



Araştırma Makalesi (Research Article)

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE AİLE DOSTU POLİTİKALAR: ÇALIŞANLAR PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME (FAMILY FRIENDLY POLICIES IN HOSPITALITY ORGANISATIONS: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES)

Cansu SOLMAZ^{1*} (orcid.org/ 0000-0001-6291-0446)

¹Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Turizm Meslek Yüksekokulu, Seyahat-Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Antalya, Türkiye

Özet

Bu çalışmanın amacı Alanya’da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde uygulanan aile dostu politikaların, çalışanlar perspektifinden nasıl değerlendirildiğini ortaya koymaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmış ve 20 otel çalışanı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler tematik analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Bulgular, işletmelerde izin düzenlemeleri ile sosyal program ve etkinliklere ilişkin aile dostu uygulamaların bulunduğunu fakat esnek çalışma düzenlemeleri ile çocuk ve bağımlı bakım desteklerinin eksik olduğunu göstermiştir. Çalışanların işletmelerinde uygulanan aile dostu politikaları yetersiz bulduğu ve iş-aile çatışması yaşadıkları görülmüştür. Çalışanlar, iş-aile yaşamını uyumlaştırma sürecinde en çok aile ve iş arkadaşlarının desteğine başvurmaktadır. Çalışanlar işletmelerde aile dostu politikaların sunulmasının hem kendileri hem de işletme açısından karşılıklı fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Çalışmada çalışanların en çok çalışan refahı ve motivasyonunu artırıcı politikalara ihtiyaç duyduğunu tespit edilmiş ve sektör profesyonellerine öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Aile Dostu Politikalar, İş-yaşam Dengesi, Konaklama İşletmeleri, Konaklama İşletmesi Çalışanları, Alanya.

Abstract

The aim of this study is to reveal how family-friendly policies implemented in hospitality organisations in Alanya are evaluated from the perspective of employees. The study used phenomenology design, one of the qualitative research methods and included interviews conducted with 20 hospitality employees. Data were analysed with thematic analysis. The results showed that organisations have family-friendly practices in terms of leave arrangements and social programmes and activities, but flexible working arrangements and support for children and other dependants are lacking. Employees found the family-friendly policies implemented in their enterprises insufficient and experienced work-family conflict. Employees often seek the support of family and colleagues to reconcile work-family life. Employees stated that the introduction of family-friendly policies in enterprises would be mutually beneficial for both themselves and the enterprise. The study revealed that employees most need policies that increase wellbeing and motivation, and recommendations were presented to industry professionals.

Keywords: Family Friendly Policies, Work-life Balance, Hospitality Organisations, Hospitality Employees, Alanya

Giriş

Göç, küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte iş dünyası ve çalışanların ihtiyaçları da değişmektedir. Kadınların iş dünyasında daha görünür olmaları, çift kariyerli eşler ve tek ebeveynli aile oranının artması geleneksel anlamda algılanan “aile” kavramının yapısını değiştirmektedir. Bu doğrultuda çalışanların iş ve özel yaşamlarının taleplerini karşılaması gittikçe güçleşmekte ve dengenin sağlanamadığı durumlarda iş ve yaşam alanları arasında çatışmalar gözlemlenebilmektedir. Bu tür çatışmaların özellikle hizmet sektöründe yer alan iş alanlarında daha yoğun yaşandığı ifade edilmektedir (Lin, Wong ve Ho, 2013). Hizmet sektörü içerisinde yer alan iş kollarından biri olan; duygusal emek ve işgücü devir oranı yüksek, mevsimsel istihdam özellikleri sergileyen, emek yoğun ve uzun, vardiyalı çalışma sistemine sahip turizm endüstrisi çalışanları için iş-yaşam dengesi ve bu dengenin sağlanmasına yönelik örgütsel uygulama ve çabalar kritik önem kazanmaktadır.

*Sorumlu yazar: cansu.solmaz@alanya.edu.tr

DOI: 10.33083/joghat.2024.415

Konaklama işletmelerinde, misafirlerin ziyaretlerinden memnun ayrılması, yeniden ziyaret etme niyetleri ve hizmet kalitesi üzerinde çalışanların önemli bir faktör olduğu göz önüne alındığında çalışanların iş ve özel yaşamlarının uyumlaştırılarak fiziksel ve mental açıdan sağlıklı ve iyi hissetmeleri oldukça önem taşımaktadır. Öyle ki otel işletmelerinde yapılan araştırmalar iş-yaşam çatışmasının bireysel, mesleki ve örgütsel sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda turizm işletmesi çalışanlarında duygusal bitkinlik ve stres (Küçükusta, 2007), tükenmişlik (Yavas, Karakuş ve Karatepe, 2008), duygusal tükenme (Karatepe ve Uludağ, 2007) ve psikolojik açıdan iyi olamama hali görülmüştür. Bunun yanında iş yaşam çatışmasının işi bırakma eğilimi (Karatepe ve Sökmen, 2006; Wang, Li ve Wu, 2017), presentizm (Arslaner, 2015), duygusal bağlılığın azalması (Karatepe ve Magaji, 2008; Zhao ve Mattila, 2013) ve örgütsel vatandaşlık davranışında azalma (Wang vd., 2017) gibi örgütsel bir takım olumsuz çıktıları olduğu da görülmektedir. Bu noktada örgütlerin, çalışanlarının hem özel hem de iş yaşamlarındaki sorumluluklarını eşit şekilde yerine getirmesine yardımcı olacak resmi ya da resmi olmayan aile dostu politika ve programlar sunmaları gün geçtikçe daha önem kazanmaktadır. Ulusal turizm alanyazını incelendiğinde iş ve yaşam dengesinin çeşitli örgütsel kavramlar ile ilişkisinin ele alındığı çalışmalar görülmekle beraber bu dengenin sağlanması sürecinde turizm işletmelerinde uygulanan iş ve yaşam alanlarının sorumluluklarını uyumlaştırıcı aile dostu politikaların tespit edilmesi, uygulanması ve geliştirilmesi konusunda eksiklik olduğu görülmüştür. Aile dostu politikaların odak noktası çalışanlardır dolayısıyla çalışanların bu politikalara ilişkin değerlendirmeleri, bu politikaların etkili şekilde uygulanması ve politikalarından beklenen potansiyel faydanın sağlanması üzerinde oldukça etkili olacaktır. Buradan hareketle bu çalışmada Türkiye'nin önemli turistik destinasyonlarından biri olan Alanya'daki konaklama işletmelerinde uygulanan aile dostu politikaların nitel bir bakış açısı ile çalışanlar perspektifinden ortaya konulması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışma, aşağıda belirtilen araştırma soruları üzerine inşa edilmiştir:

- Alanya'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde hangi aile dostu uygulamalar bulunmaktadır?
- Çalışanların işletmelerde kendilerine sunulan aile dostu politikalara ilişkin algıları ve değerlendirmeleri nelerdir?
- Çalışanlar işletmelerde aile dostu politikalar uygulanmasının hangi konularda fayda sağlayacağını düşünmektedir?
- Çalışanlar en çok hangi alanlarda aile dostu politikalara ihtiyaç duymaktadır?

Çalışma sonucunda elde edilecek bulguların hem konaklama işletmelerinde aile dostu uygulamalar konusundaki boşluğu doldurarak alanyazına anlamlı bir katkı yapması hem de çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda sektör profesyonellerine yol haritası sunarak aile dostu politikalar hazırlanması sürecine katkı sunması beklenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Turizm İşletmelerinde İş ve Yaşam Dengesi

Bir madalyonun iki yüzü olarak değerlendirilen iş ve yaşam (Kumar ve Chakraborty, 2013), çalışanlar üzerinde önemli etkileri bulunan kavramlardır. Günümüzde bu iki alan arasındaki sınırların gittikçe bulanıklaşması çalışanların söz konusu alanlar arasında denge kurmasını da güçleştirmektedir. İş yaşam dengesi “evde ve işte minimum rol çatışması ile kişinin yaşamından tatmin olması” (Clark, 2000) olarak tanımlanmaktadır.

Turizm endüstrisinde; zorlu çalışma koşulları, uzun ve düzensiz çalışma saatleri (Yavaş vd., 2008) ve işyerindeki desteklerin eksikliği gibi uzun süredir devam eden sorunlar sadece örgütsel çıktıları değil aynı zamanda çalışanların ailevi ihtiyaçlarına da zarar vererek çalışanların iş ve yaşam sorumluluklarını başarılı şekilde dengelemesini mümkün kılamamaktadır (Fotiadis, Abdulrahman ve Spyridou, 2019). Bu anlamda çalışanların iş ve yaşam destek programları ile desteklendiği bir örgüt iklimi yaratmak son derece önemlidir. Çalışanlar iş-yaşam dengesi ihtiyaçları karşılanmadığında kolaylıkla aile dostu çalışma ortamlarını tercih edebilecek, dolayısıyla işten ayrılma oranları da artacaktır.

Turizm araştırmacıları, iş ve yaşam dengesinin çalışanlar için taşıdığı önemi göz önünde bulundurarak konu üzerinde çeşitli araştırmalar yapmış, iş yaşam dengesi kavramını ve çeşitli örgütsel performans göstergeleri ile ilişkilerini araştırmışlardır. Araştırmalar; turizm sektörünün uzun, vardiyalı ve mevsimsel çalışma sistemine sahip olmasının iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olan en önemli unsurlardan olduğunu göstermiştir (Deery ve Jago, 2009; Lewis, 2010; Mohanty ve Mohanty, 2014). Bunlara ek olarak sergilenen liderlik tarzı (Tromp ve Blomme, 2014), işletmenin kurumsallığı (Yağcı, 2014), çalışanlardaki çoklu rol baskısı (Mohanty ve Mohanty, 2014) ve rol çatışması (Zhao ve Mattila, 2013) da turizm işletmelerinde iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi bulunan kavramlardır. Diğer taraftan yöneticisinden (Karatepe ve Kılıç, 2007) ve örgütlerinden (Nayak ve

Sharma, 2018) destek gören çalışanların daha düşük düzeylerde iş-aile ve aile-iş çatışması yaşadığı görülmüştür. Yönetici desteğinin hem iş-aile hem de aile-iş çatışmalarını azaltırken; aile ve kariyer tatminini artırdığı görülmüştür (Karatepe ve Uludağ, 2008).

Turizm araştırmaları, iş-yaşam çatışmasının; duygusal bitkinlik ve stres (Karatepe ve Baddar, 2006; Küçükusta, 2007), tükenmişlik (Karatepe ve Uludağ 2007; Yavas vd. 2008; Lin vd 2014), psikolojik iyi oluş (Wong ve Chang, 2020) ve duygusal bağlılık (Karatepe ve Magaji, 2008) düzeyinde azalma, presentizm (Arslaner, 2015) ve işi bırakma niyeti (Karatepe ve Sökmen 2006; Yavas vd., 2008) gibi olumsuz sonuçlara neden olabildiğini göstermiştir.

Solmaz (2021) turizm işletmelerinde iş-yaşam dengesini araştırmalar bağlamında incelediği çalışmasında iş-yaşam dengesinin belirleyici ve sonuçlarını Tablo 1’de görüldüğü gibi derlemiştir. Tablo 1 incelendiğinde iş-yaşam dengesinin bireysel, mesleki ve örgütsel belirleyici ve sonuçları olduğu görülmektedir. Çalışanların demografik ve kişilik özellikleri ile yapılan işin doğasının ve son olarak yönetici desteği, örgütsel destek ve liderlik tarzı gibi örgütsel faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerinde belirleyici unsurlar olduğu görülmektedir. İş-yaşam dengesinin sonuçlarına bakıldığında ruhsal ve fiziksel sağlık, yorgunluk, tükenmişlik gibi bireysel; absenteizm, iş performansı ve bağlılığın düşmesi gibi mesleki ve son olarak örgütsel bağlılık, yaratıcılık, vatandaşlık, müşteri memnuniyetinde düşüş gibi örgütsel çıktıları olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Turizm İşletmelerinde İş-yaşam Dengesinin Belirleyicileri ve Sonuçları

	Belirleyiciler			Sonuçlar		
	Bireysel	Mesleki	Örgütsel	Bireysel	Mesleki	Örgütsel
Demografik faktörler	- Uzun, düzensiz, vardiyalı çalışma saatleri	- Çalışma arkadaşlarının desteği	- Yönetici desteği	- Ruhsal ve fiziksel sağlık	- İş ve kariyer tatmini	- Örgütsel bağlılık
- Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı ve yaşı, eğitim durumu, çalışma süresi	- Mevsimsel çalışma	- Transformasyonel liderlik	- Transformasyonel liderlik	- Yorgunluk	- İşten ayrılma	- Örgütsel vatandaşlık
- Kişilik Özellikleri	- Aşırı iş yükü	- Otokratik liderlik	- Otokratik liderlik	- Duygusal bitkinlik	- İşe gömülmüşlük	- Örgütsel yaratıcılık
Psikolojik faktörler	- Duygusal emek	- Örgütsel destek (aile ve çalışan dostu uygulamalar)	- Örgütsel destek (aile ve çalışan dostu uygulamalar)	- Yaşam doyumu	- Absenteizm	- Rekabet avantajı
- İşkoliklik	- Rol belirsizliği	- Rekabetçi örgüt iklimi	- Rekabetçi örgüt iklimi	- Aile yaşamı doyumu	- Presenteizm	- Cam tavan sendromu
- Psikolojik sermaye	- Rol çatışması	- Örgütsel güven	- Örgütsel güven	- Evlilik doyumu	- İş performansı	- Çalışanların hataları
- Psikolojik dayanıklılık		- Kurumsallık	- Kurumsallık	- Çocuklar üzerindeki sorunlar	- İşe ilişkin daha az olumlu duygu ve davranışlar	- Müşteri memnuniyeti
- İşe tutkunluk				- Tükenmişlik		
- Duygu durumu				- İş stresi		
- Polikroniklik						

Kaynak: Solmaz, 2021: 427

Çalışanlar ve örgütler üzerinde yukarıda bahsedildiği gibi önemli sonuçlar doğurabilecek iş-yaşam etkileşiminin örgütler tarafından dikkatle ele alınması ve çalışanlara ihtiyaçları doğrultusunda aile dostu politikalar sunulması özellikle turizm endüstrisinde oldukça önem arz etmektedir.

Aile Dostu Politikalar

Araştırmacıların iş-aile etkileşimi konusuna ilgisinin artması bu konudaki akademik üretimi artırırken çalışmalarda; iş-aile destekleri (work-family support), iş aile/yaşam programları (work family/life program) aileye duyarlı politikalar (family-responsive policies), iş-yaşam girişimleri (work-life initiatives) ve iş-aile yardımları (work-family benefit) gibi benzer kavramların kullanıldığı, kavramların tanımları üzerinde bir fikir birliğinin oluşmadığı görülmektedir (Kim, Ma ve Wang, 2023). Bu çalışmada işletmelerin çalışanlarına sunduğu aile dostu destek, hizmet, yardım ve uygulamalar için çatı bir kavram olarak “aile dostu politikalar” terimi kullanılmıştır.

Aile dostu politikalar çalışanların hem iş hem de aile yaşamındaki sorumluluk ve görevlerini eşit şekilde yerine getirmelerine yardımcı olan örgütsel programları ifade etmektedir (Moon ve Roh, 2010). Daha geniş bir tanımlama ile aile dostu politikalar; kurumsallaşmış düzenlemelerin yanı sıra, bireylerin iş ve aile sorumluluklarını dengelemelerine olanak tanıyan aile dostu çalışma ortamlarını tasarlamayı, yaratmayı ve

sürdürmeyi amaçlayan resmi ve resmi olmayan uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Drach-Zahavy ve Somech, 2008 akt. Kanten, 2014). Çarıkcı (2001) aile dostu örgütlerin; çalışanların, ailevi ihtiyaçlarına ve sınırlarına duyarlılık, çalışanların ailevi ve kişisel değerlerine duyarlılık, demografik farklılıklara duyarlılık, esnek örgüt kültürü, aileye duyarlı yöneticiler gibi özellikleri ile diğer örgütlerden ayrıldıklarını ifade etmektedir.

Örgütler çalışanlarına aile dostu politikalar sunarak; a) çalışanlarının ailevi ihtiyaçlarını karşılamakta, b) iş eğitiminin devamını sağlamakta, c) problem çözüme çalışanların katılımı artmakta ve d) sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olmaktadır (Vanderkolk ve Young, 1991 akt. Özen ve Uzun, 2005).

Aile Dostu Politikaların Sınıflandırılması

Örgütler yasal, finansal, sağlık, beslenme, ev, aile ve yaşlı bakımı gibi alanlarda iş yaşam dengesi programları hazırlayabilmektedir (WarrenShepell, 2004). Ayrıca çeşitli ücretli ve ücretsiz izin programları, bilgi edinmeyi sağlayan programlar, iş yerinde doğrudan sunulan hizmetler (çocuk bakımı hizmeti, sağlık ve fitness, danışmanlık hizmetleri vs.) gibi iş yaşam dengesi programları da bulunmaktadır (Altınok-Gürel, 2019).

Aile dostu politikalar alanyazında farklı şekillerde kategorize edilebilmektedir. Örneğin Poelmans, Chinchilla ve Cardona (2003) ile Johnston (1995) akt. Mulvaney (2011) iş-aile politikalarını; (1) esnek çalışma düzenlemeleri (iş paylaşımı, esnek zaman, sıkıştırılmış çalışma haftası, uzaktan çalışma vb.), (2) izin düzenlemeleri (aile ve sağlık izni, kişisel izin, ücretli izin vb.), (3) bakım destekleri (iş yerinde çocuk bakımı, okul sonrası/tatil programları, yaşlı bakımı bilgileri veya yönlendirmesi vb.) ve (4) stres yönetimi (çalışan yardım programları, sağlığın teşviki ve geliştirilmesi, destek grupları, yaşam dengeleme kursları vb.) olmak üzere dört kategoride incelemiştir.

Baral ve Bhargava (2011) ise iş yaşam programlarının; politikalar (yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma saatleri, ebeveynlik izinleri vb.), maddi destekler (sağlık, tatil hizmetleri vb.) ve hizmetler (işletme bünyesinde çocuk bakım merkezi, sağlık merkezi ve danışmanlık vb.) şeklinde üç grupta organize edilebileceğini belirtmiştir. Aile dostu politikalar resmi ve resmi olmayan uygulamalar olarak da incelenebilmektedir (Greenberger vd., 1989; Mauno ve Ruokolainen, 2017).

Resmi Aile Dostu Destekler

Resmi aile dostu destekler, çalışanların iş-aile çatışmasını azaltmayı ve/veya aile rollerini işyeri dışında desteklemeyi amaçlayan örgütsel politikalar, hizmetler ve faydalar gibi somut destekler olarak tanımlanabilir (Kim vd., 2023). Araştırmacılar tarafından (Greenberger vd., 1989; Schwartz, 1994; Perry-Jenkins vd., 2017) ortaya konan resmi aile dostu politikalar dört grupta ele alınmıştır:

Esnek çalışma düzenlemeleri: İşletmelerin uyguladığı en yaygın iş aile destekleri arasında esnek çalışma düzenlemeleri gelmektedir. Esnek zaman düzenlemeleri, çalışanların bireysel ihtiyaç ve tercihlerine göre işe ne zaman başlayıp ne zaman bitireceklerini seçmelerine olanak tanımaktadır (International Labour Organisation, 2022). Esnek çalışma modelleri arasında kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı, uzaktan çalışma, evde çalışma, sıkıştırılmış/yoğunlaştırılmış iş haftası gibi uygulamalar örnek gösterilebilir (Mulvaney, 2011; Öztürkoğlu, 2013).

Ebeveynlik izni düzenlemeleri: Çalışanların iş ve özel yaşamlarını uyumlaştırma noktasında önemli düzenlemeler arasında gelen ebeveyn izinleri; doğum, babalık, süt izni, ücretli ve ücretsiz izni kapsamaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu, kadın işçilere “doğumdan önce sekiz ve doğumdan sonra sekiz hafta olmak üzere toplam on altı haftalık süre için çalışmama” hakkı tanımaktadır (İş Kanunu, m.74). Yine aynı kanunda “kadın işçilere bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni” verilmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda ise, “kadın memura, çocuğunu emzirmesi için doğum sonrası analık izni süresinin bitim tarihinden itibaren ilk altı ayda günde üç saat, ikinci altı ayda günde bir buçuk saat süt izni verilir.” ifadesi yer almaktadır (Devlet Memurları Kanunu, m.104). İş Kanununa göre, babaların; “eşin doğum yapması hâlinde 5 gün” ücretli izin hakkı bulunurken devlet memurlarında bu süre 10 gündür (İş Kanunu, ek m.2; Devlet Memurları Kanunu, m.104).

Çocuk ve bağımlı bakımına yönelik destekler: Bu destekler özellikle çalışan anneler olmak üzere ebeveynler için hayati önem taşımaktadır. Bakım yardımları, çalışanların çocuklarına ve yaşlı ebeveynler gibi bakmakla yükümlü oldukları akrabalarına karşı sorumluluklarında yardımcı olan desteklerdir (Schwartz, 1994). Bu destekler arasında işletmelerde kreş, işyeri yakınında işveren destekli kreşler (Perry-Jenkins vd., 2017), emzirme odası (Çakır, 2022) bakım için para yardımı, çocuklar için okul sonrası/tatil programları (Mulvaney, 2011) gibi uygulamalar sayılabilir.

Diğer uygulamalar: Yukarıda belirtilenlere ek olarak çalışanlara, sosyal programlar, eğitim ve danışmanlık programları (Çakır, 2022) gibi hizmetler de sunulabilen diğer destekler arasında değerlendirilebilir.

Resmi Olmayan Aile Dostu Destekler

Örgütler resmi uygulamaların yanı sıra, yazılı kuralları olmayan örgüte özgü değerlerin paylaşıldığı resmi olmayan bir iklim yapısına da sahiptir. Bu kapsamda aşağıda açıklanacak olan yönetici desteği, aile dostu örgüt kültürü, aile desteği ve iş arkadaşlarının desteği çalışanların iş ve yaşamlarını dengeleme noktasında önemli bir yere sahiptir. Bir diğer ifade ile bu grupta yer alan destekler, yönetici ve iş arkadaşlarından alınan duygusal veya psiko-sosyal destekleri ifade etmektedir (Mauno ve Ruokolainen, 2017).

Yönetici desteği: Yöneticilerden gelen işle ilgili sosyal desteğin duygusal destek veya kişinin durumu üzerinde daha fazla esneklik sağlayarak kişinin iş durumunu daha az stresli hale getirebileceği ifade edilmektedir (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002). Otel işletmelerinde yönetici desteğinin iş-aile ve aile-iş çatışmalarını azalttığı ve aile ve kariyer tatminini artırdığı görülmüştür (Karatepe ve Uludağ, 2008).

Aile dostu örgüt kültürü: Örgütlerin aileyi destekleyen, çalışanların çeşitli ihtiyaçlarına duyarlı bir örgüt iklimine sahip olması çalışanların iş ve aile yaşamlarını dengede tutmalarına yardımcı olmaktadır. Aile destekleyici örgüt algısı düşük olan çalışan anneler, iş yerinde çocuk bakımı hizmetinden faydalanamadıklarında yüksek düzeyde ebeveynlik stresi yaşadıklarını belirtmiştir (Hwang, 2019).

Aile desteği: Çalışanlar iş yaşam dengesi sağlama sürecinde örgütlerinden destek alabildikleri gibi akrabalarından ve eşlerinden de yardım alabilmektedir. Araştırmalar eş desteğinin, aile-iş çatışmasından kaynaklanan gerilimleri azalttığını göstermektedir (Whiston ve Cinamon, 2015).

İş arkadaşlarının desteği: İş arkadaşlarından gelen desteklerin iş-aile çatışmasını azalttığı saptanmıştır (Whiston ve Cinamon, 2015). Treiber ve Davis (2012) çalışanların meslektaşları ile daha doğrudan, eşit ve arkadaşça ilişkilere sahip olmasından dolayı meslektaş desteğinin kritik önemine dikkat çekmiştir.

Yöntem

Bu çalışma nitel araştırma yöntemini benimsemiştir. Konaklama işletmesi çalışanlarının aile dostu politikalar hakkındaki görüş ve deneyimleri üzerine odaklanan bu çalışmada araştırma deseni olarak kişisel deneyimlere odaklanan ve bireylerin bir fenomen veya kavramla ilgili yaşanmış deneyimleri ve hikayelerin anlamına odaklanan (Creswell, 2016: 77) fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde uygulanan aile dostu politikaların, çalışanların öznel deneyim ve perspektiflerinden nasıl anlamlandırıldığı araştırılmaktadır. Dolayısıyla Alanya’da faaliyet gösteren otel çalışanları araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Katılımcılar araştırmaya amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak dahil edilmişlerdir. Amaçlı örneklemede araştırmacılar doğrudan çalıştıkları konu bağlamında derinlemesine bilgi alabilecekleri kişilere ulaşırlar (Merriam, 2018).

Veri toplama tekniği olarak görüşme (yüz yüze, telefon ve e-görüşme) tekniğinden yararlanılmış olup veri toplama aracı olarak alanyazın taramasına dayalı olarak hazırlanan ve 10 adet soru içeren iki bölümlü yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Formun ilk bölümü demografik bilgileri almayı amaçlarken ikinci bölüm aile dostu politikaların nasıl değerlendirildiğini anlamaya çalışan 4 adet soru barındırmaktadır. 15.02.2024 ve 15.03.2024 tarihleri arasında gerçekleştirilen görüşmeler, katılımcıların izni ile kayıt altına alınmıştır. Fenomenolojik çalışmalarda katılımcı sayısının, fenomeni bütünüyle deneyimleyen 5 ile 25 kişi arasında olması gerekliliği ifade edilmektedir (Polkinghorne, 1989 akt. Creswell 2016: 81). Bu araştırma kapsamında toplamda 20 adet otel çalışanı ile görüşülmüştür. 20. görüşme itibarıyla veri doygunluğu sağlandığı düşüncesiyle görüşmeler sonlandırılmıştır.

Elde edilen verilerin analiz sürecinde ve görselleştirilmesinde MAXQDA 24 programı kullanılmıştır. Veriler ilk olarak programa aktarılmış, katılımcıların ne söylediğini tespit etmek amacıyla notlar alınmış ve bir ön-geçici kodlama yapılmıştır. İkinci aşamada veriler “açık kodlama” yöntemiyle kodlanmıştır. Açık kodlamada veriler kavramsallaştırma ve kategorize etme amacıyla küçük parçalara bölünür (Merriam, 2018). Bir sonraki aşamada elde edilen kod seti gruplandırılarak bu süreç sonunda geçici temalara ve alt temalara ulaşılmıştır. Mevcut kodların bu temalara uyup uymadığını kontrol etmek için tümevarımsal bir bakış açısı kullanılmıştır. Ek tema ve alt temaların oluşturulamayacağı kanaatine varıldıktan sonra temaların kodlara uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Bu aşamada temaların özelliklerini ve boyutlarını tanımlamak, tema ve alt temaların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğunu keşfetmek için “eksensel kodlama”ya başvurulmuştur (Saldana, 2019). Analizin son aşamasında ise nihai tema ve alt temaların anlamları yorumlanmıştır. Elde edilen temalar ve alt temalar bulgular bölümünde başlıklar halinde sunulmuştur.

Araştırmanın inandırıcılığı noktasında bazı stratejilere başvurulmuştur. Araştırmanın inandırıcılığını (iç geçerlik) sağlamak için alanyazın taramasına dayanan görüşme soruları hazırlanmıştır. Katılımcıların gönüllü olarak çalışmaya katıldığını, verecekleri bilgilerin, isimlerinin ve kurumlarının gizli kalacağını taahhüt eden izin formları hazırlanmıştır. Böylece doğru bilgiler elde edilmesi sağlanmıştır. Nitel araştırmalarda önyargular, varsayımlar ve eğilimler araştırmacıların düşünürselliğinin (researcher reflexivity) bir parçası olarak ortaya çıkabilir (Merriam, 2015). Araştırmanın inandırıcılığını arttırmak için araştırmacı veri toplama ve yorumlama sürecinde kendi pozisyonunu denetim altında tutmuştur. Yıldırım ve Şimşek (2013) araştırmanın aktarılabirliğinin (dış geçerlik) araştırma sonuçlarının genellenebilirliğiyle ilgili olduğunu belirtmiştir. Nitel araştırmalarda istatistiksel genellenebilirliğin sağlanması söz konusu olmadığından çalışmada analitik genelleme kullanılmıştır. Elde edilen bulgular daha önce alanyazında sunulan sonuçlarla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Ayrıca araştırma süreci ayrıntılı olarak açıklanmış ve araştırma grubundaki katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırmanın tutarlılığı (iç güvenilirlik) noktasında görüşmelerden elde edilen veriler üzerinde farklı iki akademisyen ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve bunlar karşılaştırılarak tutarlılık oranı hesaplanmıştır. Dört temaya ilişkin Cohen Kappa uyum değeri 0,716 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, Landis ve Koch'a (1977) göre değerlendiriciler arasında "önemli düzeyde" bir uyumun olduğu şeklinde yorumlanabilmektedir. Son olarak araştırma için gerekli izin, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından (12.02.2024 tarih, 2024/11 karar numarası ve 14 karar sayısı ile) alınmıştır.

Bulgular

Araştırma katılımcılarının demografik özellikleri Tablo 2'de sunulmaktadır. Araştırmaya Alanya'da 4 ve 5 yıldızlı otellerde çeşitli departmanlarda idari ve operasyonel görevleri bulunan 10 kadın 10 erkek otel çalışanı katılmıştır. Katılımcıların 7'si evli olup, 7'sinin çocuğu bulunmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Medeni durum	Çocuk sayısı	Pozisyon	Otelin türü	İşletmede çalışma süresi	Toplam deneyim
K1	Erkek	Bekar	-	Önbüro şefi	5*	4	8
K2	Erkek	Bekar	-	Bellboy	4*	3	3
K3	Kadın	Evli	1	Önbüro müdürü	5*	4	15
K4	Kadın	Evli	1	Resepsiyonist/ Shift leader	4*	10	15
K5	Kadın	Evli	1	Housekeeping müdürü	5*	-	23
K6	Kadın	Bekar	-	Gıda mühendisi	5*	4	4
K7	Erkek	Bekar	-	Önbüro müdürü	5*	1	9
K8	Erkek	Bekar	1	Önbüro müdürü	5*	14	21
K9	Erkek	Bekar	-	Bellboy	4*	3	4
K10	Erkek	Bekar	-	Resepsiyonist/ Shift leader	4*	1	11
K11	Kadın	Evli	2	Kuaför	4*	2	25
K12	Kadın	Evli	-	İç denetmen	4*	8	30
K13	Kadın	Evli	-	Yönetim sekreteri	4*	8	15
K14	Erkek	Evli	3	Depo şefi	5*	7	17
K15	Kadın	Bekar	1	Resepsiyonist/ Shift leader	4*	10	20
K16	Erkek	Bekar	-	Önbüro müdürü	5*	5	10
K17	Erkek	Bekar	-	Alacart restoran şefi	5*	5	9
K18	Kadın	Bekar	-	Resepsiyonist	5*	2	2
K19	Erkek	Bekar	-	Muhasebe şefi	5*	3	10
K20	Kadın	Bekar	-	Satış-Pazarlama	5*	6	9

Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Aile Dostu Politikalar

Katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda tespit edilen aile dostu politikalar Tablo 3'te topluca sunulmaktadır. Tablo 3 incelendiğinde konaklama işletmelerinde çoğunlukla aile dostu sosyal programlar çerçevesinde değerlendirilebilecek aktiviteler bulunduğu tespit edilmiştir. İzin düzenlemelerinin genellikle İş Kanununda belirlenmiş doğum ve süt izni, babalık izni, ücretli/ücretsiz izin gibi yasal haklar olduğu dikkat çekmektedir. İşletmelerin büyük çoğunluğu çalışanlarına aile bireylerini de kapsayan sağlık sigortası sunmaktadır. İki işletmede hayat sigortası yapıldığı da görülmektedir. Bunlara ek olarak işletmelerde, belirli dönemlerde (kış sezonu, Ramazan ayı gibi) yapılan maddi destek ve yardımlar ile çeşitli konularda mesleki eğitimler de sunulmaktadır. Söz konusu desteklerin bazılarının işletmenin geneline yayılmadığı, özellikle idari

kadroda bulunan veya uzun yıllar işletmede çalışan personele ilişkin olarak uygulandığı ayrıca dikkat çeken bir bulgudur. Bu uygulamalara ilişkin katılımcıların görüşlerinden örnekler aşağıda sunulmaktadır:

“Devletin hani yapmış olduğu şartlandırmaları yapıyorsunuz sektörde. Tabi ki uyuyor yani hani onun öncesinde mesela 6 ay zaten izin süresi oluyor bunu personel hani 3 ay öncesinden ya da 2 ay öncesinden doğuma 2 ay öncesinden kalıp, geri kalanında doğumdan sonra şey yapabiliyor, kullanıma yönlendirebiliyor. Ama yani o zaten yasal bir zorunluluk işletmeler de buna uyuyor.” (K3)

“Yılbaşında kesinlikle bir hediyeleşme olur. İşletmede kim olursa olsun meydancısından katçısına işte önbürocasuna patronumuz bir hediye belirler. Herkese fix ondan alır. Yöneticilere fix'tir işte Hatemoğlu'ndan 5.000 liralık giyim kartı alır.” (K1)

“Çalışsam da çalışmasam da işletme bana her ay asgari ücret tutarında çalışmadığım süreç boyunca maaşımı yatırıyor... Sadece bana özel bir durum, diğer insanlar alamıyor ya da benim kadro olarak topladığım işte mesela benim 16-17 kişilik bir ekibim var. Bu önbüro ekibinin hiç birine bu imkânlar sunulmuyor.” (K1)

“Bayramlaşmamız da oluyor. Ramazan kolileri falan geliyor, sıkıntı var mı, derdiniz var mı falan... (K2)

“Mesela hiçbir işletme sahibi hani bu anlamda mesela düğünü var çocuğunun, avans çekmiş. Hadi bu da hediye olsun diyor. Yani hani bu tarz şeyleri işletmelerin var. Mesela bir çiçek yollamak gibi ne bileyim, hastaneye gibi gibi. Yani uzun süre onların yanında çalışan bir personelse altınını da takıyor. Masraflarına da destek çıkıyor hani ya da evinin bir ihtiyacını da alıyor...” (K3)

“Ayın personeli seçilir, altın verilir. İşte ayın gülen yüzü seçilir para verilir. Hani bu tarz ödüllendirme sistemlerimiz de var. Mesela en çok yorum alana da işte bir belli bir miktar para verilir. Bir kaç tane en iyisi ayın personeli oluyor, müdürler tarafından isimler veriliyor, sonra seçiliyor bu arkadaşlar ve onlara bir çeyrek altın veriliyor, her ay yapılıyor bu, doğum günlerinde hani bunların ödülleri de veriliyor. (K6)

Tablo 3. İşletmelerde Bulunan Aile Dostu Politika ve Uygulamalar

	Uygulamanın Türü	Uygulama	
Aile dostu politika ve uygulamalar	<i>Sosyal program ve etkinlikler</i>	Eğlence ve sosyal aktiviteler (yemek, piknik vb.)	
		Ayın personeli seçimi	
		Düğün, doğum gibi özel günlerde hediye	
		En çok yorum alan personele ödül	
		Yılbaşında hediye çeki	
		Doğum günü kutlamaları	
		Personel ve ailesine çalıştığı otelde tatil imkânı	
		Bayramlaşma etkinliği	
		<i>İzin düzenlemeleri</i>	Doğum izni
			Süt izni
Babalık izni			
Ücretli izin			
Ücretsiz izin			
Vefat, hastalık gibi özel durumlarda izin			
<i>Maddi destek ve yardımlar</i>	Kış sezonunda maddi destek		
	Ramazan ayında erzak yardımı/maddi destek (harçlık)		
	İhtiyaç sahibi personelin çocuklarına maddi destek (burs vb.)		
<i>Sağlık ve güvenlik konusunda düzenlemeler</i>	Sağlık sigortası		
	Hayat sigortası		
<i>Mesleki gelişim uygulamaları</i>	Eğitimler		

Elde edilen bulgular işletmelerde en önemli aile dostu politikalarından biri olan esnek çalışma düzenlemelerinin bulunmadığını işaret etmektedir. Dolayısıyla departman yöneticileri inisiyatif olarak çalışanların acil izin ihtiyacı gibi taleplerine anlık çözümler (1-2 saat erken çıkmak, geç gelmek vs. gibi) üretmektedir. Yine aynı şekilde departman yöneticileri departmanları kapsamında tekil eğitimler ya da izin, çeşitli konularda destek gibi uygulamaları kendi inisiyatiflerince gerçekleştirmektedir. Bu konuya ilişkin birkaç görüş şu şekildedir:

“Ben mesela dakikalar eğitimini koyuyorum. Bu şu demek aslında ben her dakika personel bir şey sorduğu zaman aslında ona eğitim veriyorum. Hani bu bir saat ya da 15-20 dakika değil belki 5 dakika sürüyor ama aslında o da bir eğitim oluyor.” (K3)

“Ben kendim sadece bu kendimle alakalı şey benim yaptığım bir uygulama. Sezon sonu geldiğinde ve her personelime bir gün izin veririm, ücretli izin veririm. Yıllardan beri yaparım bunu. Çünkü yarım saattir, 10 dakikaydı, 15 dakikaydı, mutlaka fazla çalıştıkları oluyor. Hani bir yarım elmadır, gönül almaz, helalleşmez.” (K5)

“Genelde Alanya bölgesinde çok olmamakla birlikte öğrenci bursu gibi okulun açılma dönemleri daha çok okul öncesi öğrencisi olan personellere azdır çoktur bir katkıda bulunma gibi şeyler yapılıyor. Çalıştığımız tesislerde bizler de biraz departman müdürleri olarak da ön ayak olduğumuz konular da oluyor.” (K5)

Son olarak konaklama işletmelerinde tespit edilen aile dostu uygulamaların yasal izin düzenlemelerinin dışında, içeriği ve kimleri kapsayacağı açıkça tanımlanmış yazılı birer işletme politikası olmaktan uzak olduğu; çalışan, işveren ve yöneticiler arasında karşılıklı anlayışa ve anlaşmaya dayanan uygulamalar niteliğinde olduğu tespit edilmiştir. Önbüro departman müdürü K3 bu durumu şu sözleri ile ifade etmiştir:

“Yani şöyle ben mesela çalışan bir anne olduğum için çocuğumun bütün sosyal etkinlikleri hafta sonuna denk geliyor ve ben bunun için mesela özel izin istedim. Sağ olsun işletmem de beni bu anlamda kırmadı. Çünkü karşılıklı hani evet, ben şu an için bu izinleri kullanıyorum ama sezonda zaten bunu fazlasıyla onlara telafi edeceğimi bildikleri için beni mesela bu anlamda mağdur etmediler.” (K3)

Çalışanların Aile Dostu Politikalara İlişkin Değerlendirmeleri

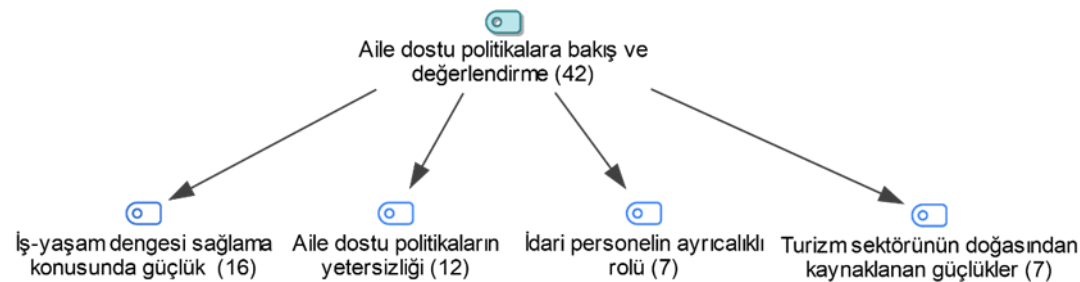
Çalışanların işletmelerinde kendilerine sunulan aile dostu politikalar ile ilgili tutum ve düşünceleri incelendiğinde dört alt tema keşfedilmiştir (Şekil 1). En çok görüş ifade edilen ilk alt temada çalışanların iş ve yaşam dengesi sağlama konusundan yaşadıkları güçlükler ve iş yaşamının özel yaşama müdahalesi ifade edilmiştir. Çalışanların iş-yaşam dengelerini genellikle bireysel stratejilerle sağlamaya çalıştıkları anlaşılmıştır. Bu süreçte katılımcıların büyük çoğunluğu (K4, K5, K6, K10, K11, K13, K14, K15, K17, K20) ailelerinden, iş arkadaşlarından (K1, K2, K4, K9, K12, K13, K14, K15, K17, K18) destek aldıklarını belirtirken dört katılımcı (K8, K14, K17, K20) yöneticisinden destek aldığını belirtmiştir. Bir kadın katılımcı (K3) da yaşam koçu ile çalıştığını ifade etmiştir. Katılımcı görüşlerine ilişkin örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Kendi açımdan zorlanıyorum bir bayan olarak çalışma saatim uzun, aileme az zamanım kalıyor... Eşimle yardımlaşarak fakat zor...” (K11)

“Zor da olsa tutmaya çalışıyorum fakat bazen eşleşmeyen noktalar da olabiliyor... Zamanında aile ve arkadaşlarımdan destek aldığım olmuştur bebeğim büyürken.” (K15)

“Bununla ilgili de çok açık itirafta bulunayım. Yaşam koçuyla çalıştım. Evet, çünkü neden belli bir süre sonra mesela tahammülsüz olmaya başlıyorsunuz. Bunun sebebi de sürekli hep aynı sorulara maruz kalmamız... Aynı soruları ya da işte çocuğunuza anlattığımız bir şeyi tek seferde ya da en kötü ikinci seferde anlamasını istiyorsunuz. ... Aslında başkasına gösterdiğimiz tahammülü evde kendi ailenize göstermemeye başlıyorsunuz.” (K3)

Şekil 1. Çalışanların Aile Dostu Politikalara İlişkin Değerlendirmeleri



İkinci alt temada çalışanlar makro boyutta Alanya’da ve mikro boyutta çalıştıkları işletmelerde uygulanan aile dostu politikaların yetersizliğinden bahsetmişlerdir. İşverenlerin aile dostu politikalara ilişkin tutumları ve personele bakış açıları eleştirilmiştir:

“Turizm sektöründe işverenlerin personele uyguladığı yanlış bir strateji ise bu. Bütçeden kısmak, personel maliyetlerini azaltmak gibi stratejiler uygulanırken personelin hakları ve söz konusu aile-çalışan dostu uygulamalar uygulanmamakta.” (K16)

“Alanya ve civarı turizm işletmeleri sezonluk ya da on iki ay olmasına karşın, çalışanlarını turizm sektörüne bağlayan, teşvik eden herhangi bir uygulama sağlamamak konusunda dirençlidir.” (K10)

“Yetersiz, sadece çalıştığım otel değil tüm bölge otelleri aynı” (K19)

Alt temalardan bir diğeri idari/kalıcı personelin ayrıcalıklı rolü olmuştur. Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde işletmelerdeki aile dostu politika ve uygulamaların daha çok idari ya da sürekli çalışan kalıcı personeli kapsadığı, sezonluk ve idari görevi bulunmayan alt kadrolara yönelik uygulamaların sınırlı olduğu anlaşılmıştır. Birkaç katılımcı ifadesi şu şekildedir:

“Sadece yönetici konumunda çalışanlar ayrıcalıklı geri kalan personele ait olma hissi verilmiyor.” (K7)

“Mangal partimiz falan olur ama tabii bütün çalışan kesimin olduğu çok olmuyor. Birazcık daha hani idari kadro diyeyim. Hani birazcık daha hani üst kadronun içinde bulunduğu eylemler oluyor.” (K6)

“Bu tür şeyler, katkılar çok yoktur. Çok uzun süre çalışmış, belki 20 senelik belki 30 senelik bir çalışandır. Artık işverenlerle daha böyle sıkı ilişkileri vardır da destek olurlar. Onun haricinde öyle bir sezonluk, iki sezonluk personellere herhangi bir katkıda bulduklarını ben hiç görmedim.” (K5)

Son olarak turizm sektörünün doğasından kaynaklanan güçlükler hem çalışanların iş ve özel yaşam dengesi üzerinde olumsuz etki yapmakta hem de aile dostu politikaların uygulanmasını güçleştirmektedir. Sektörün mevsimsel bir özellik göstermesi, esnek, belirsiz ve uzun çalışma saatleri çalışanların özel yaşamları üzerindeki kontrollerini sınırlamaktadır. Katılımcılar turizm sektörünün çalışanların aile yaşamını büyük ölçüde etkilediği hatta evliliklerin bitiş noktasına gelebildiğini şu şekilde ifade etmişlerdir:

“İşgören açısından turizm sektörü aile yapısına elverişli değildir.” (K10)

“Bunu dengede tutmak turizm sektörü için çok zor, birçok evlilikler turizmde bitiyor. Bunların birçok nedeni var elbette nedenlerinden biri de bu yoğun belirsiz çalışma saatleri...” (K7)

“Aile hayatına çok bağlı ya da sosyal hayatına çok bağlı insanlar daha tercih edilemez olmaya başladı turizmde. İşletme menfaatleri gereği işletmede daha fazla vakit geçirmesine inandıkları için.” (K1)

Çalışanların Aile Dostu Politikaların Faydalarına İlişkin Düşünceleri

Çalışanlara, işletmelerin aile dostu politika ve uygulamalar uygulamasının olası faydalarına ilişkin düşünceleri sorulmuş ve elde edilen bulgular işletme açısından ve çalışan açısından faydalar olmak üzere iki kategori altında çözümlenmiştir (Şekil 2). Çalışanlar aile dostu politikaların işletme özelinde; müşteri memnuniyetinin artması, örgütsel bağlılığın artması, personelin elde tutulması, hizmet kalitesinin artması, misafiri elde tutma ve çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının artması gibi faydaları olacağını ifade etmişlerdir. Bu kategoriye ilişkin ifade edilen görüşlerden birkaçı aşağıda sunulmaktadır:

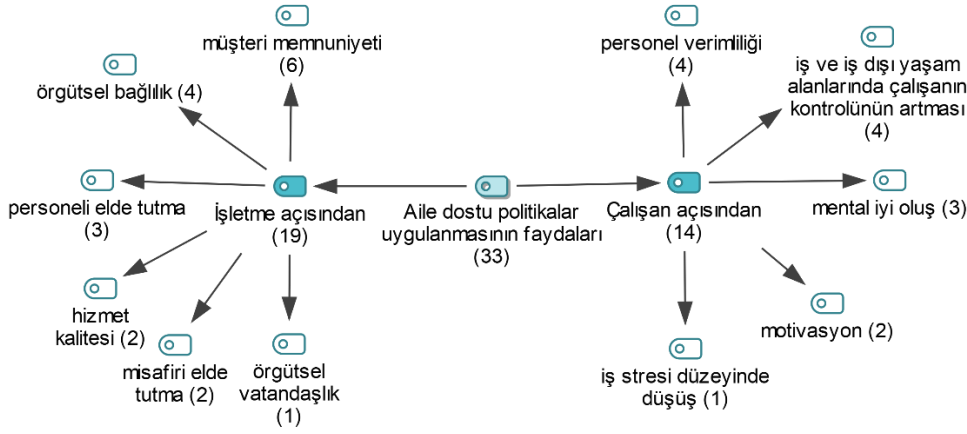
“Mutlu çalışan mutlu misafir demektir doğal olarak da işletme için de olumlu sonuç oluşturuyor.” (K20)

“İşletmeye bağlılık ve sadakat uyandırabilir.” (K18)

“Eğer bir çalışan çalıştığı işletmeden memnunsa burada devamlılığı ve sürekliliği sağlıyor. Çünkü artık gerçekten her sene sezonunda iki, üç defa iş aramak personel için hoş bir durum değil...” (K3)

“Yüksek motiveli ve mutlu çalışan bir personelin vereceği hizmet ile mutsuz, haklarını elde edemeyen bir personel arasında elbette ki kalite bakımından büyük bir fark olacaktır.” (K16)

“İşveren açısından; personel kıymet gördüğü sürece işini kendi işi gibi sahiplenecek ve buna göre düşünerek işletmeye büyük yarar sağlayacaktır.” (K15)

Şekil 2. Çalışanların Aile Dostu Politikaların Faydalarına İlişkin Düşünceleri

İkinci kategori olan aile dostu politikalar uygulanmasının çalışanlar açısından faydaları ise personel verimliliği, iş ve iş dışı yaşam alanlarında çalışanın kontrolünün artması, çalışanların mental açıdan iyi oluşu, motivasyonlarının artması ve iş stresi düzeyinde azalma olarak belirlenmiştir. Bu kategori altında yer alan görüşlere ilişkin birkaç örnek şu şekildedir:

“İşletmeci çalışanına anlayışlı mutlu bir ortam sağlarsa çalışanı da daha verimli olur.” (K11)

“Çalışma hayatında iş ve aile dengesini korumak adına düzenlenmiş uygulamalar iki kavramı da düzenli tutmaya fayda sağlar ve süreci kolaylaştırır.” (K17)

“İşletme açısından mutlu bir çalışana sahip olmak çalışan açısından işinden memnun ve mutlu olma ailesiyle sağlıklı ilişkiler...” (K9)

“Sen personelini mutlu et ki zaten o adamın mentalitesi tavana vurup pozitifliğini müşterilere yansıtacak karşılığını verebilmek için... Zaten mental olarak kendimizi iyi hissediyoruz, pozitif yaklaşıyoruz.” (K2)

“İş stresini azaltır.” (K13)

“Hem işverenin hem de çalışanın huzuru için, pozitiflik, müşteri memnuniyeti için bu gereklidir.” (K14)

“Karşılıklı menfaatler de çizgiyi belirleme konusunda faydalı olabilir.” (K19)

Çalışanların En Çok İhtiyaç Duyduğu Aile Dostu Politikalar

Çalışanlara en çok ihtiyaç duydukları aile dostu politikalar ve işverenden beklentilerinin neler olduğu sorulmuş ve elde edilen veriler doğrultusunda dört kategoriye ulaşılmıştır (Şekil 3). Bu kategoriler; çalışan refah ve motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar, maddi destek ve yardımlar, esnek çalışma düzenlemelerine duyulan ihtiyaç ve izinler konusunda iyileştirme beklentileridir. Çalışanlar öncelikle işletmelerin çalışanların motivasyonunu artırıcı, personel ve aileleri için sosyal etkinlikler organize edilmesini, personelin fiziksel alanlarında (yemekhane, lojman gibi) iyileştirmeler yapılmasını, işletmenin sunduğu aile dostu uygulamalardan tüm personelin yararlandırılmasını, personele sezon sonunda çalıştığı otelde ailesi ile tatil yapma imkânı sunulması, kişisel gelişim konusunda eğitimler verilmesini ve işletmelerde resmi olmayan aile dostu destekler arasında değerlendirilen aile dostu bir örgüt kültürü yaratılmasını önemli bulmuşlardır. Bu taleplere ilişkin birkaç katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Sezon sonlarında gerçekten maddi gücü yetersiz olan belirli personellerimize mesela tatil imkânı gibi uygulamalar sunabiliriz. Bunlar olsa tabii çok güzel olur.” (K3)

“Personel alanlarının daha güzelleşmesi... Biraz daha fiziksel şartları iyileştirilebilir.” (K6)

“Mesela işletmemin sahipleri, müdürleri diyebilmeli ki sen bizim için kıymetlisin. Senin şu an dinlenmen gerekiyor. Git ve dinlen mesela bunu isterdim. Hani eğer o aile muhabbeti vardı ya az önce bahsettim bunu yaşıyorsak maneviyatta, ben bunu o zaman bu şekilde görmek isterdim.” (K4)

İkinci ihtiyaç duyulan destek kategorisi maddi destek ve yardımlar olmuştur. Veriler incelendiğinde katılımcıların bebek ve çocuğu olan çalışanlar için ödenek ve kış sezonunda maddi destek talepleri olduğu görülmüştür. Bunlara ek olarak bazı katılımcılar fazla mesai ücretlerini ve hak ettikleri maaşı alamadıklarını belirtmişlerdir:

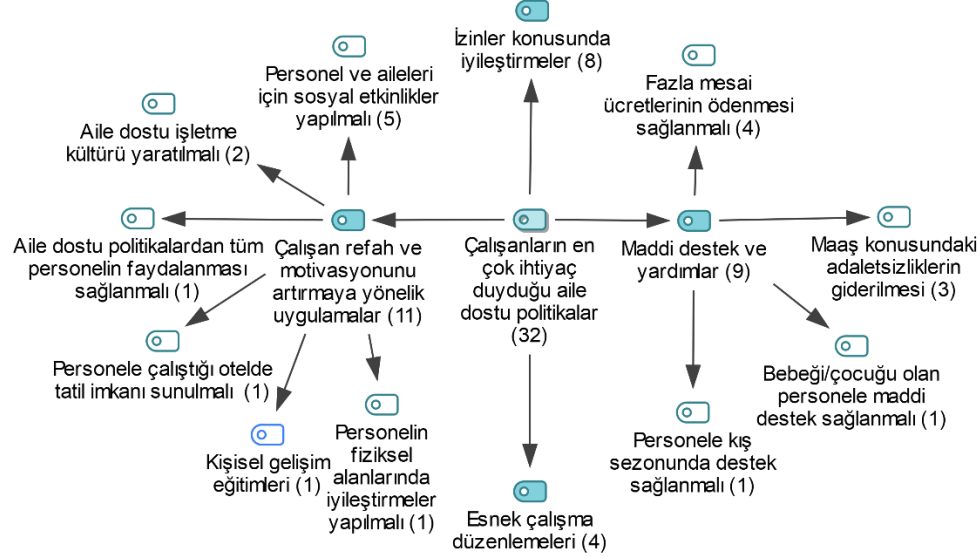
“Bebeği/çocuğu olan çalışanların zaman açısından ihtiyaç duyduklarında desteklenmeleri, yerine göre ek ödenek desteği sağlanmalı.” (K15)

“Mevsimlik işçi statüsünde değerlendirilen turizm çalışanlarının kış sezonunda maddi güvencesinin sağlanarak personel açısından işletmeye bağı kuvvetlendirilmeli, işveren açısından yıllık değişen personelin önüne geçilmeli.” (K16)

“Mesela nasıl kıymetli hissedersiniz kendinizi, ek mesai yapıyorsunuz, almıyorsunuz.” (K4)

“Benim maaşıma işte prosedürdeki gibi değil de gerçekten hakkım olan maaşı vermelerini isterdim.” (K4)

Şekil 3. Çalışanların En Çok İhtiyaç Duyduğu Aile Dostu Politikalar



Bir diğer destek beklentisi de izinler konusunda ortaya çıkmıştır. Bunlara ilişkin örnek katılımcı ifadeleri aşağıda sunulmaktadır:

“Bu yeri geliyor mesela işletmelerde sıkıntı yaratabiliyor. Sen de mi aynı tatile gideceksin tarzında mesela bunlar bir tık daha resmi hale gelebilir. Örneğin hani biz izin almak için çekinmek zorunda kalmayabiliriz ya da bunu düşünmek zorunda olmayabiliriz.” (K3)

“Şöyle aslında temelde düşündüğünüzde hani prosedürde nedir? 8 saat çalışmak, izin, haftalık iznini kullanmak ve ben bunları yaptığım için geldiğimde otele, surat bükülmesini istemiyorum, mobingin kralıdır bu.” (K4)

“İzni çok kısıtlı veriyorlar. Mesela karnım ağrısa da izin vermiyorlar... diyor ki hap al, 2 saat dinlen vs. vs...” (K2)

Son kategoride çalışanlar özellikle turizm sektörünün yüksek sezonda zorlu, uzun ve belirsiz çalışma saatlerinin çalışanların özel yaşam ve iş yaşamı arasındaki dengeyi oldukça zedelediğini belirterek mesai saatlerinde esnek çalışma düzenlemelerine duydukları ihtiyacı dile getirmişlerdir.

“İş saatlerinin ve yoğunluğunun aşırı olduğu (yüksek sezon) zamanlarda çalışanın sosyal ve özel hayatına mahrum denilebilecek kadar nadir vakit ayırması konusunda bir uygulamaya ihtiyaç duyulduğunu düşünmekteyim.” (K16)

“Mesela çalışan kendi çalışma saatlerini diğer elemanla takas edebilmeli, diyelim ki parmak sistemi var ben 10 saat diğeri 6 saat çalışıp benim 2 saatlik ücretini o alabilir.” (K9)

Tartışma ve Sonuç

Alanya'daki konaklama işletmelerinde uygulanan aile dostu politikaların ve bu politikalara ilişkin çalışan değerlendirmelerinin araştırıldığı bu çalışmada, işletmelerde genellikle çalışanların İş Kanununda belirlenmiş yasal hakları olan analık, süt ve babalık izni gibi izin düzenlemeleri ile sosyal program ve aktivitelere yönelik resmi ve resmi olmayan uygulamaların yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çeşitli konularda maddi destekler sunulduğu görülmüş fakat bu uygulamaların kurumsallaşmış politikalarından ziyade dönemsel veya tek seferlik yapılan uygulamalar olduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla bulgular; konaklama işletmelerinde

çalışanlara yasal haklarının ötesinde, işletme politikası haline getirilmiş resmi aile dostu uygulamalar konusunda eksiklikler olduğunu göstermiştir. Oysa ki otel işletmelerinde bulunan aile dostu politikaların, çalışanların iş ve özel yaşamı üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Ceylan, 2011). Buna ek olarak işletmelerde iş paylaşımı, yoğunlaştırılmış iş haftası gibi esnek çalışma düzenlemelerinin de bulunmadığı görülmektedir. Otel işletmelerinde esnek çalışma programları düzenlenmesinin iş-aile dengesi üzerinde etkili faktörlerden olduğu vurgulanmaktadır (El Amir; 2018). Kim vd.'nin (2023) metaanaliz çalışması esnek iş yönetimi uygulamalarının iş-aile çıktıları üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir. Katılımcılar turizm endüstrisinin vardiyalı, uzun ve belirsiz mesai saatleri nedeniyle özel yaşamlarını dengeleme konusunda güçlük yaşadıklarını, turizm sektöründe aile yaşamını sürdürmenin zorluğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla işletmelerin personelin ihtiyacı doğrultusunda esnek çalışma düzenlemeleri hazırlamaları çalışanların iş ve özel yaşamları üzerindeki kontrollerini artıracaktır. Araştırma bulguları çalışanların acil izin taleplerinin departman amirleri tarafından vardiya değişimi, yüksek sezonda borçlanma ya da erken çıkmak/geç gelmek gibi kısa vadeli çözümlerle karşılandığını göstermiştir. Bu noktada karar yetkisinin departman müdürünün inisiyatifine bırakılması çalışanlar arasında bir eşitsizlik algısı da yaratabilecektir.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da işletmelerde sunulan aile dostu politikaların uygulanması konusunda eşitsizlikler olduğudur. İdari kadroda bulunan veya uzun yıllar işletmede çalışan personelin daha avantajlı olduğu, sezonluk çalışan personelin ise bazı uygulamalardan yararlanmadığı görülmüştür. Bu durum işletme içerisinde eşitsiz bir durum yaratırken aynı zamanda personeli de rahatsız etmektedir. Bu durumu K6, *"Hani sen de kendini kötü hissediyorsun. Elinde olan bir şey yok ama hani onlar için bir şey yapmadığın için kendini vicdanen rahatsız hissediyorsun."* sözleri ile ifade etmiştir. Dolayısıyla işletmelerin çalışanlara sunduğu uygulamaları tüm çalışanlara eşit mesafede olacak şekilde planlaması önemli görülmüştür.

Bir diğer önemli sonuç da çalışanların iş-yaşam çatışması yaşadıkları ve bu çatışmayı bireysel stratejilerle çözüme yoluna gitmeleridir. Çalışanlar örgütten yeterli desteği alamamakta, iş- yaşam alanlarını uzlaştırmada büyük ölçüde resmi olmayan aile dostu destekler arasında değerlendirebileceğimiz aile ve iş arkadaşlarından destek almaktadırlar. Bu bulgu Karatepe ve Kılıç (2007) ile Blomme, Van Reede ve Tromp'un (2010) araştırmaları ile uyum göstermektedir. Söz konusu araştırmalar işletmelerde örgütsel desteğin yetersiz olmasının iş-aile çatışması ile sonuçlanabileceğini ortaya koymuştur.

Turizm endüstrisinde iş-yaşam destek programlarının kadın çalışanlar için ayrıca bir önemi bulunmaktadır. Araştırmada kadın çalışanlar özellikle bebek bakımı ve çocuk büyütme süreçlerinde zorlandıklarını ifade etmişlerdir ki araştırmalar kadın çalışanların daha çok iş-aile çatışması yaşadığını göstermektedir (Karatepe ve Baddar, 2006). Diğer taraftan kadın çalışanların konaklama işletmelerinin üst düzey yöneticilik pozisyonlarında sınırlı oranda temsil edildiği görülmektedir (Türkiye Otelciler Birliği, 2021). Bu anlamda iş-aile desteği eksikliklerinin yaratacağı sorunlara karşı daha savunmasız olan kadın çalışanların aile dostu politikalar ile desteklenmeleri yöneticilik konumlarındaki rollerini de güçlendirebilecektir (Ma vd., 2021). Zira kadın katılımcılardan K4'ün *"Ben istemiyorum, ben bu işletmede gerçekten bir müdür olmak istemiyorum bu moda gireceksem..."* sözleri bu durumu desteklemektedir.

Tespit edilen bir diğer bulgu, çocuklar için ek ödemeler, kreş ya da yaşlı bakımı gibi resmi bakım desteklerinin bulunmamasıdır. Hâlbuki iş yerinde kreş ve esnek saat uygulamaları ile çalışan annelerin ebeveynlik stresleri arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir (Hwang, 2019). Bir diğer çalışmada çocuk bakımı desteklerinin, babalardaki depresif semptomları azalttığı tespit edilmiştir (Perry-Jenkins vd., 2017). Dolayısıyla çocuk bakımına yönelik desteklerin hem kadın hem de erkek çalışanlar için kritik önemde olduğunu ifade etmek gereklidir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre çalışanlar, işletmelerde aile dostu politikaların uygulanmasının hem işletme hem de çalışanlar için; müşteri memnuniyetinin artması, örgütsel bağlılığın artması, personelin elde tutulması, hizmet kalitesinin artması, misafiri elde tutma ve çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının artması personel verimliliği, iş ve iş dışı yaşam alanlarında çalışanın kontrolünün artması, çalışanların mental açıdan iyi oluşu, motivasyonlarının artması ve iş stresi düzeyinde azalma gibi faydaları olacağını düşünmektedir. Bu bulguyu destekler şekilde örgütlerde aile dostu politikaların mevcudiyeti ile iş tatmini, duygusal bağlılık ve işte kalma niyeti arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır (Butts, Casper ve Yang, 2013). Yine benzer şekilde aile dostu politikaların azalan iş gücü devir oranı ve artan verimlilik gibi örgütsel faydaları olduğu görülmüştür (Budd ve Mumford, 2006). Lazâr, Osoian ve Ratiu (2010) ve Zhao ve Mattila'nın (2013) çalışma sonuçlarının da bu çalışma ile örtüştüğü, iş-yaşam dengesi uygulamalarının çalışanlar ve örgütler düzeyinde benzer sonuçları olduğu görülmüştür.

Araştırmada çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu politika ve uygulamalar da tespit edilmiştir. Çalışanlar en çok çalışan refah ve motivasyonunu artırmaya yönelik uygulamalar talep etmektedir. Bu talepleri; maddi destekler, izinler konusunda düzenlemeler ve esnek çalışma düzenlemeleri konusundaki beklentiler takip etmektedir. Bunların yanı sıra bazı işletmelerde çalışanlara yasal haklarının kullanılmadığı, çalışanların mesailerini alamadıkları gibi sonuçlara da ulaşılmıştır. K4 durumu, “mesela bizim şu an bu otelde çalışıyorsunuz ya istersen 15 yıl çalış, devletin sana verdiği zorunlu prosedürü kullanmayı bilmiyorsan, tazminatını alıp çıkamazsın. Öyle bir şans tanımıyor... Bir sürü imza alıyorlar işe girmeden bütün haklarımı aldım diye...” sözleriyle ifade etmiştir. Aile dostu örgüt kültürünü tesis etmek isteyen işletmelerin öncelikle çalışanlarını temel hakları konusunda bilgilendirmeleri ve mağdur etmemeleri önem taşımaktadır aksi takdirde işletmelerde sunulan resmi/resmi olmayan aile-dostu uygulamaların uzun vadede anlamlı olamayacağını ifade etmek gereklidir.

Çalışmada çalışanların aile dostu politikalara ilişkin değerlendirmeleri tespit edilerek sektör profesyonellerine somut veriler sunulmuştur. Çalışma bulguları bağlamında işletmelerin amacı ve kapsamı açıkça belirlenmiş, işletme prosedürü haline getirilmiş aile dostu politikalar hazırlamaları ve bu politikalardan işletmenin kademe ve departman fark etmeksizin tüm çalışanlarının faydalandırılması sağlanmalıdır. Bu uygulamaların çalışanlara tanıtılması ve güvence ile kullanmaları garanti edilmelidir.

Araştırma sonuçları çalışanların iş-yaşam çatışması yaşadıklarını ve örgütlerden yeterince destek alamadıklarını göstermiştir. Özellikle kadınlar annelikle ilgili süreçlerinde zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla işletmelerin yasal uygulamaların ötesinde analık ve babalık izinlerinde ek düzenlemeler yapması faydalı görülmektedir. Kadın çalışanlar için geri dönüş programları, koçluk gibi uygulamalar devreye alınabilir. Fakat bu düzenlemelerin sadece kadınları değil erkek personeli de kapsayacak şekilde örnekleri İskandinav ülkelerinde görülebilen ebeveyn izinleri şeklinde düzenlenmesi çocuğun bakımının ebeveynler arasında paylaşılmasına da destek olacaktır. Çeşitli bakım yardımları ve kreş desteği gibi uygulamalar hem anne hem de babaların çocukları ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler ile ilgili endişe duymadan çalışabilmelerine olanak sağlayacak bu da beraberinde çalışan performansı, bağlılığı ve verimliliğini arttıracaktır.

Çalışanların en çok refah ve motivasyon artırıcı uygulamalar talep ettikleri görülmüştür. Dolayısıyla işletmelerin çalışanlar ve aileleri için çeşitli sosyal programlar, etkinlikler ve eğitimler planlamaları önemlidir. Çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçları doğrultusunda uygulamalar ve aile dostu bir örgüt kültürü sunan işletmelerde personel, bu çalışmada ortaya konduğu gibi kendini daha değerli hissedecek ve işletme için verimlilik artışı, müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi gibi pek çok konuda ilerleme sağlanacaktır.

Giriş bölümünde ifade edildiği gibi alanyazında iş-yaşam dengesi ve bu dengenin ve çeşitli kavramlar ile ilişkisi daha çok nicel araştırmalar ile incelenmiştir fakat konaklama işletmelerinde hâlihazırda sunulan aile dostu politikalar, bunların geliştirilmesi ve uygulanması konusunda daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışma Alanya'daki konaklama işletmelerinde uygulanan aile dostu politikaların hangileri olduğunu, türlerini ve kapsamını çalışanların deneyimleri ve bakış açısı ile ortaya koyarak bağlamı içeriden keşfetmeyi amaçlamıştır. Bu bakımdan alanyazında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

Son olarak araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Nitel araştırmalarda verilerin genellenmesi mümkün değildir. Dolayısıyla araştırma bulguları katılımcıların görüşleri ile sınırlıdır. Çalışmaya katılan personelin çalıştıkları işletmedeki uygulamalar konusunda yeterince bilgi sahibi olmamaları söz konusu olabilir. Bu nedenle gelecek araştırmaların çalışma gruplarına insan kaynakları yöneticilerini de dâhil etmeleri önerilebilir. Buna ek olarak araştırmacılar tek bir konaklama işletmesi belirleyerek, belirli bir çalışma deneyimine sahip çalışanların dahil edildiği durum çalışması deseninde araştırmalar tasarlayabilirler. Son olarak, aile dostu politikaların kurumsallaştırılmamasının nedenleri, aile dostu politika hazırlama sürecine etki eden sektöre özgü unsurlar konusunda otel üst yönetiminin çalışma grubuna dâhil edilmesi daha bütüncül sonuçlar elde edilmesine fayda sağlayabilir.

Kaynakça

- Altınok Gürel, P. A. (2019). Organizasyonlar tarafından uygulanan iş-yaşam dengesi programlarının çalışanlara etkisi. *Uluslararası Uygulamalı Ekonomi ve Finans Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 29-42.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. and Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.

- Arslaner, E. (2015). *Otel işletmelerinde presenteeism sorunu: Algılanan örgütsel destek ve iş-aile çatışması açısından bir inceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Baral, R. ve Bhargava, S. (2011). HR Interventions for work-life balance: Evidences from organizations in India. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 33-42.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A. and Tromp, D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269-285.
- Budd, J. W. and Mumford, K. A. (2006). Family-friendly work practices in Britain: Availability and perceived accessibility. *Human Resource Management*, 45(1), 23-42.
- Butts, M. M., Casper, W. J. and Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
- Ceylan, G. (2011). Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Clark, S. C. (2000). Work-family border theory: A new theory of work-family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Creswell, J. W. (2016). *Nitel Araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev. Ed.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çakır, A. (2022). *Türkiye’de çalışan kadınların iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik aile dostu politikaların değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çarıkcı, İ. H. (2001). Örgütlerin aile yaklaşımları çerçevesinde aile dostu örgüt yapıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 127-138.
- Deery, M. and Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 97-108.
- Devlet memurları Kanunu, Türkiye Cumhuriyeti Mevzuat Bilgi Sistemi. Erişim tarihi: 07.06.2024. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=657&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Drach-Zahavy, A. and Somech, A. (2008). Coping with work-family conflict: Integrating individual and organizational perspectives. In K. Korabik, D. S. Lero and D. L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp. 267-285). Academic Press.
- El Amir, J. (2018). Examining frontline hotel employees’ perception of work-life balance practices at five star hotels in Sharm El-Sheikh, Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 15(2), 43-48.
- Fotiadis, A., Abdulrahman, K. and Spyridou, A. (2019). The mediating roles of psychological autonomy, competence and relatedness on work-life balance and well-being. *Frontiers in Psychology*, 10, 1267.
- Greenberger, E., Goldberg, W. A., Hamill, S., O’Neil, R. and Payne, C. K. (1989). Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work. *American Journal of Community Psychology*, 17, 755-783.
- Hwang, W. (2019). The effects of family-friendly policies and workplace social support on parenting stress in employed mothers working nonstandard hours. *Journal of Social Service Research*, 45(5), 659-672.
- International Labour Organization (2022). *Working time and work-life balance around the world*. Geneva: International Labour Office.
- İş Kanunu, Türkiye Cumhuriyeti Mevzuat Bilgi Sistemi. Erişim tarihi: 12.02.2024. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4857&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Johnson, A. A. (1995). The business case for work-family programs. *Journal of Accountancy*, 180(2), 53-58.
- Kanten, P. (2014). Family friendly policies in organizations and their effects on work-life balance, work alienation and life satisfaction. *International Journal of Business and Technology*, 2(2), 18-30.

- Karatepe, O. M. and Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management*, 27(5), 1017-1028.
- Karatepe, O. M. and Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238–252.
- Karatepe, O. M. and Magaji, A. B. (2008). Work-family conflict and facilitation in the hotel industry: A study in Nigeria. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(4), 395-412.
- Karatepe, O. M. and Sokmen, A. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255-268.
- Karatepe, O. M. and Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665.
- Karatepe, O. M. and Uludag, O. (2008). Supervisor support, work-family conflict and satisfaction outcomes: An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 7(2), 115-134
- Kim, M. S., Ma, E. and Wang, L. (2023). Work-family supportive benefits, programs, and policies and employee well-being: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 108, 103356.
- Kumar, H. and Chakraborty, S. K. (2013). Work life balance (WLB): A key to organizational efficacy. *Aweshkar Research Journal*, 15(1), 62-70.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.
- Landis, J. R. and Koch, G. G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, *Biometrics*, 33, 159-174.
- Lazăr I., Osoian, C. and Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-214.
- Lewis, R. A. (2010). Work-life balance in hospitality: Experiences from a Geneva-based hotel. *International Journal of Management and Information Systems*, 14(5), 99-106.
- Lin, J. H., Wong, J. Y. and Ho, C. H. (2013). Promoting frontline employees' quality of life: Leisure benefit systems and work-to-leisure conflicts. *Tourism Management*, 36, 178-187.
- Ma, E., Wu, L., Yang, W. and Xu, S. T. (2021). Hotel work-family support policies and employees' needs, concerns and Challenges-The Case of Working Mothers' maternity leave experience. *Tourism Management*, 83, 104216.
- Mauno, S. and Ruokolainen, M. (2017). Does organizational work-family support benefit temporary and permanent employees equally in a work-family conflict situation in relation to job satisfaction and emotional energy at work and at home?. *Journal of Family Issues*, 38(1), 124-148.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik.
- Mohanty, K. and Mohanty, S. (2014). An empirical study on the employee perception on work-life balance in hotel industry with special reference to Odisha. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(2), 65-81.
- Moon, S. Y. and Roh, J. (2010). Balancing work and family in South Korea's public organizations: Focusing on family-friendly policies in elementary school organizations. *Public Personnel Management*, 39(2), 117-131.
- Mulvaney, M. (2011). A study of the role of family-friendly employee benefits programs, job attitudes, and self-efficacy among public park and recreation employees. *Journal of Park & Recreation Administration*, 29(1), 58-79.
- Nayak, P. and Sharma, N. (2018). Managing faculty's work-life balance in Indian business schools. *Teorija in Praksa*, 55(3), 604-621.

- Özen, S. ve Uzun, T. (2005). İşyerinde çalışanın yaşadığı çatışmanın azaltılmasında örgütün ve ailenin rolü: Polis memurlarına yönelik bir uygulama. *Dokuz Eylül SBE Dergisi*, 7(3), 128-147.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Perry-Jenkins, M., Smith, J. Z., Wadsworth, L. P. and Halpern, H. P. (2017). Workplace policies and mental health among working-class, new parents. *Community, Work & Family*, 20(2), 226-249.
- Poelmans, S. A., Chinchilla, N. and Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.
- Polkinghorne, D.E. (1989). Phenomenological research methods. In R.S. Valle and S. Halling (Eds.), *Existential Phenomenological Perspectives in Psychology* (pp. 41-60). New York: Plenum
- Saldana, J. (2019). *Nitel araştırmacılar için kodlama el kitabı*. (A. Tüfekçi Akcan ve S.N. Şad, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Schwartz, D. (1994). *An examination of the impact of family-friendly policies on the glass ceiling*. New York: Families and Work Institute.
- Solmaz, C. (2021). Turizm işletmelerinde iş-yaşam dengesinin belirleyicileri ve sonuçları. R. Ehtiyar ve A. Aksu (Ed.), *Turizm işletmeleri perspektifinden örgütsel davranış* içinde (ss. 409-441). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Treiber, L. A. and Davis, S. N. (2012). The role of “workplace family” support on worker health, exhaustion and pain. *Community, Work & Family*, 15(1), 1-27.
- Tromp, D. M. and Blomme, R. J. (2014). Leadership style and negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 85-106.
- Türkiye Otelciler Birliği (2021). Turizmde 100 çalışandan 33’ü kadın; Hedef kadın istihdamını % 50’ nin üzerine çıkarmak. Erişim tarihi: 19.05.2023. <https://www.turob.com/tr/bilgi-merkezi/basin-bultenleri/2021/show/2/turizmde-100-calisandan-33u-kadin-hedef-kadin-istihdamini-50nin-uzerine-cikarmak>
- Vanderkolk B. S. and Young, A. A. (1991). *The work and family revolution: how companies can keep employees happy and business profitable*. New York: Facts on File Inc.
- Wang, I. A., Lee, B. W. and Wu, S. T. (2017). The relationships among work-family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1130-1142.
- Warren Shepell Research Group (2004). Work-Life issues: An EAP's perspective, 3(4). Erişim tarihi: 01.02.2024. <https://www.shepellfgiservices.com/research/latest.asp>
- Whiston, S. C. and Cinamon, R. G. (2015). The work-family interface: Integrating research and career counselling practice. *The Career Development Quarterly*, 63(1), 44-56.
- Wong, K. C. and Chan, A. K. (2020). Work antecedents, work, life interference and psychological well-being among hotel employees in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(2), 131-147.
- Yağcı, E. (2014). *Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyine etkisi: Beş yıldızlı otel genel müdürleri üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora tezi), Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yavas, U., Babakuş, E. and Karatepe, O. M. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict. *International Journal of Service Industry Management*, 19(1), 7-31.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, X. R. and Mattila, A. S. (2013). Examining the spillover effect of frontline employees’ work-family conflict on their affective work attitudes and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 310-315.