaştıracağı bilgisi edinilmiştir. Bu maddeye yönelik görüşler aşağıdaki gibidir:

*“Çocuklarını güvenilir, akıllarının kalmayacağı birine emanet etme könemli. Ayrıca anne demek uykusuz geceler demek bunun geçici bir süreç olduğunun farkına vararak sabırla beklemelerini öneririm. İş hayatındaki annelerin çok fazla sorumluluğu olduğundan dolayı güçlü ve azimli olmaları gerektiğini düşünüyorum.”* (K1, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Denge kurmak çok önemli, yaşam gereği çalışmamız ve işimizin gereğini yapmamız gerekirken iş kaynaklı yaşanan yoğunluk, sorun ya da gerginlikleri ona yansıtılmaması için ciddi çaba göstermek gerekli. Çünkü çocuğumuzun bir daha geri gelmeyecek zaman dilimlerini anlık sebeplerle olumsuz etkilemek ona yapılacak haksızlıktır diye düşünüyorum. Bununla birlikte konuşmak, dinlemek, iletişimde olmak çok kıymetli. Bazı istediği şeyler çalışma temposundan yapılamaz olabiliyor, bunu iyi ifade etmek, algısını netleştirmek önemli.”*

Böylelikle çocuklar etrafımda üzülerek gözlemediğim bazı çocuklarının dile getirdiği gibi annem keşke çalışmasa düşüncesinden uzaklaşıp aksine annelerine manevi destek oluyorlar. Annelik büyüklerimizin dediği gibi ancak yaşayınca anlaşılabilir bazı hisler barındırıyor. Yeni anne olduktan sonra en kritik dönem işe dönmek. Çocuğundan ayrılıyor olmak onu sanki terk ediyormuş hissi, belki hayatınızda hiç görmeyeceğiniz kişilerin ihtiyaçlarına hizmet verebilmek için sana muhtaç haldeki canının parçasını bırakıp işe gitmek gerçekten kötü bir his. Ancak bu histen uzaklaşıp işte olmanın olumlu yanlarına odaklanmak, manevi tatmin, maddi karşılığını almak ve sürekli bebek kalmayacağını düşünmek de önemli. Ben doğumdan sonra yasal sürenin ardından izinlerle işe dönüş süresini uzatmayı olumlu görmüyorum. Uzaklaşma bağımlılığın arttığını ve sürecin daha zor olacağını düşünüyorum. Çocuk da anne de çalışma hayatı düzenine kısa sürede adapte oluyor.” (K20, Ekip Lideri, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer önem arz eden tavsiye ise anneliğe dair gelişime önem verilmesi gerekliliği olmuştur. Bu duruma dair görüşler aşağıdaki gibidir :

“...Ayrıca anne adaylarına maddi ve manevi olarak hazır hissettiklerinde çocuk yapmayı planlamalarını ve hamilelik yogasına gitmeyi tavsiye ederim. Rahat bir dönem geçireceklerdir.” K11, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

“Çocuk asla bahane değildir demek istiyorum. İş hayatında çocuğu bahane etmek aslında kariyerine set çekmekten başka bir şey değil. İşini iyi yapıp anne olabilmek yorucu olsa da buna değer. Anne olmadan önce de kendilerini geliştirmek istiyorlarsa öncelikli hedefleri bu olsun. Kurs, eğitim vs. anne olunca ek bir zaman kalmadığı için bunlar maalesef gerçekleşmiyor. Zaman yönetimi ve plan çok önemli. İpin ucunu kaçırdınız mı toparlanmak zaman alabiliyor. Hamilelik sürecini iyi değerlendirmenizi tavsiye ederim. Bol bol çocuk gelişim ve emzirme vb. kitap okunması inanılmaz fayda sağlayacaktır. Stresten uzak durmak için yoga ve meditasyon da sizi rahatlatacaktır.” (K13, Uzman, 30 yaşında, 1 çocuk annesi)

Bir diğer tavsiye olarak, motivasyon kaynağının belirlenmesi ve rol model olunması ile ilgili de tavsiyeler sunulmuştur. Katılımcı görüşleri aşağıdaki gibidir :

“...Zorlu, meşakatli ancak bir o kadar da keyifli yıllar başlıyor onlar için. İyi bir anne olmanın tanımı yok bence. Çalıştığım için yetersiz miyim, eksik mi kalıyorum diye birşey yok. Her annesi onun rol modeli oluyor diye düşünüyorum.

*Çocuğun anne-çocuk arasındaki bağ hiçbir şekilde etkilenmez. Ancak çocuklarla geçirilen anda sadece onunla ilgilenmek ve diğer işleri bırakmak gerekiyor. Çocuk konuşurken dinliyormuş gibi yapılmaz, oyun oynarken başka şeyle ilgilenilmez, aynı anda iki şey yapılmaz... Bunu yaşayarak ve pratik ederek ancak öğrenebilirler.”*

(K11, Yetkili, 35 yaşında, 1 çocuk annesi)

*“Sizin hayattaki motivasyon kaynağınızın çocuğunuz mu yoksa kariyeriniz mi olduğuna karar verin. Evde çocuğunuzla olmak mı ya da kariyerinizde ilerlemek mi sizi daha çok mutlu edecek, bunu belirledikten sonra aksiyon alabilirsiniz. Çocuğunuz büyürken size örnek alacak, buna göre ilerlemeyi siz seçebilirsiniz. Siz mutlu olursanız çocuğunuz da olur..”*

(K23, Uzman, 32 yaşında, 1 çocuk annesi)

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Geçmişten günümüze bakıldığında insancıl yaklaşımın iş hayatına girmesiyle birlikte teknolojiye verilen değer kadar insana verilen önemin de arttığı görülmektedir. Bu değişim 1930'larda yapılan Hawthorne çalışmaları ile anlaşılmaya başlamıştır. Günümüzde insanın mutlu ve memnun edilmesi anlayışı giderek önem kazanmakta ve çalışma hayatı içinde çalışanların iş doyumunu- yaşam doyumunu kavramlarının önemli bir yer tuttuğu ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:22).

Bu noktada Sanayi Devrimi sürecinde evrimleşen çalışma hayatı, kadınlar üzerinde de etkili olmuştur. Sanayi devrimi öncesinde kadınların üretime katılma şekilleri evde ve tarlada çalışmak iken, erkekler ise sadece avcılıkla uğraşmaktaydı. Sanayi Devrimi ile birlikte çalışma hayatının değişmesiyle birlikte, fabrikalarda kadınların çalışma hayatında girmesiyle birlikte yeni alanlar ortaya çıkmıştır. Özellikle Sanayileşme dönemi ile birlikte işgücüne katılan kadın sayısı hızla artmıştır. Bu dönüşümle birlikte; kadına aile ve toplum içerisinde yeni roller atfedilmiştir (Kocacık ve Gökkaya, 2005:197-198).

Aynı zamanda küreselleşme ile birlikte ulusal sınırlar piyasalar için önemsiz hale gelmiş, dış pazar rekabet şartlarına uyum sağlayabilmek zorunluluk olmuştur. Böylelikle fiyat rekabeti de önemli hale gelmeye başlamıştır. Fiyatların düşürülmesi için emek maliyetlerinin düşme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Emeğe dayalı teknolojiler kullanan ülkeler işgücü maliyetlerini düşürmek için ucuz işgücü sayılan kadın işgücünden faydalanmaya başlamışlar ve bu durum da kadınların işgücüne katılımını arttırmıştır (Toksöz vd., 2001: 16).

Kadının çalışma hayatına girmesi ve aile ve toplum içerisinde yeni rollerin yüklenmeye başlaması ile birlikte “çalışan anne” kavramı ortaya çıkmıştır. Kadının gerek iş yaşamındaki rolünü gerekse evdeki rolünü pekiştiren bu kavram günümüzde daha detaylı incelenerek literatüre kazandırılmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmada İzmir ilinde sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firmada çalışan annelerin, kadının aile ve toplum içindeki rolleri baz alınarak görüşleri alınmıştır. Bu doğrultuda, iş ve yaşam doyumunu belirleyen etkenlerin neler olduğu üzerine durulmuştur. Günümüzde sigortacılık sektöründe çalışan

annelerin duyduğu memnuniyetler, yaşadıkları zorluklar, şikayetler ve bu şikayetleri çözmeye yönelik öneriler bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu çalışmada sigortacılık sektöründe çalışan annelerin “memnuniyetleri”, “şikayetleri ve yaşadıkları zorlukları” ve “yaşadıkları zorluklara yönelik tavsiyeler” ele alınmaktadır.

Araştırmada katılımcılar tarafından iş ve yaşam doyumu ile ilişkili memnuniyet üzerinde belirleyici olan faktörlerin arasında en fazla dile getirilen etkenin annelik duygusunun dünyadaki hiç bir duyguya benzer olmaması olduğu belirtilmiştir. Literatür araştırmamızda görüldüğü üzere, iş doyumu kavramının duygusal yönü ağır basan, görülemeyen ama hissedilebilir bir kavram olduğundan bahsetmiştik. (Luthans,1995:66) Bu yönden hareketle iş doyumu kavramının duygusal boyutu ile annelik kavramının duygusal boyutunun özdeşleştiğini söyleyebiliriz.

Katılımcıların memnun oldukları bir diğer unsur ise işin ve işin niteliğinin seviliyor olmasıdır. Literatür incelendiğinde, iş ve yaşam doyumunu belirleyen örgütsel etkenler arasında iş ve işin niteliğinden bahsedilmektedir. Böylelikle, işten doyumun sağlandığı en önemli örgütsel faktörler arasında işin seviliyor olmasını sayabiliriz. Bu anlamda ortaya çıkan sonuç literatür ile örtüşmektedir. İş ve işin niteliği ile beraber akıllara çalışma ortamı ve koşulları unsuru da gelmektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada’da faaliyet gösteren çeşitli kuruluşlarda istihdam edilmekte olan 779 çalışan ile Veitch ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği açık ofis ortamının iş tatminine etkilerini inceleyen çalışmada iş yapılan fiziksel mekân ve oluşturulan şartların iş tatmin düzeyine etki ettiği saptanmıştır. Adı geçen çalışmada iş sahasının özelliklerinin iş tatminsizliğini önleme konusunda etkin rol oynadığı vurgulanmıştır. Keza Herzberg’in yaptığı araştırmada da iş sahasının çalışanlara ve işe uygunluğunun iş başarısına ve tatminine etkileri bulunmuştur (Inamizu, 2016, s.200).

Katılımcıların memnuniyet duydukları bir diğer unsur ise, çalışan anneleri destekleyecek yan hakların olmasından bahsedebiliriz. Çoğu katılımcı tarafından belirtilen bu madde özel sağlık sigortasının varlığından kaynaklanmaktadır. Katılımcılar, özellikle çocuklarının hasta olduğu dönemlerde özel sağlık sigortasının avantajlı bir durum olduklarını belirtmişlerdir. Özel sağlık sigortası hakkının olması,

örgütsel bir değişken olarak iş ve yaşam doyumunu etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin çalışma koşulları ve sunduğu fırsatlar bakımından özellikle çalışan anneleri desteklediği, mutlu ve güvenli bir ortama teşvik edildiklerini söyleyebiliriz. Kuşkusuzdur ki insanlar kendilerini mutlu ve güvende hissettikleri ortamlarda yaşamak ve çalışmak isterler.

Katılımcılar tarafından memnun oldukları etkenler arasında ifade edilen diğer unsurlardan bir diğeri ise, şirketin sağlamış olduğu izin uygulamalarının olması ve yöneticilerin izin konusundaki hassas bakış açılarının olmasıdır. Yöneticinin özellikle çalışan annelere karşı olumlu davranışı, çalışanına değer verip bunu hissettirmesi, yönetici ve çalışan arasındaki uyumlu ilişki, çalışanın yaptığı işten doyum hissetmesini sağlamaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkiler kurulması hususu üzerinde önemle durulmalıdır. Ellickson ve Logsdon (2002), kaliteli iyi bir yönetime ve yöneticiye sahip olan çalışanların, işlerinden daha çok memnun olduklarını belirtmişlerdir (Rukhvd., 2015:140-141).Literatür ile bu durum bağdaşmaktadır.

Katılımcılar tarafından dile getirilen çalışmanın getirdiği gelir, bilgi birikimi ile çocuğu yetiştirmede olumlu etkinin yaratılması ise iş ve yaşam doyumunu belirleyen memnuniyet teması üzerine kurulan bir diğer unsur olarak görülmektedir. Literatürde, iş doyumunu etkileyen etmenlerden birisi de çalışanın aldığı ücret şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Çalışan yaşamının önemli bir zaman dilimini çalışarak geçirmektedir ve çalışma esnasında bedensel ve zihinsel emek kullanımının karşılığı ücret olarak belirlenmektedir. Çalışan hayatını kazandığı ücret ile geçindireceğinden aldığı ücret hem yaşamını hem de iş doyumunu doğru orantıda etkilemektedir. İş doyumunun gelir düzeyi ile olumlu bir ilişkisinden söz edilmektedir. Yüksek olarak belirlenen ücret artışları iş doyumunu artırmaktadır. (Telman ve Ünsal, 2004: 39). Bu anlamda araştırma kapsamında elde ettiğimiz sonucun literatür ile de uyumlu olduğu görülmektedir.

Katılımcılar tarafından dile getirilen bir diğer unsur ise, çalışan annelerin işe yaradıklarını düşünerek iş tatminin sağladıkları ve annelerin toplum içerisinde bir amacının daha olma hissini yaratılmasıdır. Başaran'a göre, ortak hedeflere sahip iş grupları, kendi hedeflerini başarırken bu durumdan etkilenmektedir . Genel olarak çalışanlar arasında karşılıklı yardım ve dayanışmaya dayalı iyi ilişkilerin kurulması iş

doyumunu artırmaktadır (Başaran, 1992). Yapılan araştırmalar ve gözlemler sonucunda bireylerin yaşam doyumlarını etkileyen unsurlar arasında günlük yaşamdan mutluluk duymak, yaşamı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşma konusunda uyum, fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik, sosyal ilişkiler, sağlık ve kişisel güven vb. şeklinde sıralamak mümkündür (Özgen, 2002:27). Bu bağlamda çalışma hayatını aynı zamanda sosyal etkileşim aracı olarak da değerlendirilebiliriz.

Çalışan annelerin memnuniyetleri arasında sıralanan bir diğer unsur ise, aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine destek olarak denge sağlıyor olmalarıdır. Bazı şirketlerde aynı şirkette çalışmanın yasaklandığı bir ortam söz konusu iken sigortacılık sektörünün öncülerinden olan bu firmada aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine yardımda buldukları ifade edilmiştir. Literatüre bu şekilde bir katkı sağlandığı düşünülmektedir.

Araştırma kapsamında çalışan annelerin memnuniyetleri yanı sıra yaşadıkları zorluklar ve şikayetlerinin olduğu da görülmektedir. Buna göre katılımcılar tarafından en çok ifade edilen zorluk çocukların büyüme aşamasının tümüne şahit olamamak ve çocuklara yeteri kadar zaman ayıramaması yönünde görüşler alınmıştır. Bu bahsedilen zorluğun iş-yaşam doyumu ilişkisi açısından bakıldığında negatif yönlü bir etki yaptığı anlaşılmıştır. Bu anlamda elde ettiğimiz yargının literatüre ayrı bir katkısı olmuştur.

Yoğun iş temposu, şirketin bulunduğu lokasyonun ulaşım anlamında zorluk yaşatması gibi iş ve çalışma koşulları gereği duyulan rahatsızlıklar dile getirilmiştir. Lokasyonun uzak olması A işletmesindeki eksiklik olarak katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Bu rahatsızlıklar iş-yaşam doyumu ilişkisi bağlamında negatif bir etki yaratarak katılımcıları olumsuz yönde etkilediği gözlenmiştir. İşin zorluk derecesi, monotonluğu, karmaşıklığı bu durumu tetikleyebilmektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, mavi yakalı çalışanların işlerinin hep aynı düzende ilerlemesi, hiç bir değişikliğe yer vermemesi rutinleşmeyi beraberinde getirerek iş doyumu üzerinde negatif bir etki yaratmaktadır. Böyle durumlarda çalışan işten devamlı izin alma, yaptığı işi beğenmeme, stres, mutsuzluk ve dalgınlık gibi belirtiler göstermektedir (Keser, 2005:81). Bu anlamda elde edilen sonucun literatür ile de örtüştüğü görülmektedir.

Katılımcıların yanıtlarından hareketle yaşadıkları zorluk/ şikâyetlerden bir diğeri ise stres faktörünün olmasıdır. Katılımcılardan alınan yanıtlarda stres faktörünün iş ve yaşam doyumu içerisinde olumsuz bir etki yarattığı fakat aşılamayacak bir durum olarak görülmediği gözlenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, bazı araştırmalara göre stres, bireyin sağlığını ve örgütsel performansını etkileyen negatif duygusal ve psikolojik durum olarak tanımlanmaktadır. George ve Dimitrios, stresin iş doyumu üzerindeki etkisini araştırmış, ortaya çıkan sonuca göre performansı azaltan stres seviyesi arttıkça, çalışanların iş doyumunun düştüğü gözlenmiştir (Rukh vd.,2015:140). Araştırma kapsamında elde ettiğimiz bulgu da benzer bir sonucu ifade etmektedir. Bu anlamda bu sonucun literatür ile de örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Katılımcıların şikâyetlerinden bir diğeri ise kariyer yolu ile ilgili olan durumların varlığıdır. Kariyer ile ilgili memnun olan katılımcıların yanı sıra kariyerinin sektöre uğradığını düşünen annelerin olduğu gözlenmiştir. Çalışan annenin kariyerinde ilerleme gerçekleşirse ve adil bir ortamda bunu yaşarsa iş doyumuna ulaşır. Yapılan bilimsel araştırmalarda da, Shields ve Ward, çalışanların performans değerlendirme sisteminden memnun olmaması durumunda, işten ayrılma eğilimlerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Pek çok araştırmacı, iş doyumunun kariyer-terfi fırsatları ile ilişkili olduğuna dair çalışmalar yapmışlardır (Rukh vd., 2015:140). Araştırma kapsamında elde ettiğimiz bulgu da benzer bir sonucu ifade etmektedir. Bu anlamda bu sonucun literatür ile de örtüştüğünü söylemek mümkündür.

Kreş imkânının olmaması ve yeterli bir ücret politikasının olmadığını ifade eden katılımcılar ise bu durumlara dair olumsuz etkilendiklerini belirtmişlerdir. Kreş imkânının olmaması A işletmesindeki eksiklik olarak katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Ücret açısından bakıldığında ise, Oshagbemi (2003), tarafından İngiliz akademisyenler ile yapılan araştırma sonucu ücret, statü ve iş doyumunu arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Rukh vd., 2015:139). Ücret boyutunda da literatür örtüşmektedir.

Bir diğer yaşanan zorluk ise anneanne ve babaanne desteğinin alınması ile otoritenin tehlikeye düştüğünü, az vakit geçirildiğinden hediyelerle bu aranını kapatılmaya çalışıldığını ve isteklerin bitmediğini belirten katılımcılar olumsuz yönde

etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda elde ettiğimiz yargının literatüre ayrı bir katkısı olmuştur.

Aynı şirkette çalışan eşlerin birbirine destek olması durumunda hem olumlu yönlerin yanı sıra olumsuz görünen ve birtakım aksaklıklara yol açan görüşlere de ulaşılmıştır. Bu anlamda elde ettiğimiz yargının literatüre ayrı bir katkısı olmuştur.

Tüm bunlardan hareketle, literatürde iş- yaşam doyumu hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan değerlendirilmiştir. İş bir kişinin yaşamının önemli bir parçası olduğundan, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. Çünkü çalışanlar çalışma ortamlarının dışındaki olaylar ve durumlardan etkilenmekte, iş dışı olaylarla ilgili davranış ve duygular da iş tatmini ile karşılıklı etkileşim içerisine girmektedir (Aşan ve Erenler, 2008: 207). İş ve yaşam doyumu kavramları ulusal ve uluslararası literatürde çalışılmaya başlansa da bu husustaki nitel araştırmalar oldukça sınırlı sayıdadır. Ayrıca iş ve yaşam doyumunu sağlamada çalışan annelere ve anne adaylarına yönelik verilen tavsiyelerin yer aldığı çalışmalara da rastlanmamıştır.

Çalışan annelerin iş ve yaşam doyumunu belirleyen etkenlerinin nitel araştırma yöntemi ile ele alan bu çalışma, sigortacılık sektöründeki çalışan annelerin memnuniyetlerine, iş ve yaşam doyumuna ulaşmadaki yaşadıkları zorluklara, şikayetlerine, diğer çalışan anne ve anne adaylarına tavsiyelerine yönelik tavsiyelerinin ilk kez bu kadar kapsamlı bir şekilde incelenecek olması sebebiyle gelecek çalışmalara esin kaynağı olması açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmanın bilgilendirici, yönlendirici olması açısından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda iş ve yaşam doyumunun oluşmasında etkili olan faktörler, çalışan annelerin memnuniyetlerine, şikayetlerine, yaşadıkları zorlukları ortaya koymada yardımcı olmuştur. Çalışan annelerin yaşadığı zorluklar ve şikayetlerine ilişkin diğer çalışan anne ve anne adaylarına tavsiyeler tespit edilmiştir.

Araştırmada, iş doyumunu belirleyen bireysel etkenler olan kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet (çalışan anneler), eğitim düzeyi başlı başına demografik özellikleri oluşturmuş ve farklılıklar tespit edilmiştir. Bu bağlamda literatür ile örtüşmekte ve birbirlerini destekledikleri tespit edilmektedir.

Literatürde işin niteliği, ücret düzeyi, çalışma koşulları, yönetici ve çalışma arkadaşlarının tavrı, örgüt kültürü, kariyer fırsatları ve stres örgütsel etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, kişiden kişiye farklılık göstermesine karşın tüm bu etkenlerin çalışan anneleri iş ve yaşam doyumunu etkilediği ortaya çıkmıştır. İşin niteliğine ilişkin işini seven çalışan annelerin memnun olduklarını bu sebeple işinde huzurlu olan annenin ev ortamında da huzuru yakaladığı tespit edilmiştir. Çalışma koşulları ve ücret hakkında da farklı görüşler söz konusu olmuştur. Genel yorum kötü çalışma koşullarının olduğu ve yetersiz ücret politikalarının olduğu işletmelerde iş ve yaşam doyumunun negatif yönde etkilendiği tespit edilmiştir. Araştırma sonucumuzda görece az sayıda kişi ücret konusunda şikayette bulunmuştur. Yönetici ve çalışma arkadaşlarının tavrı konusunda ise özellikle çocukları sık hastalanan çalışan annelerin izin alma durumu gündeme gelmiştir. Bu konuda yöneticinin tarzı çalışan annelerin memnun oldukları ve iş-yaşam doyumunu anlamında tatmin edici bir etken olduğu ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin empatik yaklaşımı sayesinde çalışan anneler bu durumdan oldukça memnun olduklarını iletmişlerdir. Kariyer fırsatları bağlamında bakıldığında çoğu çalışan anne doğum izninden sonra kariyeri anlamında bir engel yaşadıklarını, bunun için ekstra çaba harcadıklarını iletmişlerdir. Bu durum iş-yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilediği katılımcılar tarafından iletilmiştir. Stres ile ilgili olarak her an her koşulda yaygın olunan bir durum olduğunu fakat aşılamayacak bir durum olarak görmediklerini ifade eden katılımcılar stres ortamlarından kaçınarak bu durumu aştıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında çalışan annelerin yaşadığı zorluklar ve şikayetleri bağlamında hem çalışan anne ve çalışan anne adaylarına hem de literatüre katkı sağlayabilecek tavsiyelere ulaşılmıştır.

Özellikle çalışan anne adaylarına iş-yaşam doyumlarını optimal dengede tutacak seviyede önerilerin verilmesi bu çalışma bağlamında çok büyük önem taşımaktadır. Katılımcılar tarafından verilen tavsiyeler aşağıdaki gibidir:

- Özel anların kaçırılmaması, kaliteli vakit geçirilmesi
- Eve girince işin işte kalınması düşüncesinin hakim olması
- Hamileliğin tadının çıkarılması ve hayattan tat alınması
- Çocuk belirli bir yaşa gelen kadar çalışılmaması

- Stresli ortamlardan olunabildiğince kaçınılması
- Ebeveynlerden ve çocuklardan destek alınması
- Anneliğe dair gelişime önem verilmesi
- Motivasyon kaynağının belirlenmesi ve rol model olunması

Katılımcıların vermiş olduğu bu tavsiyeler literatüre katkıda bulunacak türden tavsiyeler olarak değerlendirilmektedir. Bunların sağlanması halinde çalışan annenin yaşadığı zorluklar ve şikayetleri anlamında olumsuz tutumları azalacağı düşünülmektedir. Bu anlamda getirilen bu tavsiyeler, iş-yaşam doyumunda önemli bir rol oynamaktadır. Literatüre bu yönden katkısı ile de çok büyük önem taşımaktadır.

Çalışan anne kavramı ve örnekleme ile ilgili araştırma sayısının artırılması, literatüre katkı sağlayacaktır. Çalışan anneler ile ilgili yapılacak çalışmalar, özellikle kadınların çalışma hayatına girmesiyle birlikte hem ailede hem toplumdaki rolleri bağlamında (anne-çalışan) derinlemesine incelememize neden olacak, hem örgütlerin hem de aile ortamının gelişimini arttıracak olup, daha mutlu huzurlu bireyler olması konusunda yol gösterici olacaktır.

Ayrıca çalışan anneler üzerine iş ve yaşam doyumunun haricinde bir çok farklı değişken üzerinde durularak (iş-özel yaşam dengesi, iş-aile çatışması, iyi oluş hali, tükenmişlik ve stres) nitel araştırma yöntemleri ile incelemeler yapılarak ilgili literatür zenginleştirilebileceği düşünülmektedir.

Bu araştırma, sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren özel bir firma ile sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda çalışmaya dair değişkenlerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelere uygulanması durumunda sektörlerarası karşılaşmanın yapılması da mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

Açıkgöz, B.(2014), *Çalışan Annelerde Başa Çıkma Stratejilerinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri: Zonguldak Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Adkins, C. L.,Premeaux, S. F. (2019). A Cybernetic Model of Work-life Balance Through Time. *Human Resource Management Review*. 1-13.

Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam Dengesi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(1): 113-124.

Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Aksoy, K.(2018). *Çalışanlarda Motivasyon ve İş Doyumu*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aktaş, Y.(1994). Çalışan Anne ve Çocuğu. *Yaşadıkça Eğitim*. 36: 7-11.

Aldahema, M.(2016). *Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ve Maliyetleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algularının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi. Ankara.

Alper, İ.(2018). *Motivasyonun İş Doyumu Üzerinde Etkisi: Sivas Halk Sağlığı Müdürlüğü Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Altunel, M.C., Akova, O.(2017). Yaşam Memnuniyetini Etkileyen Faktörler Üzerine Kapsamlı Bir Model Önerisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.10.5505:212.

Arabshahi, M., Arabshahi, G. (2014). The Relationship Between Personal Characteristics, Communication, And Job Satisfaction. *Management Science Letters*. 4(7): 1594-1604.

Aşan Ö. ve Erenler E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 203-216.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*. 467(6): 31-51.

Ata, A.Ç. (2010). *Ticari Banka Çalışanları Açısından Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Avşaroğlu, S., Deniz, M. E., Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doyumu İş Doyumu ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (14): 115-129.

Aytaç, S. (2001). Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 3(1).

Bakan, İ., Büyükbeşe, A. G. T. (2004). Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (23): 35-59.

Balcı, A. (1987). *Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baran, M., A. Maskan ve M. Baran. (2015). Physics, Chemistry and Biology Teachers' Reasons for Choosing the Profession of Teaching and Their Levels of Job Satisfaction with Respect to Certain Variables. *Journal of Education and Training Studies*. 3(3): 101-110.

Bardavit, M. (2007). *Kişilik Yapılarının Stresi Değerlendirme, Stresle Başa Çıkma Yaklaşımları, Algılanan Stres ve İş Doyumu Üzerinde Olan Etkisinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Başaran, İ. E. (1992). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları. No: 108.

Baştemur, Y. (2006). *İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğünde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayer, A. (2013). Değişen Toplumsal Yapıda Aile. *Şırnak Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 1(8): 101-129.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59(59): 125-139.

Baysal, A. C. (1987). İşletmelerde İş Tatmini Ölçmede Kullanılan Psikoteknik Yöntemler. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*. 16(2): 29-45.

Berkmen, B. M., (2018). *Kısmi ve Tam Zamanlı Çalışanların Mesleki Doyum, İş Doyumu ve İş-Yaşam Dengesi İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bhatia, K., Kulshrestha, S. (2018). Managing Work Life Balance By Working Women-A Case Study In Jodhpur. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*. 9(10): 8-11.

Bingöl, D. (1986). *İş Tatmini, İşveren ve Toplum Açısından Önemi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Birgili, F., Salış, F., Özdemir, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Bazı Etmenlerin İncelenmesi. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*. 13(2): 27-37.

Borah, N., Bagla, N. (2016). Work-Life Balance: Assessing Perceptions. *SCMS Journal of Indian Management*. 13(3).

Boyles, C., Shibata, A. (2009). Job Satisfaction, Work Time and Well-Being Among Married Women in Japan. *Feminist Economics*. 15 (1): 57-84. Erişim Tarihi: 19.02.2019

Bozkurt Ö., Bozkurt İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 9 (1): 1-18.

Brown, H., Kim, J. S., Faerman, S. R. (2019). The Influence of Societal and Organizational Culture On The Use of Work-life Balance Programs: A Comparative Analysis of The United States and the Republic of Korea. *The Social Science Journal*. 1-11.

Can, Y., Soyer, F. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Sosyo Ekonomik Beklentileri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28(1): 61-74.

Clarke-Stewart, A., Friedman, S. (1987). *Child Development: Infancy Through Adolescence*. John Wiley & Sons.

Crompton, R., Lyonette, C. (2006). Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica*. 49(4): 379–393.

Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*. 3(1): 9-18.

Çullu, S. (2009). *Türkiye'de Çalışan Kadınların İşgücü Piyasasındaki Konumları ve Karşılaştıkları Sorunlar*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Daverth, G., Cassell, C., and Hyde, P. (2016). *The Subjectivity of Fairness: Managerial Discretion and Work-Life Balance*. *Gender, Work & Organization*, 23: 89– 107.

Davis, K.(1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı / Örgütsel Davranış*. Çeviri: Kemal Tosun. İstanbul. İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Derin, N. (2007). *Devlet Hastanelerinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*.(Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 50(03): 115-140.

Durna, U., Eren, V. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2): 210-219.

Durukan, K. (2017). *İş Doyumunu Etkileyen Faktörler (Denizli Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Duygulu, S., Korkmaz, F. (2008). Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri. *CÜ Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*. 12(2): 9-20.

Eğimli, A.T. (2009). "Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(3): 35-52.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi. İşletme İktisadi Enstitüsü, Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın. (5).

Ergeneli, A., Eryiğit, M. (2001). Öğretim Elemanlarının İş Tatmini: Ankara'da Devlet ve Özel Üniversite Karşılaştırması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(2): 159-178.

Feldman, D. C., Arnold, H. J. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. New York, McGraw-Hill Book Company.

Güçlü, E.(2016). *Türkiye'de Kadın İşgücünün Sorunları, Gaziantep Halı Kilim İmalat Sektöründe Kadın İşgücü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güner, F., H. Çiçek ve A. Can. (2014). "Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri ile ilişkisi". *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*. 6(3): 59-76.

Hermann, M. A., Ziomek□Daigle, J. and Dockery, D. J. (2014). Motherhood and Counselor Education: Experiences With Work–Life Balance. *Adultspan Journal*, 13: 109-119.

Higgins, C., Duxbury, L., Lee, C. (1994) Impact of Life- Cycle Stage and Gender on the Ability to Balance Work and Family Responsibilities. *Family Relations*, 43(2): 144-150.

Hildebrandt, E. (2006). Balance Between Work and Life–New Corporate Impositions Through Flexible Working Time or Opportunity For Time Sovereignty?. *European Societies*. 8(2): 251-271.

Hildebrandt, E. (2006). Balance Between Work and Life–new Corporate Impositions Through Flexible Working Time or Opportunity For Time Sovereignty?. *European Societies*. 8(2): 255-262.

Hirschi, A., Shockley, K. M., & Zacher, H. (2019). Achieving work-family balance: An action regulation model. *Academy of Management Review*. 44(1): 150-171.

Kapız,S.(2001).<http://www.isguc.org/?p=article&id=66&cilt=3&sayi=2&yil=2001.>, (Erişim Tarihi: 15.02.2019).

Inamizu, N. (2016). Spurious Correlation Between Work Environment And Job Satisfaction. *Annals of Business Administrative Science*. 15(5): 199-209.

Iris, B., Barrett, G. V. (1972). Some Relations Between Job And Life Satisfaction And Job Importance. *Journal of applied Psychology*. 56(4): 301-304.

Izgar, H. (2003). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

İçin, N. (2012). *Çalışma Yaşamında Kadın İşgücünün Karşılaşabileceği Sorunlar*.

İşcan, Ö. F., Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(4): 195-216.

Kapız, S. Ö. (2001). İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi, *İş-Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 3(2).

Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(3): 139-153.

Kar, B., Panda, M. C., Pathak, M. D. (2019). Women's Work-Life Balance: Compensation is the Key. *Journal of Management Research (09725814)*. 19(1): 29-40.

Karakuş, A. (2008). *Sağlık Meslek Lisesi Meslek Dersi Öğretmenlerinin İş Doyumlarına İlişkin Görüşleri (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin İş Tatmin Düzeyleri: Sivas İli Örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(6): 46-57.

Keser, A. (2003). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*. Bursa: Alf Aktüel Yayını.

Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 7 (4): 77-95.

Keser, A.(2006).*Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.

Kocabacak, S., Yavuz, A., Ceyhan, Z. ve Sarı, M. (2008). Devlet Hastanelerinde Üst Düzey Yöneticilerde İş Doyumunun Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. A.E. Esatoğlu ve B. A. K. (Ed). *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı* (ss. 369-372). Antalya.

Kocacık, F., Gökkaya, V. B. (2005). Türkiye’de Çalışan Kadınlar ve Sorunları. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6(1): 195-219.

Koç, M., Titiz, H., “Kadın Yöneticilerde İş Tatmin Düzeylerinin Orta Yetişkinlik Dönemi Açısından İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. (15) 2016: 331-364.

Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*. 14(4).

Korkut, Y.(2018). *Çalışanın Adalet Algısı ve İş Doyumu İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü (Hekimler Üzerine Bir Araştırma)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 20(1): 291-317.

Kubilay Özel, N.(2015). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuzulu, E., Kurtuldu, S., Vural Özkan, G. (2013). İş Yaşam Dengesi İle Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*. 2(1): 88-127.

Lam, S. S. (1995). Quality Management And Job Satisfaction: An Empirical Study. *International Journal of Quality and Reliability Management*. 12(4): 72-78.

Leventyürü, M. (2010). *Sigorta Satış Sektöründe İş Tatmini ve Örnek Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lewis, S., Gambles, R., Rapoport, R. (2007). The Constraints of A Work-life Balance Approach: An International Perspective. *International Journal of Human Resource Management*. 18(3): 360-373.

Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior*. 7th ed., Sigapore, McGraw-Hill.

Mahmoud, A. H. (2008). A Study Of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship To Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, And Level of Education. *European Journal Of Scientific Research*. 22(2): 286-295.

Makal, A. (2010). Türkiye’de Erken Cumhuriyet Döneminde Kadın Emegi. *Çalışma ve Toplum*. (2): 13-39.

Mattessich, S., Shea, K., Whitaker-Worth, D. (2017). Parenting and Female Dermatologists’ Perceptions of Work-life Balance. *International Journal of Women's Dermatology*. 3(3): 127-130.

Moilanen, S. , Aunola, K. , May, V. , Sevón, E. and Laakso, M. (2019). Nonstandard Work Hours and Single Versus Coupled Mothers' Work-to-Family Conflict. *Fam Relat*. 68: 213-231.

Muter Şengül, C.(2015). Yaratıcı Annelik. Çalışan Kadın Akademisyenlerin Kaleminden Çalışma Yaşamında Annelik (ss. 283-312). Editör Olca Sürgevil Dalkılıç. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Örücü, E., Yumuşak, S., Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 13(1): 39-51.

Özaydın, M.M., Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *Journal of Business Research-Türk*. 6(1): 251-281.

Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 22(1): 209-233.

Özer, M., Biçerli, K. (2003). Türkiye’de Kadın İşgücünün Panel Veri Analizi. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1): 55-85.

Özgen H., Öztürk A.ve Yalçın A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özgen, H., Yalçın. A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejik Bir Yaklaşım*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özkalp, E., Kirel, Ç. (2016). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Öztürk, A., Özdemir, F. (2010). İşletmelerde Personel Güçlendirmeye Dayalı İş Doyumunun Artırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17(1-2): 189-202.

Parker, C., Mathews, B. P. (2001). Customer Satisfaction: Contrasting Academic and Consumers' Interpretations. *Marketing Intelligence and Planning*. 19(1): 38-44.

Pelit, E. (2015). *İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. Ankara: Gece Kitaplığı.

Rajput, B.L., D.A. Mahajan and A.L. Agarwal. (2017). An Empirical Study of Job Satisfaction Factors of Masons Working on Construction Projects in Pune. *The IUP Journal of Management Research*. 16(1): 36-46.

Razon, N. (2006). Çalışan Anne ve Çocuğu. *Ana-Baba Okulu* (ss. 229-244). 12. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Robbins, S. P., Judge, T., Erdem, İ. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Kitabevi.

Robinson, L. D., Magee, C. A. and Caputi, P. (2018). Sole Mothers in the Workforce: A Systematic Review and Agenda for Future Work–Family Research. *J Fam Theory Rew*: 10: 280-303.

Rukh, L., M.A. Choudhary and S.A. Abbasi. (2015). *Analysis of Factors Affecting Employee Satisfaction: A Case Study from Pakistan* (pp.137-152) Work 52.

Saari, L. M., ve Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job. *Human Resource Management*. 43(4): 395–407.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayım.

Schein, H.E. (1976). *Örgütsel Psikoloji*. Eskişehir: İ.T.İ.A.Yayımları.

Schueller-Weidekamm, C., Kautzky-Willer, A. (2012). Challenges of Work–life Balance for Women Physicians/Mothers Working in Leadership Positions. *Gender Medicine*. 9(4): 244-250.

Seçer, H. Ş. (2010). *Çalışan Anneler ve Çalışan Annelere Yönelik Ayrımcılık*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.

Seçer, H. Ş. (2015). *Çalışan Anneler ve Çalışan Annelere Yönelik Ayrımcılık. Çalışan Kadın Akademisyenlerin Kaleminden Çalışma Yaşamında Annelik* (ss. 283-312). Editör Olca Sürgevil Dalkılıç. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Senemoğlu, N.(2002). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sorensen, S. O. (2017). The Performativity of Choice: Postfeminist Perspectives on Work–Life Balance. *Gender, Work & Organization*. 24: 297– 313..

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, And Consequences* (Vol. 3). California: Sage Publications.

Spector, P. E., (2008). *Industrial and Organizational Psychology : Research and Practice*, 5th ed.,NJ : John Wiley & Sons.

Sun, H. Özlem (2002). *İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*. (Uzmanlık Tezi), Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Matbaası Genel Müdürlüğü.

Sürek, M. (2007). *İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında Görevli Üye Temsilcilerinin İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, Ş. (2008). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Tükenmişlik ve Yaşam Doyumu Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Şencan, N. S., Aydınlan, B., Yeğenoğlu, S. (2017). Türk İlaç Sanayinde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*: 3(2): 117-148.

Tekin, O.(2018). *Duygusal Emek İle İş Doyumu Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracılık Rolü: Finans Sektörü Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Telman, N., Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Toksöz, G., Kazanç, A., Poyraz, B.(2001). Kadınlar, Kalkınma ve Sosyal Adalet Temelinde Analizi. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Topal, E. (2008). *Hekim ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Topçu, M.Ü. (2009). *Malatya İl Merkezinde Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyumu ve Etkileyen Faktörler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Türk, S. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Yayınevi.

Uşen, Ş., Delen, M. (2011). Eğitimli Kadınların Çalışma Hayatına İlişkin Tercihleri: İstanbul Örneği. *Kamu İş Dergisi*. 11(4): 127-182.

Uyer, G. (1993). *Hemşirelik ve Yönetim*. Ankara: Hürbilek Matbaacılık.

Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E., Çıraklar, N. H. (1998). İş ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin Üç Temel Varsayım Altında İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(2): 193-204.

Ünal, E.(2019). *Örgütsel Adaletin İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir araştırma: Adana-Mersin Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vara, Ş. (1999). *Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Vieira, J. M., Matias, M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2018). Work-family Conflict and Enrichment: An Exploration of Dyadic Typologies of Work-family Balance. *Journal of Vocational Behavior*. 109:152-165.

Yavuzer, H. (2010). *Ana-Baba ve Çocuk*. 21. Baskı. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Yavuzer, H.(2003). *Çocuk Psikolojisi*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Yeşilyaprak, B.(1993). Kişilik Gelişiminde Ailesel Faktörlerin Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*. 3(1): 1-16.

Yetim, Ü. (2001). *Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri*. İstanbul: Bağlam Yayınları.

Yıldırım, A. (1999). *Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi*. Eğitim ve Bilim. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü. 23(112).

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, B.I., M. Gülmez ve F. Yıldırım. (2016). The Relationship Between The Five- Factor Personality Traits of Workers and Their Job Satisfaction: A Study on Five Star Hotels in Alanya. *Procedia Economics and Finance*. 39: 284- 291.

Yıldız, N. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde Çalışan Hekimlerde İş Doyumu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*. 66(1): 34-41.

Yılmaz, H.(2013). *İş Stresi Bataryasının Genel İş Doyumu Ölçeğinin Revize Edilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Young, F. Y. (2018). Work-Life Balance and Mental Health Conditions During Reduction in Working Hour. *International Journal of Business and Information*. 13(4):489-504.

Yücel, İ. ve Y. Demirel. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: Başka Bir Yol Daha Olmalı!. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(2): 159-177.

Zeybek, E., (2010). *Kariyer Engelleri ve Cam Tavan: Ankara'da Faaliyet Gösteren 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.