

# Çalışanların İş Yaşam Dengesi: Zorluklar, Stratejiler ve İyileştirme Yolları Sağlık Kurumları Üzerine Değerlendirme

Abdulkadir Ertaş<sup>1</sup>

## Özet

İş-Yaşam Dengesi, insan kaynakları yönetiminde bireysel ve örgütsel etkinliği teşvik etmek için gerekli olan önemli bir konudur. Bu konu, çalışanların iş ile özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlamak ve sürdürmek amacıyla benimsedikleri stratejileri ve kuramları içermektedir. Bu çalışma, iş yaşam dengesi kavramını literatürdeki temel kuramlarla birlikte sunarak, sağlık kurumlarında çalışma şartları ve bu alandaki zorlukları ele almaktadır. Sağlık kurumları, 24 saat esasına göre hizmet veren kurumlardır. Bu nedenle, sağlık kurumlarında çalışanlar, genellikle uzun çalışma saatleri, nöbet tutma ve acil durumlara müdahale gibi zorluklar ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, sağlık çalışanlarında iş yaşam dengesi sorunlarına yol açabilmektedir. Çalışanların iş-yaşam dengesi sağlamları hem işlerine hem de özel/aile yaşamlarına vakit ayırabilmeleri açısından önemlidir. Sağlık kurumlarında çalışanların iş yaşam dengesini iyileştirmek için çeşitli stratejiler uygulanabilir. Ancak, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamları bazı zorluklarla karşılaşmalarına neden olabilir. Çalışanların iş yaşam dengesini iyileştirmek için farkındalık oluşturulması, gerekli önlemlerin alınması, eğitimler verilmesi ve politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. İş yaşam dengesi, sağlık çalışanlarının fiziksel ve zihinsel sağlıklarını korumalarına yardımcı olabilir. Bu, işyerinde motivasyonu artırabilir, iş tatminini artırabilir ve işten kaynaklanan tükenmişliği azaltabilir. Aynı zamanda aile, arkadaşlar ve kişisel ilgi alanlarına daha fazla zaman ayırmak için fırsat oluşturabilir.

## 1. Giriş

Bugün, iş ve aile yaşamı arasındaki ilişki ve her birinin diğeri üzerindeki etkisi konusunda her zamankinden daha fazla endişe duyulmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Osmaneli Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, abdulkadir.ertas@bilecik.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1201-9430

Çalışma koşulları giderek daha yoğun hale gelirken, bireylerin sosyal hayatlarındaki sorumluluklar da artmaktadır. İş yaşamında ortaya çıkan olumsuzluklar, genellikle bireylerin kişisel yaşantılarına da olumsuz şekilde yansımaktadır. İş ve yaşam dengesi kavramı, bu iki yaşam alanında dengenin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu alandaki araştırmalar on dokuzuncu yüzyılın başlarında başlamıştır. İşçi-işveren ilişkileri, yıllar içinde büyük ölçüde değişmiştir. Buna bağlı olarak bir çalışanın ailesine ayırabileceği zaman da değişmiştir. İşten beklentilerin artması, işyerinde geçirilen zamanın miktarı, artan rekabet, yaşam tarzı ve demografik faktörler, kadınların artan istihdam oranı, iş ve yaşam dengesini sağlamak için tanımlanmış bir politikaya ve iyi tasarlanmış politikalara duyulan ihtiyacın artmasına neden olmuştur Evin geçimini sağlayan tek bir erkek kavramı değişmiştir ve iş ve yaşam dengesinde bir paradigma değişimi olmuştur (Shivakumar ve Pujar, 2016).

Sağlık kurumlarında çalışanlar için iş yaşamıyla kişisel yaşam arasında sağlıklı bir denge kurmak, günümüzün hızla değişen ve yoğun tempolu dünyasında her zamankinden daha önemlidir. Sağlık sektörü, insan sağlığını koruma ve iyileştirme misyonuyla yola çıkan kutsal bir sektördür. Ancak bu yüksek amaçla çalışmak, sağlık kurumlarında çalışanları her geçen gün daha fazla zorlayan karmaşık bir denklemin parçası haline getirmektedir. Sağlık çalışanları, hastaların sağlığını korumak ve tedavi etmek için büyük bir özveriyle çalışırken, kendi sağlıklarını ve iş-yaşam dengelerini sürdürmekte zorluklar yaşamaktadırlar. Bu çalışmada, sağlık kurumlarında çalışanların iş yaşam dengesi konusundaki zorlukları ve bu zorlukların üstesinden gelmek için kullanabilecekleri stratejileri ve iyileştirme yolları ele alınmaktadır. Sağlık çalışanları, yüksek iş yükü, duygusal zorluklar, sürekli değişen çalışma saatleri ve iş stresi gibi pek çok zorlayıcı faktörle karşı karşıyadırlar. Bu zorluklar hem bireylerin hem de kurumların sağlık hizmetlerindeki etkinliğini ve hizmet kaliteni etkileyebilir.

İş-yaşam dengesi, iş ve yaşam tarzı hedefleri arasında denge sağlamaya yönelik çağdaş bir kavramdır. Çünkü bu kavram modern iş dünyasında ve yaşam tarzlarında insanların iş ve özel yaşamlarını dengelemeye olan ihtiyacını ifade eder. Günümüzdeki yoğun iş temposu, teknoloji kullanımı ve çalışma koşulları gibi faktörlerle ilişkilendirilerek geliştirilmiş ve önemli bir konu haline gelmiştir. İş yaşam dengesi, tam olarak tanımlanmış olmasa da sağlık çalışanlarının mutlu ve sağlıklı olabilmeleri için iş ve ev yaşamı deneyimlerinin bir denge içinde olması gerektiğini öne sürer. Sağlık çalışanları, sık sık iş ve iş dışındaki yaşamları arasında bir denge eksikliği yaşadıklarını belirtirler (Mullen, 2015).

## 2. İş Yaşam Dengesi

İnsanlar, hayatlarında birden çok farklı rolü aynı anda üstlenmeye çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Hem bir anne-baba olmanın sorumluluğunu taşıyorlar, hem de herhangi bir işletmede çalışan olarak görevlerini yerine getirmektedirler. Aynı zamanda iş yerindeki pozisyonlarında ast olarak çalışırken, evde ise anne-babalarına yardımcı ve destekleyici bir rol üstleniyorlar. Bu çok yönlü rol çeşitliliği, bireyler üzerinde hem fiziksel hem de psikolojik olarak zorlayıcı bir strese sebep olmaktadır. Özellikle iş yaşamında gereken düzenlemeleri, kişisel yaşamlarını dikkate almadan yapmaya çalıştıklarında, önemli sıkıntılar ortaya çıkabilmektedir. Bu bağlamda, iş yaşam dengesi kavramı, özel yaşam ile iş yaşamını bir arada sürdürmenin zorluklarına vurgu yaparak, günümüz çalışanları için son derece önemli bir olgu olarak öne çıkmaktadır (Genç vd., 2016).

İş-Yaşam Dengesi, on dokuzuncu yüzyılda işçilerin fabrikalardaki uzun çalışma saatlerine karşı başlattıkları uzun bir kampanyanın ardından ortaya çıkmıştır (Hogarth & Bosworth, 2009). Bu durum, çeşitli işçi sendikalarının azami çalışma saatlerinin sınırlandırılması için kampanya yürüttüğü yirminci yüzyılın başlarına kadar devam etmiştir (Khateeb, 2021). Toplumsal yaşamın ilk dönemlerinde genellikle tüm aile evde ya da evlerinin etrafında geçimlerini sağlamak için çalışmaktaydı (Carlson vd., 2005). Sanayileşme öncesi dönemde ticaret ve zanaat işlerinin büyüyen boyutu işyeri ve aile yaşamını kısmen birbirinden ayırmıştır. 1800'lerin ortalarındaki sanayi devrimi sırasında seri üretim için makinelerin kullanılması, fabrikaların evden uzakta kurulmasını gerektirmiştir. Fabrikalardaki işgücünün çoğunluğunu erkekler oluştururken, ev işleri ile öncelikle evde kalan kadınlar ilgilenmiştir (Voydanoff, 2014). 18. yüzyılın sonları ve 19. yüzyılın başlarında iş bölümü nedeniyle ve 19. yüzyılın başları ve 1950'ler arasında teknolojik faktörler nedeniyle (fiziksel güce bağlı olan ve erkeklere işyerinde kadınlara göre avantaj sağlayan) iş ve aile arasındaki ayırım daha da belirgin hale gelmiş ve erkekler eve ekmek getirenlerin ana rolünü üstlenirken, kadınlar ev ve aile işlerinin sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısının başlarında teknolojik gelişmelerin fabrikalardaki fiziksel güce olan bağımlılığı azaltması ve böylece kadınların işgücüne daha fazla katılımını kolaylaştırması nedeniyle cinsiyet ayrımı tersine dönmüştür (Snooks, 1996). Küresel işgücünde kadınların sayısı arttıkça, 1980'ler ve 1990'lar, öncelikle çalışan anneleri desteklemek için iş-yaşam programları sunan şirketlerin sayısının artmasına tanık olmuştur. Daha sonra bu tür programlar cinsiyete özel olmayan programlara dönüşmüş ve 21. yüzyılın ilk yıllarında yaşamın diğer kazanımlarını da kadınlara tanımıştır (Lockwood, 2003).

İş-yaşam dengesi ifadesi ilk olarak 1970'lerin ortalarında kişinin iş ve özel hayatı arasındaki dengeyi tanımlamak için kullanılmıştır (Borah ve Bagla, 2016). İş-yaşam dengesi, gelirin önemli bir rol oynadığı toplumlarda iş ve iş dışı kurumsal ve kültürel zaman ve mekân arasındaki ilişkiyi açıklayan bir yapıdır (Gregory ve Milner, 2009). Son birkaç yılda iş-yaşam dengesine olan ilgi artmış ve birçok kuruluş çalışanlarının iş ve yaşam dengesini korumak için proaktif adımlar atmıştır. İş yaşam dengesi kavramının henüz genellikle belirsiz ve karmaşık bir kavramdır ve bu nedenle evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı yoktur. Greenhaus, H.J., Collins, M.K. ve Shaw, D.J. (2003), iş yaşam dengesini, “bir bireyin iş rolüne ve aile rolüne eşit derecede angaje olması ve her iki alanda da tatmin olması” olarak tanımlar. Bu, iş yerinde memnuniyet olduğunda ve çalışan verimli bir şekilde çalışabildiğinde olumlu iş yaşam dengesinin var olduğu söylenir çünkü bireyin oynadığı rollerde minimum çatışma vardır (Shivakumar ve Pujar, 2016).

Greenhaus ve diğerlerine (2003) göre, iş yaşam dengesi aşağıdaki hayati ve birbiriyle ilişkili bileşenlerle tanımlanabilir:

- **Zaman dengesi**, işte ve evde geçirilen zaman arasındaki denge, çalışanın profesyonel ve kişisel rollerine ayırdığı zaman miktarındaki denge.
- **Katılım dengesi**, çalışanın mesleki ve kişisel rollerine orantılı duygusal katılım düzeyi.
- **Memnuniyet dengesi**, bireyin bir çalışan ve bir aile üyesi olarak hissettiği memnuniyetin miktarı.

İş-yaşam dengesi, “bir çalışanın hem iş hem de iş dışı yaşam alanlarında kendini tatmin olmuş hissetme ve ihtiyaçlarının karşılanma derecesini” ifade eder. (Rife vd., 2015). Birey daha iyi bir iş yaşam dengesi deneyimlediğinde, kendini iyi hisseder, daha fazla iş tatmini yaşar ve bu da daha yüksek verimlilik, daha az devamsızlık ve daha az işten ayrılma gibi işle ilgili olumlu davranışlara yol açar. İş-yaşam dengesi, iş yerinin talepleri ile aile, arkadaşlar ve kişinin özel hayatından beklentilerinin birlikte yönetilmesini gerektirir. Günümüz çalışanı, kişisel hayatını daha iyi yönetebilmek için kendisine verilen sorumluluklara daha fazla dahil olmak ve kontrol etmek istemektedir. Yapılan çalışmalar, iş-yaşam dengesi arayışında olan çalışanların, fizyolojik ve sosyolojik taleplerine öncelik verebilmek amacıyla iş ve özel yaşamlarını yönetmek için çeşitli yollar aradıklarını göstermektedir. Ancak çalışanın yaşı, teknolojik gelişmeler, işyeri değişiklikleri ve kurumların etkin olmayan yönetimi bu tür bir önceliklendirme sürecinde engel teşkil edebilmektedir (Shivakumar ve Pujar, 2016).

İş-yaşam dengesi konusunun sektör ya da mesleğe bağlı olmaktan ziyade bireye bağlı olması muhtemel olmakla birlikte, aşırı iş yükü ya da stres, düzensiz ya da esnek olmayan çalışma programları ve uzun çalışma saatleri gibi bazı ortak faktörlerin dengenin sağlanmasında daha büyük zorluklara yol açma olasılığının daha yüksek olduğu düşünülmektedir (Nelson ve Tarpey, 2010). Fakat iş özelliklerinin algılanan iş-yaşam dengesinin önemli bir belirleyicisi olduğunu ifade eden çalışmalarda vardır. Çünkü iş özellikleri, çalışanın çatışan talepler arasında pazarlık yapma özgürlüğünü belirlemektedir. Ancak, araştırmalar iş özellikleriyle ilgili olarak karışık sonuçlar ortaya koymuştur. Yapılan bir çalışmada, üst düzey mesleklerin aile yaşamına daha uyumlu olduğunu göstermektedir (Glass ve Camarigg, 1992). Bazı araştırmalar, iş taleplerinin rol dengesini etkilediğini bulurken, bazı araştırmalar iş yerinde daha fazla zamanlama esnekliğinin refahla olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Borah ve Bağla, 2016).

İş-yaşam dengesi, sadece çalışanları değil, aynı zamanda kurumları da yakından ilgilendiren bir konudur. Bu denge hem kişisel hem de örgütsel faktörler tarafından etkilenebilecek karmaşık bir yapıya sahiptir. Bireylerin sahip olduğu kişisel özellikler hem kendi yaşamlarını hem de iş yaşamlarını şekillendirir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi ve kariyer planlaması gibi kişisel faktörler, iş-yaşam dengesini büyük ölçüde etkileyebilir. İş-yaşam dengesini anlamak için kurumların sahip olduğu faktörler de kritik bir rol oynar. Örgütlerdeki rol çatışması, yönetim tarzı, aşırı iş yükü, çalışma ortamının fiziksel koşulları ve çalışanlar arasındaki potansiyel çatışmalar gibi örgütsel faktörler, iş-yaşam dengesine etki eden unsurlar olarak ön plana çıkar. Bu bağlamda, iş-yaşam dengesi sadece bireylerin kişisel tercihlerine dayalı bir olgu değildir, aynı zamanda örgütlerin politikaları ve uygulamalarıyla da yakından ilişkilidir. İş-yaşam dengesi sağlayan ve destekleyen bir kurumsal kültür ve yapı oluşturmak hem çalışanların hem de kurumların uzun vadeli başarısını etkileyebilir. Bu nedenle iş-yaşam dengesi hem kişisel hem de örgütsel düzeyde büyük bir öneme sahiptir ve dikkatle yönetilmesi gereken bir konudur (Özcan ve Bayarçelik, 2020). Bir örgüt, iş-yaşam dengesi kurmayı hedeflerken, çalışanların öncelikli amaç ve hedefinin aile ve sosyal yaşam standartlarını yükseltmek olduğunu hatırd tutmalıdır. Bu nedenle, çalışanların örgüt içindeki katılımının temel nedeninin bu olduğu ve bu bağlamda aile ve sosyal yaşama verilen değer vurgulanması büyük önem taşımaktadır (Mazur-Wierzbicka, 2015). Bu bakış açısına göre, işverenler çalışanların aile ve sosyal yaşamlarını önemseydiğini göstererek onlara değer katmayı amaçlamalıdır. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırabilir, böylece hem iş hem de kişisel yaşamda başarılı olmalarına katkı sağlar. İş ve kişisel yaşam arasında denge

sağlandığında hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar ortaya çıkabilir. Ancak, iş-yaşam dengesi sağlanamazsa, bu durum hem bireysel hem de örgütsel başarıyı olumsuz etkileyebilir (Sağır ve Telli, 2023).

Gün içinde farklı rolleri üstlenen bireyler, iş ve aile yaşamları arasındaki dengeyi kurmaya çalışırken, bu dengeyi sağlamada destekleyici faktörlerin ve politikaların önemini anlamışlardır. İşverenler için, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olacak esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve destekleyici aile politikaları gibi önlemler, çalışanların daha mutlu, verimli ve dengeli bir yaşam sürdürmelerine yardımcı olabilir. Sonuç olarak, günümüzde iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurmak, çalışanlar için büyük bir mücadele olabilir. Ancak iş yaşam dengesi hem bireylerin hem de işverenlerin dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır, çünkü bu denge, çalışanların mutluluğu ve iş yerlerindeki başarı üzerinde derin etkilere sahiptir (Genç vd., 2016).

## 2.1. İş Yaşam Dengesi Kuramları

İş yaşamı ve kişisel yaşam arasındaki denge, günümüzün çalışma dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Çalışanlar, iş yerindeki beklentileri ve kişisel hayatları arasında bir denge kurmaya çalışırken, işverenler de bu dengeyi desteklemek ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla çeşitli politika ve uygulamalara yönelmektedirler. İşte bu dengeyi anlamak ve yönetmek için ortaya çıkan teorik çerçeveler, iş yaşam dengesi kuramları olarak adlandırılır. İş yaşam dengesi kuramları, iş ve kişisel yaşam arasındaki etkileşimi, çatışmayı, dengeyi ve bu dengeyi sağlamak için geliştirilen stratejileri inceleyen teorik yaklaşımlardır. Bu kuramlar, bireylerin ve iş yerlerinin iş-yaşam dengesini daha iyi anlamalarına yardımcı olurken, çalışma koşullarını ve politikalarını geliştirmek amacıyla kullanılırlar.

İş-yaşam dengesi konusunda yapılan araştırmalar, genellikle iş-yaşam dengesi kavramını daha iyi anlamak ve bu dengeyi sağlamak amacıyla çeşitli teorik yaklaşımları inceleyerek ele almaktadır. Bu çalışmalar, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi anlamak ve bu dengeyi etkileyen faktörleri açıklamak için aşağıda açıklanan temel kuramsal temellere dayanmaktadır (Yıldırım, 2017).

### 2.1.1. Telafi (Dengeleme) Kuramı

Staines (1980), iş ve aile arasındaki ilişkiyi telafi kuramı ile açıklamıştır. Telafi kuramı, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki ilişkinin zıt ve olumsuz bir etkileşim içinde olduğunu öne sürmektedir (Chacko, 1983). Bu teori, çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları talepler ile kişisel yaşamdaki

beklentiler arasında bir uyumsuzluk ve çatışma olduğunu vurgulamaktadır. Telafi teorisine göre bir çalışan, yaşamının bir yönündeki (bu durumda iş veya aile) açığı diğer yönüyle telafi etmeye çalışır, yani diğer yöne daha fazla kaynak harcar. Sıkıcı ve ilgi çekmeyen işlerde çalışan kişiler, tatmin edici ve ilgi çekici iş dışı faaliyetlerde bulunarak bu yoksunlukları telafi etmeye çalışabilir. Tersine, bireyler işlerinin yeterli tatmin ve katılım sağladığını ve iş dışında ek tatmin ve katılım aramadıklarını görebilirler (Elizur, 1991).

### 2.1.2. Çatışma Kuramı

Greenhaus & Beutell (1985), iş ve yaşam yönlerinin doğası gereği zıt olduğunu ve çaba ve zaman gerektiren bu iki yönün bireyin dikkati için rekabet ettiğini belirten çatışma kuramını ortaya atmıştır. Çatışma teorisi, bir ortamda elde edilen memnuniyetin veya başarının diğer ortamda fedakârlık gerektirdiğini ve bu iki ortamın farklı normlar ve gerekliliklere sahip olduğu için uyumsuz olduğunu öne sürer. Özellikle bazı araştırmacılar, aile sorumluluklarının iş yerinde devamsızlık, geç kalmalar ve verimlilik eksikliği gibi faktörlerin temel belirleyicisi olarak görüldüğünü belirtmektedirler (Zedeck ve Mosier, 1990).

Greenhaus ve Beutell (1985) tarafından yapılan çalışmada, çatışma kuramı üç temel kategoriye ayrılmaktadır:

**Zamana Bağlı Çatışma:** Bu tür çatışma, bireyin iş ve kişisel yaşamı arasında ayrılan zamanın, her iki alanda da gerektiği gibi kullanılmasının zor olduğu durumları ifade eder. İşteki çalışma süresi, esnek çalışma saatleri, evlilik durumu, çocuk sahibi olma, eşin çalışma durumu gibi faktörler, zamana bağlı çatışmalara neden olabilir.

**Gerilime Dayalı Çatışma:** Bu tür çatışma, iş veya aile yaşamında yaşanan duygusal stresin, bireyin diğer yaşam alanındaki rolünü yerine getirmesini zorlaştırdığı durumları ifade eder. Çalışanın işte veya aile yaşamında deneyimlediği düş kırıklığı, üzüntü, sinirlilik gibi duygusal deneyimler gerilime dayalı çatışmanın bir parçası olabilir.

**Davranışa Dayalı Çatışma:** Bu çatışma türü, bireyin iş ve kişisel yaşamdaki rollerin gerektirdiği farklı davranışlar arasındaki uyumsuzluğu ifade eder. Kişi, iş ve özel yaşamında farklı davranışlar sergilemek zorunda kaldığında, bu durum çatışmalara ve davranış karmaşasına yol açabilir.

### 2.1.3. Sınır Kuramı

Sınır kuramı, Nippert-Eng'in (1996) insanların iş ve kişisel yaşamlarına anlam yüklemeye ve bu iki alan arasındaki geçişi nasıl dengelemeye

çalıştıklarını incelediği sosyolojik bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu kuram, bireylerin iş ve iş dışı yaşamları arasında psikolojik, fiziksel ve davranışsal sınırlar olduğunu vurgular, ayrıca bu iki alanın birbirinden farklı ve ayrı olduğunu öne sürer. (Allen, Cho ve Meier, 2014). Sınır kuramı, çalışanların deneyimledikleri dünyayı daha iyi anlayabilmeleri ve sınıflandırabilmeleri için sınırlar oluşturma, koruma ve değiştirme konusuna odaklanır (Ashforth, Kreiner ve Fugate, 2000). Sınır kuramı, çalışanları iki ana kategoriye ayırır: “Parçalayıcılar” ve “Bütünleştiriciler”. Parçalayıcılar, iş ve kişisel yaşam arasında net bir sınır çizerler. İşleri işte kalır ve işten ayrıldıklarında kişisel yaşamlarına odaklanırlar. Bu grup, iş ve kişisel yaşam arasında kesin bir ayrımı tercih eder ve bu sınırların ihlal edilmemesini önemserler. Bütünleştiriciler ise, iş ve kişisel yaşam arasındaki sınırları bulanıklaştırır ve bu iki alanı daha fazla birleştirmeye çalışırlar. İşteki deneyimlerini kişisel yaşamlarına entegre etmeye çalışır ve iş yaşamı ile kişisel yaşam arasında daha fazla uyum sağlamaya çalışırlar (Nippert-Eng, 1996). İş-yaşam dengesini daha iyi anlamak ve yönetmek için sınır kuramı, çalışanların tercihlerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak daha etkili çözümler bulmalarına yardımcı olabilir.

#### 2.1.4. Yayılma Kuramı

İlk olarak Wilensky (1960) tarafından ortaya atılan yayılma kuramı, iş ve iş dışı alanların bir bireyin sosyal deneyim algısının sınırsız olduğu bir yaklaşıma dayanır. Bu kurama göre, iş yaşamındaki deneyimler, kişinin iş dışı yaşamına bir tür ‘uzantı’ olarak etki eder. İş ve kişisel yaşam arasında sık sık etkileşim olduğunu ve bu etkileşimin bir bireyin genel deneyimlerini şekillendirdiğini kabul eder. Bu nedenle, iş yaşamındaki olumlu veya olumsuz deneyimler, kişinin iş dışı yaşamını da etkiler. Yayılma iki ana kategoride incelenir: Pozitif Yayılma ve Negatif Yayılma olarak karakterize edilmiştir. Pozitif yayılma literatürde çeşitli isimler altında görünmektedir, bunlar genişleme, genelleme, aşinalık, kimlik, izomorfizm, süreklilik ve uyumluluk gibi terimleri içerir (Staines, 1980). Pozitif yayılma, bir alandaki olumlu deneyimlerin başka bir alanda tatmin ve başarı ile sonuçlanmasını ifade eder (Kumar ve Janakiram, 2017). Öte yandan, negatif yayılma, literatürde kontrast, tamamlayıcılık, zıtlık, yeniden canlanma ve heteromorfizm gibi farklı isimlerle de anılan bir diğer türdür ve iş ile iş dışı alanlar arasındaki ilişkinin zıt olduğunu ifade eder (Staines, 1980).

#### 2.1.5. Zenginleştirme Kuramı

Zenginleştirme kuramı, Powell ve Greenhaus (2006) tarafından geliştirilmiş olup iş ile aile arasındaki bağlantıları ve bu bağlamda yaşam kalitesini artıran süreçleri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kuram, bir



roldeki deneyimin, başka bir roldeki yaşam kalitesini artırma sürecini tanımlar. Zenginleşme, yaşamın zorluklarıyla yüzleşen bireyler için faydalı olan kaynakların ve deneyimlerin edinilmesini temsil eder. Dolayısıyla, zenginleştirme teorisi bir alandaki rol performansının artırılmasının başka bir alandaki kaynakların kazanılmasına bağlı olduğunu öne sürer (Khateeb, 2021). Powell & Greenhaus (2006) zenginleşmenin iki yoldan biriyle gerçekleşebileceğini ileri sürmektedir; Duygusal yol ve Araçsal yol. Duygusal iş-yaşam zenginleşmesi, çalışanlar iş ve aile arasında olumlu davranış ve duyguları transfer ettiklerinde ortaya çıkar. Araçsal iş-yaşam zenginleşmesi ise bir alanda kazanılan beceri ve davranışların bireyin başka bir alandaki performansını ve etkinliğini artırmasıyla ortaya çıkar. Powell ve Eddleston (2011), bu karışıma aile kaynaklı zenginleşmeyi de dahil eder. Aile kaynaklı zenginleşme, bir çalışanın aile üyelerinin ona işinde destek sağlaması ve yardımcı olması sonucunda meydana gelir.

#### **2.1.6. Kolaylaştırma Kuramı**

Kolaylaştırma kuramının başlangıcı, Barnett (1998) tarafından yürütülen ve iş-yaşam uyumunu tanımlarken kolaylaştırma fikrini ortaya atan çalışmaya dayanmaktadır. Kolaylaştırma, “Bir rolle bağlantılı kaynakların diğer role katılımı geliştirdiği ya da kolaylaştırdığı bir etkileşim biçimi” olarak tanımlanmaktadır (Voydanoff, 2004). Bir roldeki katılım, deneyimlerin artırılmasına, becerilerin öğrenilmesine ve başka bir role geçişi kolaylaştıran fırsatların elde edilmesine yol açma derecesi olarak da tanımlanır. Kolaylaştırma kuramının merkezinde, belirli bir rolde performans göstermenin başka bir role katılım sayesinde daha kolay hale gelmesi yer almaktadır (Khateeb, 2021). Wayne, Grzywacz, Carlson ve Kacmar (2007) kolaylaştırmanın katılım, kazanımlar ve gelişmiş işlevsellik olmak üzere üç bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra, katılımın bir bireyin ilgili faaliyetlere ne kadar yatırım yaptığı derecesi olarak tanımlandığı bilinmektedir. Bu yatırımlar kazançlarla sonuçlanabilir ve genellikle gelişim kazançları (beceri, bilgi edinimi gibi), duygusal kazançlar (ruh halindeki değişiklikler gibi), sermaye kazançları (parasal, sağlık ve sosyal varlıklar gibi) ve verimlilik kazançları olarak adlandırılır. Gelişmiş işlevsellik, problem çözme gibi bir alandaki performans için temel olan işlevlerdeki gelişmeler olarak tanımlanmaktadır.

#### **2.1.7. Bölünme ve Bütünleşme Kuramı**

Nippert-Eng, (1996) tarafından geliştirilen bu kuram, iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki ilişkiyi iki ana kavram üzerinden açıklamaya çalışır: bölünme ve bütünleşme. Bölünme, iş ve iş dışı alanların birbirini etkilemediğini ve

iki alanın birbirinden farklı olduğunu ifade eden bir kuramdır. İş ve yaşam arasındaki bölünme, insanların yaşam alanında işle ilgili ruh hallerini, davranışlarını ve alışkanlıklarını bastırdıklarında ve kişisel davranışlarını, duygularını, düşüncelerini veya zevklerini kısıtlayarak işte benzer şekilde davrandıklarında ortaya çıkmaktadır (Guest, 2002). Dolayısıyla bölünme, iş ve yaşam alanlarının birbirinden tamamen ayrılmasıdır. Entegrasyon kuramı, iş ve iş dışı yaşam arasında esnek sınırların varlığının daha sağlıklı bir aile yaşamı, iş yaşamı ve toplum yaşam alanlarını kolaylaştırabileceğine dair bütüncül bir görüşü ifade etmektedir (Clark, 2000). ‘Bölümleyiciler’ ve ‘Bütünleştiriciler’ arasında ayrım yapan çalışmalar vardır. Zihinsel bir çit oluşturarak iki alanı birbirinden ayrı tutmaya çalışan bireyler ‘Bölümleyiciler’ olarak tanımlanmaktadır. Bu kişiler işi işyerinde, evi de evde tutarlar. ‘Bütünleştiriciler’ ise iki alan arasındaki engelleri kaldırırken her iki alanın unsurlarını bütünleştiren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Khateeb, 2021).

### **2.1.8. Araçsallık Kuramı**

Bir birey için yaşamın belirli bir alanı öncelikli alan olduğunda, bu genellikle diğer yaşam alanında arzu edilen bir sonuca ulaşmak anlamına gelir. Araçsallık kuramı, çalışanların özel yaşamlarında tatmin ve başarı sağlamak için çalışma yaşamındaki faaliyetlerini bilinçli bir şekilde geliştirme amacını ifade eder (Burke, 1986). Yani, işleri sadece gelir kaynağı olarak değil, aynı zamanda özel yaşamlarını zenginleştirmek ve desteklemek amacıyla kullanırlar. Araçsallık kuramı, bireylerin iş ve özel yaşam arasında denge kurmaya çalışırken, işlerini özel yaşamlarına hizmet eden bir araç olarak kullanma eğiliminde olduklarını öne sürer. Bu kuram, çalışanların işlerini sadece iş yerinde başarılı olmak için değil, aynı zamanda aileleri, hobileri ve kişisel mutlulukları için de bir kaynak olarak gördüklerini vurgular (Evans ve Bartolomé, 1984).

### **2.1.9. Merdiven Kuramı**

Merdiven teorisi (Bird, 2006), iş-yaşam dengesinin iki temel yönünü önererek bu dengeyi açıklamaktadır: bireysel düzeydeki birinci yön ve kurumsal düzeydeki ikinci yön. Bu iki yön, iş-yaşam dengesini oluşturan temel unsurları temsil eder. Kurumsal düzeydeki yön, işverenin çalışanlara yönelik sorumluluklarını ifade ederken, bireysel düzeydeki yön ise çalışanların kuruma karşı sorumluluklarını temsil eder. Bu iki yön, kâr, gelir, bağlılık, müşteri hizmetleri, moral, üretkenlik, elde tutma ve işe alım basamakları ile birleşir. Bir çalışan için iş-yaşam dengesi yolculuğu işe alım süreci ile başlar ve son adımda kâr ile tamamlanır. Bu dengeyi sürdürebilmek için her iki yönün de uyumlu bir şekilde işlenmesi önemlidir.

İş yaşamı dengesi kuramları, iş ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi anlamak ve açıklamak için önemli bir çerçeve sunar. Bu kuramlar, bireylerin iş yaşamı ve özel yaşamı nasıl dengelediğini ve bu dengeyi nasıl sağladıklarını anlamaya çalışır. Bu kuramlar, iş yaşamının özel yaşam üzerindeki etkilerini ve özel yaşamın iş yaşamına nasıl katkı sağlayabileceğini incelemek için önemli bir araçtır. İş-yaşam dengesinin kişiselleştirilmiş bir yaklaşım gerektirdiği unutulmamalıdır, çünkü her bireyin ihtiyaçları ve tercihleri farklıdır. Bu kuramlar, iş-yaşam dengesinin daha iyi anlaşılmasına ve bireylerin daha tatmin edici bir yaşam deneyimi yaşamalarına katkı sağlar.

### 3. Sağlık Kurumlarında Çalışma Şartları ve Zorlukları

Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, yapısal ve işlevsel olarak son derece karmaşık kuruluşlardır (Aslan vd., 2004). Sağlık çalışanlarının çalışma koşulları, genellikle zorlu ve yoğun bir şekilde geçen iş günlerini içerir. Bu çalışanlar, hastaların sağlık durumlarını izlemek, tedavi etmek ve bakım sağlamak gibi kritik görevleri yerine getirirler. Mesleki Güvenlik ve Sağlık İdaresi hastaneleri, aşırı çalışma, personel yetersizliği, sıkı programlar, evrak işleri, karmaşık veya arızalı ekipmanlar, karmaşık yetki ve beceri hiyerarşileri, bağımlı ve talepkâr hastalar ve hasta ölümleri nedeniyle karmaşıklaşan yaşamı tehdit eden yaralanma ve hastalıkları içeren potansiyel tehlikelerle çalışmak için en stresli yerlerden bazıları olarak tanımlamaktadır (Mullen, 2015). Sağlık sisteminin ‘gözleri ve kulakları’ olan önde gelen sağlık çalışanları genellikle hastanelerde, kliniklerde veya evde hastaların duygusal refahını ve fiziksel sağlığını anlık olarak gözlemleyen kişiler olarak görev yapmaktadırlar (Stone, 2004). Araştırmalar, kişisel bakımın yanı sıra yeni doğanlara, çocuklara, gençlere, yaşlılara ve kronik rahatsızlıkları veya engelleri olanlara günlük veya bazen gün aşırı sağlıkla ilgili yardım sağladıklarını göstermektedir (Patel vd., 2014). Ancak önde gelen sağlık çalışanları sık sık kötü çalışma koşullarına (düşük ücretler, yetersiz sosyal haklar ve yetersiz personel istihdamı gibi) ve %200’e kadar yüksek işgücü devir oranlarına maruz kalmaktadırlar (Zarska, 2021). Bu durum, sağlık çalışanlarının işlerinin fiziksel ve duygusal olarak yorucu olabileceği ve bu nedenle tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve iş memnuniyeti gibi faktörlerin etkilenebileceği anlamına gelir. Ayrıca, sağlık çalışanları sıklıkla duygusal yüklerle de karşı karşıyadır. Acil durumlar, hastaların acıları ve ölümle karşılaşma gibi durumlar, çalışanların duygusal sağlığını etkileyebilir. Aynı zamanda, bu çalışanlar hastaların ve ailelerinin endişeleriyle başa çıkmak zorunda kalır ve bu da psikolojik yorgunluğa neden olabilir. Bununla birlikte, doktorlar ve hemşirelere odaklanan birçok araştırmaya rağmen, genellikle düşük ücretli olan bu ön saflardaki işgücünün çalışma koşulları, sundukları bakımın kalitesi ve hastaların sonuçları

üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çok az çalışma yapılmıştır (Avgar vd., 2016). Çalışma koşulları, sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetini artırabilir ve tükenmişlik hissine yol açabilir. Bu koşullar, sağlık sistemi içindeki sağlık profesyonellerinin genellikle görmezden gelindiği veya yeterince takdir edilmediği bir hisse yol açabilir.

Uluslararası Çalışma Örgütü, sağlık sektöründe çalışanları beş ayrı grupta sınıflandırmaktadır. Bu gruplar şunlardır (Saygun, 2012):

1. Doktorlar, diş hekimleri, eczacılar, biyologlar, psikologlar, diyetisyenler, fizyoterapistler gibi yüksek eğitilmiş profesyoneller.
2. Hemşireler, ebeler ve sağlık memurları.
3. Radyoloji teknisyenleri, ameliyathane ve anestezi teknisyenleri, diş teknisyenleri, odyoloji teknisyenleri, EEG, EKG teknisyenleri gibi teknik personel.
4. Sağlık kuruluşlarında çalışan, ancak sağlık eğitimi ve formasyonu olmayan kişiler, örneğin sekreterler, temizlik görevlileri, şoförler.
5. Diğer profesyonel mesleklerde çalışanlar.

Bu sınıflandırma, sağlık sektöründeki çalışanları çeşitli uzmanlık alanlarına ve eğitim seviyelerine göre gruplandırarak, işgücü planlaması ve sağlık politikalarının oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. IOSH (Uluslararası İş Sağlığı ve Güvenliği Derneği), sağlıklı ve güvenli bir hastane ortamını, iş yürütme süreçlerinde sağlığa zarar veren fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ergonomik tehlikelerin ve risklerin olmadığı, bunlara bağlı meslek hastalıkları ve iş kazalarının meydana gelmediği bir durum olarak tanımlamaktadır. NIOSH (Ulusal İş Sağlığı ve Güvenliği Enstitüsü) ve OSHA (İşçi Sağlığı ve Güvenliği İdaresi), bu koşulun sağlanmasında çalışma ortamının ve iş kaynaklı tehlikelerin belirlenmesinin, çalışma koşullarının düzenlenmesinin ve çalışma ilişkilerinin sağlık çalışanlarının lehine olması gerektiğine dikkat çekmektedir (Özkan ve Emiroğlu, 2006).

Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Çalışma Örgütü, 2010 yılında gerçekleştirdikleri ortak bir toplantıda sağlık çalışanlarının korunması konusuna özel önem vermişlerdir. Bu çerçevede, sağlık alanında çalışanlara yönelik bir politika kılavuzu hazırlanmış ve HIV ile tüberküloz gibi hastalıkların önlenmesi, tedavisi ve bakımı için özel kılavuzlar geliştirilmiştir (WHO, 2010). Türkiye’de sağlık alanındaki yasal düzenlemeler arasında öne çıkanlardan biri, Sağlık Bakanlığı tarafından 2009 yılında yayınlanan “Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması ve Korunmasına İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ”dir. Aynı zamanda

2011 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan “Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanmasına Dair Yönetmelik,” sağlık kurumlarının, çalışan güvenliği programlarını hazırlama, sağlık taramalarını gerçekleştirme, engelli çalışanlar için düzenlemeler yapma, kişisel koruyucu önlemleri alma, fiziksel saldırıları önleme, enfeksiyon kontrolü ve radyasyon güvenliği gibi konularda belirli yükümlülüklerle sahip olmalarını gerektirmiştir (Özkan ve Emiroğlu, 2006). Bu düzenlemelerin yanı sıra, sağlık çalışanlarının mesleki risklerle başa çıkma olasılığı, mesleklerine, yaptıkları işe ve çalıştıkları bölgeye göre değişmektedir. Örneğin, lateks eldiven kullanımı lateks alerjisi riskini artırabilirken, bazı teknik işler sırasında deri ve solunum yoluyla maruziyet riski bulunmaktadır (Abbasoğlu vd., 2006).

Teknik elemanlar ve mutfak çalışanları için ısı, elektrik ve gürültü gibi fiziksel riskler öne çıkarken, kat hizmetlileri kas-iskelet sistemi sorunlarına daha yatkın olabilirler. Ayrıca, sağlık personelinin hasta ve hasta materyali ile teması, riskleri artırabilir. Bu nedenle, sağlık çalışanlarının meslekleri ve çalışma alanları göz önüne alınarak uygun koruyucu önlemlerin alınması büyük bir önem taşımaktadır (Özkan ve Emiroğlu, 2006).

#### 4. Sağlık Kurumlarında İş Yaşam Dengesi

İşletmelerin sınıflandırmalarında kullanılan geleneksel sınıflandırmalardan biri de faaliyet alanlarına göre işletmelerdir. Hizmet sektörü de bu sınıflandırmanın içerisinde yer almaktadır. Sürekli artan rekabette hizmetler, şirketlerin yenilik yapmasına ve farklılaşmasına yardımcı olmaktadır. Bazı hizmetler somuttur, örneğin bir güzellik salonundaki, bir klinikteki, bir ameliyattaki hizmet, çünkü kişinin fiziksel olarak dahil olduğu bir prosedürle ilgilenirler. Bir diğer hizmet kategorisi ise mal ve ürünlerin satışını sürdürmeyi ve desteklemeyi amaçlayan hizmetlerdir; örneğin bir hastanede temizlik hizmetleri, bir alışveriş merkezinde bakım hizmetleri vb. sunulan hizmetlerin kalitesi, rekabetçi bir pazarda farklılaşma ve rekabet avantajı kaynağı haline gelir (Shivakumar ve Pujar, 2016). Hizmetler deneyimseldir ve bu nedenle kuruluşun başarısı büyük ölçüde çalışanlar tarafından sunulan hizmetin türüne bağlıdır. Hizmet deneyiminin olumlu olması, çalışanın davranışının müşterinin beklentilerini karşıladığının bir göstergesidir. (Walz ve Niehoff, 2000). Çünkü müşterinin kuruluşla ilgili hatırladığı şey, çalışanla olan etkileşimidir ve bu da şirketle ilgili algısının temelini oluşturur. (Beaujean vd., 2006). Bir işletme sadece hayatta kalmak istiyorsa, bunu makul bir fiyata iyi kalitede ürünler sunarak yapabilir, ancak rekabette öne geçmek istiyorsa, yarışı kazanmasını sağlayacak olan hizmettir (Shivakumar ve Pujar, 2016).

Sağlık sektörü, tamamen doktorlar, hemşireler, terapistler, laboratuvar teknisyenleri ve hatta kat hizmetleri ve diğer üçüncül personel tarafından sunulan hizmete bağlı, bilgi temelli bir sektördür. Kabene, Orchard, Howard, Soriano ve Leduc (2006) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, hastanelerde iyi insan kaynakları yönetimi uygulamaları, sağlık sektöründe hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Bir doktor tarafından gösterilen ilgi ve hemşireler ile yardımcı sağlık personeli tarafından verilen hizmetin kalitesi, sağlık sektöründe müşteri memnuniyetine yol açan ana faktörlerdir (Laohasrichaikul vd., 2011). Sağlık sektörü, çalışanlardan ilgili, duygusal zekâsı yüksek ve hassas olmalarını bekleyen bir sektördür (Lanjananda ve Peterson, 2009). Ancak iş yaşam dengesinin yetersiz olduğu hastanelerde bu tür davranışları beklemek zordur. Bu tür davranışları teşvik etmek ve sürdürmek için sağlık kuruluşlarının etkili insan kaynakları uygulamalarını geliştirmesi gerekmektedir (Shivakumar ve Pujar, 2016). İş-yaşam dengesinin bozulması, sağlık çalışanlarının yaşamlarında ve davranışlarında önemli sonuçlara yol açmaktadır. Düzensiz çalışma saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, rol belirsizliği, rol çatışması, iş güvenliği eksikliği, aşırı veya düşük iş yükü, yetersiz ücret ve çalışma ortamından kaynaklanan fiziksel faktörler gibi birçok faktör sağlık çalışanlarını olumsuz etkilemektedir (Ayar vd., 2022). İnsan kaynakları uygulamaları, çalışanların işlerine daha bağlı, motivasyonlu ve duygusal olarak da bağlı hissetmelerine yardımcı olarak, sağlık sektöründe daha iyi bir hizmet kalitesini teşvik edebilir. İş yaşam dengesinin iyileştirilmesi, çalışanların hem işlerinde hem de özel hayatlarında daha başarılı olmalarına yardımcı olabilir ve böylece duygusal zekâlarını ve ilgilerini artırabilir. Bu nedenle sağlık sektörü kuruluşları, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkaracak İK politikalarını benimsemelidir.

Birçok doktor, hemşire ve yardımcı sağlık personelinin uzun saatler ve gece vardiyalarında çalışması gerekmekte ve bu durum kişisel ve mesleki rolleri arasında bir çatışmaya neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda çalışanın kendi sağlığına dikkat etme becerisini de etkilemektedir; çalışan sürekli olarak hastalarına verdiği bakım ile kendisine ve ailesine verdiği bakım arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır. Hastaların iyileşmesine yardımcı olmak için yapılabileceklerin sınırı yoktur, ancak bunu yapabilmek için sağlık çalışanlarının kendilerinin de sağlıklı kalmasını sağlamaları gerekir. Kişisel ve mesleki sorumluluklar arasındaki bu ince dengeyi sağlamaya çalışmak, özellikle de aileleri ve bakmakla yükümlü oldukları kişiler olanlar için çok zordur. Bu mücadele çoğu zaman çalışanların hayatında strese yol açmaktadır.

## 5. Sonuç

İş yaşam dengesi, çalışma yaşamının kalitesi ve bunun daha geniş yaşam kalitesiyle olan ilişkisiyle ilgilenenlerin her zaman ilgi odağı olmuştur (Guest, 2002). İş gücündeki çocuk sahibi kadınların sayısındaki artış, demografik değişimler ve teknolojideki ilerlemeler gibi faktörlerle birlikte son yıllarda iş-yaşam dengesi kavramı literatürde daha fazla yer bulmaya başlamıştır (Wang ve Verma, 2012). İş yaşam dengesi kavramı ilk kez 1970'lerin ortalarında kullanılmıştır (Borah ve Bagla, 2016). Bu kavramın ortaya çıkmasının temel nedeni, aile ile geçirilen zamanı iş talepleriyle dengeleme ihtiyacı ve bu iki önemli alanı birleştirme gerekliliğidir (Kaliannan vd., 2016). Bu konunun literatüre kazandırılması, iş yaşamının aile yaşamını olumsuz etkileyebileceğine dair farkındalığın artmasıyla 1986 yılında başlamıştır (Akın vd., 2017). İş ve özel yaşam dengesinin bozulması, bir alandaki yoğunluğun diğerine uyguladığı baskı sonucunda stres, tatminsizlik, ruhsal ve bedensel sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Algılanan dengesizlik hem kişilerin iş dışındaki hem de işyerindeki yaşamlarına olumsuz etki edebilmektedir (Gerçek, 2015). İş yaşam dengesi, çalışanların profesyonel ve kişisel hayatlarını uyumlu bir şekilde sürdürebilmelerini sağlamak için çeşitli stratejiler ve politikalar kullanarak iş stresini azaltmayı ve iş tatminini artırmayı hedeflemektedir.

Sağlık çalışanlarının çalışma koşulları hem fiziksel hem de duygusal açıdan zorlu olabilir ve bu koşulların hem çalışanların kendisi hem de sundukları hizmetin kalitesi üzerinde önemli etkileri olabilir. Bu nedenle, sağlık sistemi ve toplumun, sağlık çalışanlarına daha iyi destek sağlamak ve çalışma koşullarını iyileştirmek için çaba sarf etmesi önemlidir. Sağlık kurumları son yıllarda kalifiye sağlık çalışanlarını çekmek ve elde tutmak amacıyla ücret ve sosyal haklarda artışa gitmektedirler. Bu, nitelikli personeli kendilerine çekmek ve diğer sağlık kuruluşlarıyla rekabet edebilmek için yapılan bir çaba olarak görülmektedir. Ancak bu yaklaşım, büyük işgücü maliyetlerine yol açmaktadır (Nelson ve Tarpey, 2010). Bu araştırmanın sonuçları, hastane yöneticilerine çalışanların iş memnuniyetini artırmak ve iş-yaşam dengesini sağlamak için daha fazla seçenek sunmaktadır. Sadece çalışma saatleri değil, aynı zamanda bu programların uygulanmasındaki adil yaklaşımlar da programın etkisini belirlemek açısından önemlidir. Sağlık çalışanları için iş programlarından memnun olanların, kurumdan ayrılma olasılığının daha düşük olduğu göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle sağlık kurumlarının, çalışanlarının iş yaşam dengesini ve memnuniyetini artırmak için çeşitli programlar ve uygulamalar geliştirmeleri hem personel tutarlılığını hem de hizmet kalitesini artırabilir.

İş yaşamı dengesi uygulamalarının insan kaynakları stratejilerine uygun bir şekilde entegre edilmesi ve bu uygulamaların iş yaşamı dengesini teşvik eden politikalara dönüştürülmesi önemlidir. İş yaşamı dengesi uygulamalarındaki bu yeni değişiklikler, insan kaynakları yönetimi açısından bazı yeni zorluklar ortaya çıkarabilir. Ancak bu değişiklikler, genellikle çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde karşılanmaktadır. Bu olumlu algı, çalışanlar ile işverenler arasında daha sıkı ve sağlam bir iş birliği ve bağ oluşturabilir.

Sağlık kurumlarında iş yaşam dengesini iyileştirmek için;

1. Sağlık çalışanlarına esnek çalışma saatleri sunarak, nöbetler ve yoğun iş temposu gibi zorlayıcı çalışma şartlarını daha iyi dengelemelerine imkân tanınabilir.
2. Daha dengeli nöbet düzenlemeleri yapılarak çalışanların dinlenmeleri ve aile yaşamlarını daha sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri sağlanabilir.
3. Sağlık çalışanlarına psikolojik destek ve danışmanlık hizmetleri sunarak iş stresi ve travma sonrası stres gibi sorunlarla baş etmelerine yardımcı olunabilir.
4. Sağlık kurumlarında çalışanların güvenliklerini sağlamak için önlemler alınabilir.
5. Kreş hizmetleri veya çocuk bakımı için destek programları sağlayarak, çalışanların çocuklarına daha iyi bakmalarına imkân tanınabilir.
6. Sağlık çalışanlarının performans değerlendirmelerini adil ve dengeli bir şekilde yaparak motivasyonları artırılabilir.



## Kaynakça

- Abbasoğlu, S., Emiroğlu, C., İlhan, N. M., Koşar, L., Kesedar, S., & Müezzinoğlu, A. (2006). Sağlık çalışanlarının sağlığı kime emanet. *Toplum ve Hekim*, 21(3), 173-179.
- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113-124.
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 99-121.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day’s work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.
- Aslan, Ş., Özata, M., & Atayeter, C. (2004). Sağlık işletmelerinde ekip yönetimi: fırsatlar ve sınırlılıklar. *Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*, 43(516), 17-23.
- Avgar, A. C., Eaton, A. E., Givan, R. K., & Litwin, A. S. (2016). Editorial essay: introduction to a special issue on work and employment relations in health care. *ILR Review*, 69(4), 787-802.
- Ayar, D., Karaman, M. A., & Karaman, R. (2022). Work-life balance and mental health needs of health professionals during COVID-19 pandemic in Turkey. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 20, 639-655.
- Barnett, R. C. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic Social and General Psychology Monographs*, 124(2), 125-184.
- Beaujean, M., Davidson, J., & Madge, S. (2006). The ‘moment of truth’in customer service. *McKinsey Quarterly*, 1, 62-73.
- Bird, J. (2006). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment relations today*, 33(3), 21-30.
- Burke, R. J. (1986). Occupational and life stress and the family: Conceptual frameworks and research findings. *Applied Psychology*, 35(3), 347-368.
- Carlson, J., Sperry, L., & Lewis, J. A. (2013). *Family therapy techniques: Integrating and tailoring treatment*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: A causal analysis of their relationships. *Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Elizur, D. (1991). Work and nonwork relations: The conical structure of work and home life relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 313-322.

- Evans, P., & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 9-21.
- Genç, S. G., Genç, V., & Gümüüş, M. (2016). Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 97-112.
- Gerçek, M., Atay, S. E., & DüNDAR, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İsten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 67.
- Glass, J., & Camarigg, V. (1992). Gender, parenthood, and job-family compatibility. *American Journal of Sociology*, 98(1), 131-151.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Work-life balance: A matter of choice?. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1-13.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Hogarth, T., & Bosworth, D. (2009). Future horizons for work-life balance. Retrieved from [www.beyondcurrenthorizons.org.uk](http://www.beyondcurrenthorizons.org.uk).
- Kabene, S. M., Orchard, C., Howard, J. M., Soriano, M. A., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: a global context. *Human resources for health*, 4(1), 1-17.
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2016). Developing a work-life balance model towards improving job satisfaction among medical doctors across different generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 343-351.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance-A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27-55.
- Kumar, G. V., & Janakiram, B. (2017). Theories of work life balance—a conceptual review. *International Research Journal of Management and Commerce*, 4(9), 184-192.
- Lanjananda, P., & Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20(1), 5-32.
- Laohasirichaikul, B., Chaipooipirutana, S., & Combs, H. (2011). Effective customer relationship management of health care: a study of hospitals in Thailand. *Journal of Management and Marketing Research*, 6, 1-12.

- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions. *SHRM Research*, 2(10), 1-12.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Implementing the work-life balance as a csr tool in polish companies. *Research Papers of The Wroclaw University Of Economics/Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wroclawiu*, (387), 109-121.
- Mullen, K. (2015). Barriers to work–life balance for hospital nurses. *Workplace health & safety*, 63(3), 96-99.
- Mullen, K. (2015). Barriers to work–life balance for hospital nurses. *Workplace health & safety*, 63(3), 96-99.
- Nelson, M. F., & Tarpey, R. J. (2010). wWork scheduling satisfaction and work life balance for nurses: the perception of organizational justice. *Academy of Health Care Management Journal*, 6(1), 25-36.
- Nippert-Eng, C. E. (2008). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. University of Chicago Press.
- Özcan, A. H., & Bayarçelik, E. B. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70.
- Özkan, Ö., & Emiroğlu, O. N. (2006). Hastane Sağlık Çalışanlarına Yönelik İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Hizmetleri. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 10(3), 43-51.
- Patel, K., Nadel, J., & West, M. (2014). Redesigning the care team: The critical role of frontline workers and models for success. *Engelberg Center for Health Care Reform at Brookings*.
- Powell, G. N., & Eddleston, K. (2011). Work-family enrichment and entrepreneurial success: do female entrepreneurs benefit most?. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2011, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2006). Is the opposite of positive negative? Untangling the complex relationship between work-family enrichment and conflict. *Career development international*, 11(7), 650-659.
- Rife, A. A., Hamilton, B. A., & Hall, R. J. (2015). Work–Life Balance, Retrieved from the Society for Industrial and Organizational Psychology data base. <https://tinyurl.com/yc2ezze4>.
- Sağır, M., & Telli, E. (2023). Otantik Liderlik, Yetenek Yönetimi ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki Etkileşim. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 306-326.
- Saygun, M. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Sorunları. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(4).

- Shivakumar, K., & Pujar, V. (2016). Work life balance in the health care sector. *Amity Journal of Healthcare Management*, 1(2), 45-54.
- Snooks, G. D. (1996). *The dynamic society: exploring the sources of global change*. New York: Routledge.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human relations*, 33(2), 111-129.
- Stone, R. (2004). The direct care worker: A key dimension of home care policy. *Home Health Care Management & Practice*, 16(5), 339-349.
- Voydanoff, P. (2004). Implications of work and community demands and resources for work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(4), 275-285.
- Voydanoff, P. (2014). *Work, family, and community exploring interconnections*. New York: Routledge Taylor&Francis Group.
- Walz, S. M., & Niehoff, B. P. (2000). Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(3), 301-319.
- Wang, J., & Verma, A. (2012). Explaining organizational responsiveness to work-life balance issues: The role of business strategy and high-performance work systems. *Human Resource Management*, 51(3), 407-432.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human resource management review*, 17(1), 63-76.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers and social integration. *International social science journal*, 12(4), 543-560.
- World Health Organization. (2010). Joint WHO/ILO policy guidelines on improving health worker access to prevention, treatment and care services for HIV and TB.
- Yıldırım, B. (2017). The Relationship Between Principals' Leadership Practices and Teachers' Work-Life Balance. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(3), 755-767.
- Zarska, A., Avgar, A. C., & Sterling, M. R. (2021). Relationship between working conditions, worker outcomes, and patient care: a theoretical model for frontline health care workers. *American Journal of Medical Quality*, 36(6), 429-440.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American psychologist*, 45(2), 240.