

Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar: Kuşadası Örneği

Dimensions Affecting the Quality of Work Life of Hotel Employees: Sample of Kuşadası

Ozan ESEN ^a Hakan ATAY  ^b

^a Milli Eğitim Bakanlığı Kadıköy Abdülhamid Han Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Aydın, Türkiye. oziesen@hotmail.com

^b Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Aydın, Türkiye. hatay@adu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

İş yaşam Kalitesi
İş Yaşam Kalitesi Boyutları
Otel İşletmeleri
Otel Çalışanları

Amaç – Turizm endüstrisine önemli düzeyde istihdam sağlayan otel işletmeleri, kendine has çalışma koşullarıyla yoğun tempo ve emek gerektiren işler içerdiği için çeşitli zorluklara sahiptir. Bu kapsamda mevsimsellik, antreli çalışma, yüksek iş gören devir hızı özelliklerine sahip otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesine yönelik düşünceleri önem kazanmaktadır. Bu açıklamalar doğrultusunda araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen boyutları ortaya koymaktır.

Yöntem – Araştırma yöntemi olarak nitel araştırma yaklaşımı tercih edilmiştir. İlgili literatür kapsamında, iş yaşam kalitesi boyutu olarak da değerlendirilen müşteriler ile ilişkiler göz önünde bulundurularak, müşterilerle etkileşim içerisinde olan animasyon, kat hizmetleri, ön büro, yiyecek ve içecek hizmetleri departmanı çalışanları olmak üzere toplam 20 kişiyle yarı-yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler tamamlandıktan sonra, gerçeğe ulaşmak için farklı bakış açıları veya farklı yöntemlerle veri toplamanın araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine olumlu etkide bulunacağı göz önünde bulundurularak 6 kişiyi içeren bir grupta odak grup görüşmesi yapılmıştır. Elde edilen veriler, içerik analizi ile çözümlenmiştir.

Gönderilme Tarihi 17

Temmuz 2023

Revizyon Tarihi 7 Aralık
2023

Kabul Tarihi 15 Aralık 2023

Bulgular – Araştırmadan elde edilen veriler analiz edildiğinde, iş yaşam kalitesi kapsamında 10 boyut ve 24 tema elde edilmiştir. İş yaşam kalitesi kapsamında, insan kaynakları yönetimi, iş özellikleri, her şey dâhil sistemi, örgütsel sorunlar, çalışma grubu ilişkileri, müşteriler ile ilişkiler, mesleki stres, iş yaşam dengesi, sendikalaşma ve genel sorunlar boyutları ortaya konulmuştur.

Tartışma – Otel işletmelerinde dört farklı departman (animasyon, kat hizmetleri, ön büro, yiyecek ve içecek hizmetleri) çalışanları örnekleme üzerine yapılan bu çalışmada çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlara değinilmektedir. Araştırmada animasyon departmanı çalışanlarının iş yaşam kalitesinin diğer departmanlarda çalışanlara kıyasla yüksek olmasının sonuçları otel işletmeleri açısından dikkat edilmesi gereken bir husus olarak göze çarpmaktadır.

Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:

Quality of Work Life
Dimensions of Quality of
Work Life
Hotel Businesses
Hotel Employees

Purpose – Hotels, which provide significant employment within the scope of accommodation facilities, have various difficulties as they include jobs that require intense tempo and labor with their unique working conditions. In this context, the opinions of the employees in the hotel sector, which has seasonality, working with an entree, and high employee turnover rate, on the quality of work life gain importance. In line with these explanations, the aim of the research is to determine the dimensions of the work life quality of hotel employees.

Design/methodology/approach – Qualitative research approach was preferred as the research method. Within the scope of the relevant literature, semi-structured interviews were conducted with a total of 20 people, including animation, housekeeping, front office, kitchen, service department employees, who interact with customers, considering the relationship with customers, which is also considered as the dimension of work life quality. After the interviews were completed, a focus group interview was conducted with a group of 6 people.

Findings – The obtained data were analyzed by content analysis. When the data obtained from the research were analyzed, 10 dimensions and 24 themes were obtained within the scope of work life quality. Within the scope of work life quality, dimensions of human resources management, job characteristics, all-inclusive system, organizational problems, work group relations, relations with customers, occupational stress, work-life balance, unionization and general problems were revealed.

Discussion – In this study, which was conducted on the sample of employees from four different departments (animation, housekeeping, front desk, food and beverage services) in hotel businesses, the dimensions that affect the quality of work life of the employees are mentioned. In the research, the results of the fact that the quality of work life of the animation department employees is higher than the employees in other departments stands out as a matter that should be considered in terms of hotel businesses.

Received 17 July 2023

Revised 7 December 2023

Accepted 15 December 2023

Article Classification:

Research Article

*Bu makale Hakan Atay danışmanlığında yürütülen Ozan Esen'in Doktora tezinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Esen, O., Atay, H. (2023). Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar: Kuşadası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (4), 2823-2845.

1. GİRİŞ

İş hayatında yaşanan değişimler ve gelişmeler, varlıklarını sürdürmek isteyen işletmelerin bu süreçleri doğru yönetmelerini gerektirmektedir. İş, günlük hayatın merkezi ve tanımlayıcı bir özelliği olup, çalışanların işte harcadığı zaman ve enerji, günün önemli bir bölümünü temsil etmektedir (Murphy, Duxbury ve Higgins 2007). Bu kapsamda, çalışanların işlerine ilişkin duygu ve düşünceleri, yaşamlarının diğer alanlarını da etkilemektedir. Çalışma hayatı, aile ilişkileri, sağlık, ekonomik gelişmeler, sosyal ilişkiler gibi birçok konu yaşamı etkilemektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda, işletmeler, çalışanların iş yaşamında bazı düzenlemeler yaparak, çalışanların bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmayı, çalışanlar arasındaki iş birliği ve dayanışmanın artmasını, aynı zamanda işten ve iş yeri çevresinden kaynaklanan sorunları ve stresi azaltmayı hedeflemektedir. Çalışanların yaşadığı sorunları en aza indirgeyerek, çalışan ve örgüt performansını olumlu yönde etkileyen iş yaşam kalitesi, yöneticilerin dikkatle ele alması gereken bir unsur olarak yer almaktadır.

İş yaşam kalitesi sadece çalışanları değil işverenleri de yakından ilgilendirmektedir. Çalışanların iş yaşam kalitesini nasıl algıladıkları belirli istihdam türlerine yönelme ve orada kariyerlerini sürdürme niyetlerini etkileyebilir. Çalışanların iş kalitesine ilişkin algıların bilinmesi, yetkin çalışanları cezbetmek ve elde tutmak isteyen işverenler için değerlidir. Daha geniş anlamda iş kalitesinin incelenmesi önemlidir çünkü iş, kişisel kimliği, kendine güveni ve yaşam standardını etkileyen bir faaliyet olarak çok önemli bir rol oynamaktadır (Weaver, 2009). Özellikle turizm işletmelerinde insan kaynağı en değerli kaynak olduğu için işgörenlerin iş yaşam kalitesini nasıl algıladıkları daha da önem kazanmaktadır (Enz ve Siguav, 2000). Turizm işletme mezunları genellikle yaptıkları görevlerde turistlere yardımcı olmayı, değerli bilgiler ve deneyimler edinmeyi, zorluklarla yüzleşme becerisi elde etmeyi ve anlamlı işler yapmayı beklemekte ve bu türden fırsatları iş yaşam kalitesi ile ilişkilendirmektedirler. Ayrıca turizmdeki bir kariyerin gelecekte daha iyi kariyerlere erişim sağlamada faydalı olmasını beklemektedirler (Weaver, 2009). İş yaşam kalitesindeki olumsuzlukların turizm çalışanlarının işten ayrılma davranışları üzerinde güçlü bir olumsuz etkisi olduğu saptanmıştır (Wahlberg, Ramalho ve Brochado, 2017). Bir başka çalışmaya göre ise turizm çalışanlarında, iş yaşam kalitesinin işe bağlılık üzerindeki olumlu etkisi ancak iş tatmini aracılığı ile gerçekleşmektedir (Rai ve Verma, 2023). Turizm endüstrisinde, iş yaşamının kalitesindeki sorunlar beraberinde iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi de bozabilmektedir. Bu nedenle son yapılan çalışmalarda iş-aile çatışmalarını önlemek için işletmelere iş-aile politikalarının kurulması önerilmektedir (Medina-Garrido, Biedma-Ferrer ve Bogen, 2023).

İyi bir iş, kişinin yaşamına güçlü bir anlamlılık duygusu katar ve insanın hayattan ne beklediği ile de yakından ilişkilidir. Her çalışan tamamlanmak ve yaptığı işin onu sınırların ötesine geçmeye zorlamasını ister. Diğer yandan çoğu insan için hayat, iş ve özel hayattan oluştuğu için her ikisi de birlikte değerlendirmeye tabi tutulmalıdır (Ventegodt ve Merrick, 2009). İş yaşamındaki değişimler günümüzde hiç umulmadık büyük çaplı değişimlere uğramıştır. Covid 19 pandemisiyle birlikte yaygınlaşan uzaktan çalışma uygulamaları iş yaşamının özel yaşamımıza dahil olmasına neden olmuştur. İşgörenler artık zaman ve yer kısıtlaması olmaksızın her yerden verimli bir şekilde çalışabilmektedirler. Diğer yandan uzaktan çalışma nedeniyle ev ile iş arasındaki belirgin sınır bulanıklaşabilmekte, bu da stres yaratıp iş yaşam dengesini bozabilmektedir. Bu tür değişimler iş yaşamının kalitesi gibi konularda daha güncel çalışmaların yapılmasını zorunlu kılmaktadır (Angelici ve Profeta, 2020; Girish, Lee ve Olya, 2022).

Turizm sektöründe, başarılı olmanın yolunun nitelikli çalışanları çekmek ve elde tutmak olduğu ifade edilmektedir. İş yaşam kalitesi de bu konuda önemli bir motivasyon unsurudur. Kandasemy ve Ancheri (2009), ağırlama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için kaliteli bir iş yaşam kalitesi sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmanın amacı, otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen boyutları ortaya koymaktır. Bu araştırma kapsamında yanıtlanması gereken temel araştırma sorusu aşağıda sunulmuştur:

- Otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlar nelerdir?

Araştırma kapsamında yanıtlanması amaçlanan alt araştırma soruları ise şunlardır:

- Otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesini kolaylaştıran etmenler nelerdir?
- Otel işletmelerinde çalışanların iş yaşam kalitesini zorlaştıran etmenler nelerdir?

Bu doğrultuda, iş yaşam kalitesi ve önemi, iş yaşam kalitesi boyutları ve turizm sektörü ile iş yaşam kalitesi ilişkisi kavramsal olarak incelenmiştir. Çalışma, nitel desende tasarlanmıştır. Otel işletmeleri çalışanlarıyla

yarı-yapılandırılmış görüşmeler ve odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular sunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Yaşam Kalitesi

Frederick Taylor tarafından ortaya atılan klasik yönetim yaklaşımı, insani değerleri göz ardı ettiği ve üst düzey insan ihtiyaçlarını karşılayamadığı için eleştirilmiştir. İşgücünün ihtiyaçları ve arzuları büyük değişimler geçirmesiyle birlikte, insan davranışlarının önemini fark edemeyen bu tür yaklaşımlara sahip işletmelerin, hedeflerine ulaşmada zorluklar yaşadığı ifade edilmektedir (Ghasemi, Rahmani, Behmaneshpour ve Fazli, 2021). Kaliteli iş yaşamının çalışan ve organizasyon için olumlu sonuçlar sağlaması beklenmekte, dolayısıyla iş yaşam kalitesinin çalışan memnuniyetine ve iş performansına yol açtığı belirtilmektedir (Gayathiri, Ramakrishnan, Babatunde, Banerjee ve Islam, 2013). İş yaşamında gerçekleşen bu dönüşümler sonucunda çalışanların iş hayatlarına ilişkin bakış açıları yönetim nezdinde değer kazanmaya başlamış ve işletmenin hedefleri doğrultusunda iş yaşam kalitesi kavramı üzerine yoğunlaşmaları gerektiği ortaya çıkmıştır. Aşağıda yer alan tablo 1.'de iş yaşam kalitesi kavramına yönelik gerçekleştirilen tanımlamalara yer verilmiştir.

Tablo 1. İş Yaşam Kalitesi Tanımları

İş Yaşam Kalitesi Tanımları	Yazarlar
İşçilerin örgütteki deneyimleriyle temel kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebildikleri seviye	Hackman ve Suttle, (1977)
İnsanların güvenilir, sorumlu ve değerli katkı sağlayabilmeleri için organizasyondaki en önemli kaynak olduklarını, onurlu ve saygılı bir şekilde muamele görmeleri gerektiğine inanan bir ilke kümesi olan felsefe	Straw ve Heckscher, (1983)
Çalışanları çeken, eğiten ve geliştiren, zenginleştiren iş deneyimleri sağlayan, işle ilgili ve kurum çapında kararlara katılımlarını davet ederek çalışanlara, istikrarlı istihdam, yeterli gelir ve sosyal haklar, adil muamele, gerekli süreç ve güvenli bir çalışma ortamı sağlama	Mirvis ve Lawler III, (1984)
Bireyin yeteneklerinin veya yaşam tarzlarının gerçekleştirilmesi yoluyla bireyin değerlerinin, amaçlarının ve ihtiyaçlarının karşılanması	Emerson, (1985)
Çalışanların işyerinde yaşamlarını tasarlayan kararlara katılmalarına izin veren bu tür hükümler vererek bir kuruluşun çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap verdiği bir süreç	Robbins, (1989)
Çalışanların çalışma grubu süreçlerine ilişkin algılarını sistematik olarak iyileştirme girişimi	Nykodym, Longenecker ve Ruud. (1991)
İnsan kaynakları gelişiminin temelidir ve bireyin ekonomik ödüller ve faydalar, iş güvenliği, çalışma koşulları, örgütsel ve kişilerarası ilişkiler ve bireyin hayatındaki içsel anlamı da dahil olmak üzere işin her boyutu hakkındaki hissini kapsayan genel bir aşama	Gorle & Bhatia, (1997)
Çalışanlara ödüller, iş güvenliği ve büyüme fırsatları sağlayarak çalışan memnuniyetini destekleyen bir işyerinin elverişli koşulları ve ortamları	Lau ve May, (1998)
Bir işyerinde çalışanlara ödüller, iş güvenliği ve gelişme fırsatlarını sağlayarak çalışan memnuniyetini destekleyen uygun koşullar ve ortamlar	May, Lau ve Johnson (1999)
Çalışanların kendilerini güvende ve mutlu hissettiği, stres yaşamadığı,	Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee,

kişisel ve mesleki ihtiyaçlarının karşılandığı, işlerinden memnun olduğu ve tüm yaşam alanlarına entegrasyonunun sağlandığı bir iş ortamı oluşturulması	(2001)
İşin insancillaştırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, çalışanların korunması ve iş ortamının demokratikleşmesi gibi konuları vurgulayan bir yaklaşım	Huzzard, (2003)
İş ve kişisel yaşamın birçok yönünden etkilenen ve onlarla etkileşime geçen karmaşık bir kavram	Hsu ve Kernohan, (2006)
İnsanların güvenilir, sorumlu ve değerli katkılarda bulunabilecekleri için kuruluştaki en önemli kaynak olduğunu ve onlara onurlu ve saygılı davranılması gerektiğini savunan bir felsefe	Reddy, (2010)
Çalışanların işlerine daha fazla katkıda bulunmaları ve işlerinden daha fazlasını almaları için fırsatlar sunmanın önemini vurgulayan bir durum	Ouppara ve Sy, (2012)
Bir kuruluşun çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek mekanizmalar geliştirerek çalışanların ihtiyaçlarına cevap verdiği bir süreç	Gupta ve Hyde, (2013)
Bir bireyin tüm becerilerini geliştirmesine ve kullanmasına olanak tanıyan iş organizasyonunda yeterli ve adil ücretlendirme, sosyal entegrasyon güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları içeren geniş kapsamlı bir kavram	Narehan vd., (2014)
İnsan ihtiyaçlarını daha iyi desteklemek için bir çalışma ortamını iyileştirmeyi amaçlayan ve çok çeşitli organizasyonel çabaları yakalamak için kullanılan bir şemsiye terim	Peters, (2015)
Bir çalışanın, kuruluşun hedeflerine ulaşırken, işyerine katılarak kişisel ve çalışma ihtiyaçları bakımından tatmin olma derecesi	Swamy, Nanjundeswaraswamy ve Rashmi (2015)

* Yazar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde iş yaşam kalitesine yönelik yapılan tanımlamaların çok farklı bakış açılarını içerdiği görülmektedir. Tanımlara göre iş yaşam kalitesi çok boyutlu, evrensel ve ebedi, işin anlaşılmasında yol gösterici, bireyi tatmin eden bir işbirliği süreci olarak değerlendirilmektedir (Martel ve Dupuis 2006; Tongo, 2015; Lau ve May, 1998; Baba ve Jamal, 1991; Abdeen, 2001).

İş Yaşam Kalitesinin Önemi

Çağdaş istihdam ilişkileri, işin doğasındaki köklü değişimlerin bir sonucu olarak farklılık göstermektedir. Bu süreçte bir iş ilişkisinde iki taraf olarak algılanan çalışan ve işveren arasında işyerindeki psikolojik sözleşmenin niteliği değişim göstermektedir. Bireylerin çalışanlar ve işverenler arasındaki karşılıklı yükümlülükler olan inancındaki bu değişiklikler, yükümlülükler ve iş ödülünün beklentileri arasındaki dengede bir evrim meydana gelmesine sebep olmuştur (Rousseau ve Schalk, 2000). Psikolojik sözleşmelerdeki büyük değişikliklerle çalışanın sağlığını, refahını ve yaşam kalitesini ele almak, organizasyonel performansı ve istihdam edilebilirliği artırmada önemli bir sorun haline gelmiştir (Brunault, Fouquereau, Colombat, Gillet, El-Hage, Camus ve Gaillard, 2014).

İş sahibi olan herhangi bir kişi, işin günlük yaşamında ne kadar önemli bir rol oynadığını bilmektedir. Çalışma saatlerinin ötesinde iş, kişinin düşüncelerini işgal etmekte, gününü nasıl planlayacağını belirlemektedir (Martel ve Dupuis, 2006). İşyerinde ortalama 8-10 saat geçiren çalışanların hayatında iş, insan varlığının ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Bu süre çalışanlar açısından tatmin edici bir şekilde gerçekleşirse, yaşamını olumlu yönde etkilemekte ve mutluluğunu artırmaktadır (Dhingra ve Dhingra, 2020).

Bir organizasyon her zaman başarı elde etmeye odaklanmakta ve çalışanlar bunun ana unsuru olarak değerlendirilmektedir. İnsan gücü, işletmeler için kaynak olarak değil, sermaye veya varlık olarak ele alınmaktadır. Bu doğrultuda, başarının ancak çalışanların işletmeye bağlılığı ile elde edebileceği belirtilmektedir (Barik ve Kochar, 2017). Her işletme, çalışanlarının iş performansını artırmakla ilgilenmektedir (Thakur ve Sharma, 2019). İnsanların işyerinde geçirdiği zaman ve enerji miktarı göz önüne alındığında, çalışanların işteki yaşamları hakkında tatmin olmaları önemlidir. İş yaşamı, insanın hayatında önemli bir yer tuttuğu için, bu tür koşulların sadece fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik ve ruhsal refahlarını da etkilemesi olasıdır. İşletmeler, insan kaynaklarını geliştirme konusunda endişe duyuyorlarsa, bu en değerli varlıklarını desteklemelidirler (Chan ve Wyatt, 2007).

Çalışanların iş yaşam kalitelerinin iyi olmasının, iş tatminlerini ve iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyeceği anlaşılmaktadır. Memnun çalışanlar, organizasyonun gelişimine daha iyi katkıda bulunmakta ve kendi motivasyonlarını sağlamaktadırlar. Bu kapsamda kuruluşlar, çalışanları zaman zaman motive etmek için fazladan para harcamak yerine, bu parayı çalışanların beceri gelişimine yatırmaktadır. Ayrıca bir işletmede çalışanlar mutlu olduğunda, çalışan devir oranı düşecektir. Kötü iş yaşam kalitesi ise, çalışanların stres düzeyine olumsuz etkide bulunmakta ve bu da evdeki yaşam kalitelerini etkilemektedir. Bu durum, çalışanları zihinsel olarak zayıflatmakta, motivasyonlarını kaybetmelerine yol açmakta ve iş hayatlarından memnun olmalarını engellemektedir. Bu sorunlar, çalışanı organizasyondan ayrılmaya zorlayacak ve çalışan devir hızı artacaktır (Bhende, Mekoth, Ingalhalli ve Reddy, 2020). Memnun bir çalışan, firma tarafından önerilen herhangi bir programa daha fazla katkıda bulunmaya isteklidir. Kaliteli bir iş yaşamına sahip olmak, daha fazla yenilik ve başarı ile daha iyi bir toplumun ortaya çıkmasına katkıda bulunur (Noor ve Abdullah, 2012). İş yaşam kalitesi kavramının sağladığı yararlar aşağıda belirtilmiştir:

- Yeni personel işe almak ve eğitmek için daha fazla fon ayırmak zorunda kalınmasının önlenmesi ve işletmelerin bu kaynakları üretim, karlılık ve genişlemeyi artırmak için verimli bir şekilde kullanabilmeleri,
- İşletmelerin nitelikli çalışanlar açısından çekici bir özelliğe sahip olması ve çalışanları elde tutma açısından sorunların azalacağı bir ortam sağlaması,
- İşletmelerin üretkenliği, kabiliyeti ve genel verimliliğindeki gelişmeyi desteklemesi,
- Çalışanların iş tatmini ve görev performansını arttırabilmesi,
- Çalışanların örgütsel bağlılığını arttırması,
- Personelin dışlanmışlık duygularını azaltması,
- Çalışanların stres duygularını azaltması,
- Mutlu bir toplum yaratma sürecine olumlu etkileri olması.

İş Yaşam Kalitesi Boyutları

Literatürde iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlar, aynı zamanda iş yaşam kalitesinin unsurları, kriterleri ve bileşenleri olarak da adlandırılmaktadır. Ancak, literatürde yaygın kullanımın “boyut” kavramı olduğu görülmüştür.

İş yaşam kalitesi kavramının çok boyutlu olması nedeniyle, araştırmacıların farklı yaklaşımları dolayısıyla iş yaşam kalitesi boyutları üzerinde ortak bir fikir birliği sağlanamamıştır. Tablo 2’de farklı araştırmacılar tarafından ele alınan iş yaşam kalitesi boyutları sunulmuştur.

Tablo 2. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Boyutlar

YAZAR	BOYUTLAR	YAZAR	BOYUTLAR
Walton (1975)	1.Yeterli ve adil maaş, 2. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, 3.Çalışanların kapasitelerini kullanabilmesi ve geliştirebilmesi için	Stein (1983)	1.Özerklik ya da bağımsız olma, 2.Tanınmak (farkında olunmak) ve ödüllendirilmek, 3. Ekipmanlar, 4. İlerleme ve gelişme, 5. Dış Ödüller

	<p>fırsatlar,</p> <p>4. Sürekli gelişme ve güvenlik fırsatları,</p> <p>5.Sosyal entegrasyon (aidiyet duygusu),</p> <p>6.Çalışan hakları (anayasalcılık),</p> <p>7. Çalışma ve toplam yaşam alanı,</p> <p>8.Çalışma yaşamının sosyal önemi</p>		
Levine, Taylor ve Davis (1984)	<p>1.Yöneticiden saygı görme ve yöneticinin çalışanın yeteneklerine güvenmesi,</p> <p>2. İş rutininde çeşitlilik yaratma</p> <p>3. İşe ait zorluklar,</p> <p>4.Mevcut işlerde gelişme fırsatları,</p> <p>5. Öz saygı,</p> <p>6.İş dışındaki yaşam ve işin etkilenme boyutu,</p> <p>7. İş dolayısıyla topluma sağlanan katkı</p>	Mirvis ve Lawyer (1984)	<p>1.Güvenli çalışma ortamı,</p> <p>2. Adil ücret,</p> <p>3. Eşit istihdam koşulları,</p> <p>4. İlerleme fırsatı</p>
Baba ve Jamal (1991)	<p>1.İş memnuniyeti,</p> <p>2. İşe bağlılık,</p> <p>3. Görev belirsizliği,</p> <p>4. Görev çatışması,</p> <p>5.Aşırı iş yükü,</p> <p>6. İş stresi,</p> <p>7. Örgütsel bağlılık,</p> <p>8. İş hacmi hedefi</p>	Bruce ve Blackburn (1992)	<p>1. Toplam yaşam alanı,</p> <p>2. İyi denetim ilişkileri,</p> <p>3. Her çalışanın önemli bir kişi olarak muamele görmesi,</p> <p>4. Yeterli ve adil tazminat,</p> <p>5. Güvenli ve sağlıklı çalışma ortamı,</p> <p>6. Sosyal uygunluk,</p> <p>7. İlgili ve bilgili çalışanlar,</p> <p>8. Büyüme ve gelişme fırsatları,</p> <p>9. İyi iş arkadaşı ilişkileri, stressiz çalışma ortamı,</p> <p>10. Tüm çalışanlar için adil muamele ve iş çeşitliliği.</p>
Cohen ve Chang ve Led Ford (1997)	<p>1. Örgütsel bağlılık,</p> <p>2.Grup memnuniyeti,</p>	Lau ve May (1998)	<p>1.İş güvenliği,</p> <p>2. Ödüllendirme sistemi,</p>

	3.Büyüme memnuniyeti, 4.Sosyal memnuniyet, 5.İş memnuniyeti.		3. Eğitim, 4. Yükselme olanakları, 5. Karar verme süreçlerine katılım
Ellis ve Pompli (2002)	1.Uygun olmayan çalışma ortamı, 2. Halkın saldırganlığı, 3. İş yükü, tercih edilen bakım kalitesini sunmada yetersizlik, 4. İş ve aile dengesi, 5. Vardiya, 6. Kararlarda yer alamama, 7. Profesyonel izolasyon, 8. Tanınmama, 9. Yönetici ve iş arkadaşları ile kötü ilişkiler, 10. Rol çatışması, 11. Yeni becerilerin öğrenilmesine yönelik olanakların azlığı	Saraji ve Dargahi (2006)	1.Adil ücret ve özerklik, 2. İş güvenliği, 3. Ödüllendirme sistemi, 4. Eğitim ve kariyerde yükselme, 5. Fırsatlar, 6. Karar verme süreçlerine katılım, 7. İlgi çekici ve tatmin edici işler, 8. Yöneticilere güven, 9. Çalışan çabalarına yönelik farkındalık, 10. İşyerindeki sağlık ve güvenlik standartları, 11. İşte geçirilen zaman ile aile ve arkadaşlarla geçirilen zaman arasındaki denge, 12. Yapılması gereken iş miktarı, 13. İş yerinde yaşanan stres düzeyi, 14. Meslek sağlığı ve güvenliği
Raduan Che Rose, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris (2006)	1.Kariyer memnuniyeti, 2. Kariyer başarısı, 3. Kariyer dengesi	Kandesemy and Ancheri (2009)	1.İş özelliği, 2. Kişi ve işi arasındaki uyum, 3.Şirket imajı, 4.İnsan kaynakları uygulamaları, 4a.Yeterli ve adil tazminat, 4b. Eğitim ve gelişim fırsatları, 4c. Oryantasyon, 4d. Performans değerlendirme, 4e. Personel dinlenme alanları, 5.Çalışma grubu ilişkisi, 6.Fiziksel çalışma koşulları, 7.İş yaşam dengesi, 8.Müşterilerle etkileşim,
Sinha (2012)	1.İletişim, 2.Kariyer geliştirme ve gelişme,	Wan ve Chan (2013)	1- İnsan kaynakları politikalarıyla ilgili Özellikler, 1a. Yeterli ve adil ücret,

	3.Örgütsel bağlılık, 4.Duygusal yönetim desteği, 5.Esnek çalışma düzenlemeleri, 6.Aile kültürü, 7.Çalışan motivasyonu, 8.Örgüt iklimi, 9.Örgütsel destek, 10.İş tatmini, 11.Ödüllandirmeler ve ücretler		1b. Ücret dışındaki yan ödemeler, 1c. Ödüller ve teşvikler, 1d. Adil ve açık terfi kriterleri, 1e. Kariyer geliştirme fırsatları, 1f. Eğitim, 1g. Personele yönelik faaliyetler, 2- Çalışma grubu ilişkisi ile ilgili özellikler, 2a. İşbirliği, 2b. Saygı ve tanınma, 2c. Bakım ve destek, 2d. Denetim, 2e. İletişim, 3-İş karakteristiği ile ilgili temalar, 3a. Daha fazla dinlenme, 3b. Düzenli vardiya çalışması, 4-Fiziksel çalışma ortamıyla ilgili özellikler, 4a. Çalışma alanı seçimi, 4b. Daha iyi çalışma alanı
Ahmad(2013)	1.Sağlık ve güvenlik 2.İş güvencesi 3.İş tatmini 4.Mesleki stres 5.İş ortamı 6. İş-yaşam dengesi 7-İnsan ilişkileri		

* Nanjundeswaraswamy ve Swamy'nin (2012) düzenlediği tablo içerisinde yer alan literatürdeki farklı iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlar temel alınarak yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Turizm Sektörü ve İş Yaşam Kalitesi İlişkisi

Turizm ve otelcilik sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, turizm ve seyahat hizmetlerinin deneyimsel doğası ile hizmet karşılaşmalarındaki yakın ve dinamik insan etkileşimleri nedeniyle yüksek duygusal çalışma gerektirmektedir (Alrawadieh, Cetin, Dincer ve Dincer, 2020). Emek yoğun olarak nitelendirilen otel işletmeleri, misafirlerine arzu ettikleri hizmeti sunabilmek için nitelikli ve işinden memnun çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Memnun müşteri yaratmanın yolu memnun çalışanlara sahip olmaktan geçmekte olduğu belirtilmektedir.

Turizm işletmelerinde çalışanların, diğer sektörlerde çalışanlara kıyasla ortalama ücretten daha düşük seviyede ücret aldıkları ve çalışma saatlerinin uzun olduğu kabul edilmektedir (Sevgin, 2019). Kusluvan ve Kusluvan (2000), turizm çalışanlarının düşük düzeyde iş tatmini, elverişsiz çalışma koşulları ve motivasyon eksikliği nedeniyle sektörden ayrıldıklarını belirtmiştir. Çalışmalar, yetkin ve sadık çalışanların örgütsel

süreçlere katkısını ortaya koymaktadır (Kandesemy ve Ancheri, 2009). Sektörde nitelikli ve yetkin çalışanların bulunması son derece önemlidir. Çalışanlar yaptıkları işin karşılığında sadece ücret almaktan daha fazlasını talep etmekte, bu nedenle ekonomik durumdan bağımsız olarak yetkin insan kaynaklarını örgüte çekmek ve elde tutmak zorlaşmaktadır (Wan ve Chan, 2013). Çalışanların iş tatminini sağlamak, örgütsel bağlılıklarını artırmak ve işe yabancılaşmasını önlemek açısından iş yaşam kalitesi programlarının uygulanması önem arz etmektedir.

Kandesemy ve Ancheri (2009), ağırlama sektörünün çalışanları cezbetmek ve elde tutmak için kaliteli bir iş yaşam kalitesi sağlaması gerektiğini ifade etmektedirler. Bu tür çıkarımlar, çalışanların konaklama organizasyonunda en önemli kaynak olduğu gerçeğini düşündürmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerindeki iş görenler için çalışma ortamının iyileştirilmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda çalışanlar için doğum günleri organize edilebilir, kişisel gelişim kitapları hediye etme, personelin üniversitede okuyan çocuklarına burs yardımı yapma, her eğitim yılı açılışında tüm çalışanların çocuklarının ihtiyaçlarını karşılama, Ramazan ayında personele Ramazan Paketi hediye etme gibi imkanlar sağlanabilir ve çalışanların güler yüzlü olmasını esas alan güler yüz takip çizelgesini oluşturma gibi uygulamalar yapılabilir (İzgören, 2010).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı, otel işletmelerinde görev yapan çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen unsurların belirlenmesidir. Mevcut literatürde otel çalışanlarının iş yaşam kalitelerini inceleyen çalışmalar genellikle nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, çok boyutlu bir yapıya sahip olan, evrensel anlamda farklılıklar içeren iş yaşam kalitesini derinlemesine incelemeye olanak sağlaması nedeniyle nitel araştırma tercih edilmiştir. Nitel yöntemlerin araştırmalarda esneklik, görüşme sürecinin akışında değişiklik yapabilme fırsatı tanınması da araştırmacıyı nitel araştırma yöntemlerine yöneltmiştir. Önceki çalışmalarda, misafirlerle ilişkiler iş yaşam kalitesinin önemli bir boyutu olarak ortaya çıkmasına rağmen, misafirlerle etkileşim düzeyi yüksek olan animasyon departmanı göz ardı edilmiş, örneklem servis ve mutfak çalışanları ile sınırlı kalmıştır. Bu kapsamda, misafirlerle etkileşim içerisinde yer alan animasyon, yiyecek ve içecek hizmetleri, ön büro ve kat hizmetleri departmanı çalışanlarının iş yaşam kaliteleri derinlemesine incelenmiştir. Etik Kurul Onayı, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 28.01.2021 tarihi ve 31906847/050.04.04-08-91 karar sayı numarası ile alınmıştır.

Aynı çalışmada veri toplamak için birden fazla veri toplama tekniğinin uygulanması olarak ifade edilen yöntemsel çeşitleme (Yıldırım, 2010), bu çalışmada, çalışmanın amacı doğrultusunda kullanılan metotlardan biridir. Gerçeğe ulaşmak için farklı bakış açıları veya farklı yöntemlerle veri toplamanın araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine olumlu etkide bulunacağı göz önünde bulundurularak çalışmada derinlemesine inceleme imkânı veren görüşme ve grup içi dinamiklerin önemini vurgulayan odak grup görüşmesi uygulanmıştır. Uzman incelemesi de araştırmanın niteliğini artırma kapsamında uygulanan bir diğer strateji olarak yer almıştır.

Uygulanan diğer strateji ise katılımcı teyidi olarak nitelendirilmektedir. Araştırmacıların topladığı verilerden farklı sonuçlara ulaşması olasılığı bulunmaktadır. Bu durum araştırmacıların sahip olduğu öznel bakışından olabileceği gibi, yanlış anlamasından da kaynaklanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu nedenle, görüşmeci araştırmada elde ettiği bilgilere ilişkin katılımcı ile değerlendirme yapmak isteyebilir. Bu çalışmada katılımcı teyidi 2 şekilde uygulanmıştır:

- Görüşmeler tamamlandıktan sonra elde edilen verilerin özeti katılımcılarla paylaşılmış ve bu verilere ilişkin görüşlerini yansıtmadığı konusunda değerlendirme yapmaları istenmiştir.
- Görüşmeler tamamlandıktan sonra görüşmelerin yazıya aktarılması sürecinde verilerden elde edilen çıkarımlar 3 katılımcı ile paylaşılmış ve anlamların doğruluğu konusunda onay alınmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Nitel çalışmalarda, genellikle olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemi tercih edilmektedir. Araştırmacılar, nitel çalışmaların amacının çok soru sormak ve çok kişiye ulaşmak yerine, araştırılan konunun altında yatan sebepleri ve ilgili konuları keşfetme konusunda daha etkili olduğunu ifade etmişlerdir.

Nitel çalışmalarda, en uygun örnekleme yöntemi olasılığa dayalı olmayan örnekleme olarak

değerlendirilmektedir. Olasılığa dayalı olmayan örnekleme yönteminin en yaygın şekilde kullanılan türü ise amaca yönelik örnekleme ya da amaçlı örneklemedir. Amaçlı örnekleme, araştırmacının farkına varmak ve keşfetmek istediği birçok bilgiyi öğrenilebileceği bir örnekleme sahip olması gerektiği önermesine dayanmaktadır (Merriam,2013). Bu kapsamda, araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan amaçlı örnekleme kullanılmıştır. Bu örneklem seçiminde, araştırmacı, araştırmacının hedefleri doğrultusunda kendisine hız ve maliyet açısından avantaj sağlayacağını düşündüğü kişileri örnekleme dâhil etmektedir (Kozak, 2017). Bu bağlamda, öncelikle nitel araştırmada veri toplama sürecinin zorlukları da göz önüne alınarak araştırma alanı olarak Kuşadası ilçesi seçilmiştir. Söz konusu ilçede, beş yıldızlı otellerde belirtilen 4 departmanda(Animasyon, Kat Hizmetleri, Ön büro ve Yiyecek ve İçecek Hizmetleri) çalışanlar araştırmacının evrenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada, literatür incelemesi sonucunda otel işletmelerinin dört departmanında çalışmakta olan otel çalışanları arasından 20 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Bu bölümlerin seçilmesinin amacı, iş yaşam kalitesi ile ilgili daha önce yapılan çalışmalarda yer alan misafir boyutu dikkate alınarak, misafirlerle etkileşim içerisinde olan departman çalışanları tercih edilmiştir. Katılımcıların, deneyim sahibi olmasının, çalışmanın amacına daha uygun olacağı göz önünde bulundurularak sektörde en az 3 yıllık çalışmış olma şartı getirilerek evrenin sınırları çizen bir özellik ortaya konulmuştur.

Nitel araştırmada, yeterlik, nicel verilerdeki gibi öznelerin sayısına değil, toplanan veri miktarına işaret eder. Kâfi miktarda veri toplandığında ve doygunluk gerçekleştiğinde yeterlik sağlanır (Neumann, 2006). Öte yandan Kozak (2017), örneklem sayısının belirlenmesinde toplanan verinin kalitesi ve doyma noktası ilkelerini göz önünde bulundurmakla beraber doktora çalışmalarında 20-30 arasında görüşme gerçekleştirilmesinin yeterli olacağını belirtmiştir. Bu veriler ışığında araştırma sürecinde 20 kişiyle görüşülmüş ve verilerin tekrar edilmesi ilkesi göz önünde bulundurulmuştur.

3.3. Veri Toplama Aracı

Görüşme Tekniği

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinin en temel veri toplama araçlarından biri olarak ifade edilen görüşme, bir dizi soru sorularak insanların gerçekliğe ilişkin duygu, düşüncelerini öğrenmede kullanılan en güçlü tekniklerden birisi olarak değerlendirilmektedir (Punch, 2016). Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış soru formu geliştirilmiştir. Bu kapsamda, katılımcılara 10 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Kandasemy ve Ancheri'nin 2009 yılında, Wan ve Chan'in 2013 yılında yapmış oldukları çalışmalarında kullanmış oldukları- "**İyi bir çalışma hayatına katkıda bulunan herhangi bir yönü düşünebiliyor musunuz?"** ve "**Çalışma hayatınızı kötü kılan yönleri düşünebilir misiniz?"** - 2 soru, ana sorular olarak alınmış ve ilave sorular eklenmiştir.

Görüşmeler çalışanların rahat bir şekilde sorulara cevap verebileceği otel dinlenme alanlarında, kafeteryalarda ve katılımcıların evinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Ses kayıt cihazı kullanılmasının amacı, konuşma sonucunda elde edilen tüm verilerin analiz amacıyla eksiksiz bir şekilde korunmasını sağlamasıdır (Merriam, 2013). Ses kayıt cihazı kullanılmadan önce katılımcıya ses kayıt cihazının kullanılma amacı ifade edilmiş ve katılımcının kafasında oluşabilecek kuşku ve çekinceler bertaraf edilerek görüşmelere başlanmıştır. Tüm katılımcılarla yapılan görüşmelerin ortalaması 29 dakika olarak tespit edilmiştir.

Odak Grup Görüşmesi

Grupların karar verme ve değerlendirme yapma süreçlerinde, bireylere göre daha yaratıcı olmaları, daha hızlı sorun çözmeleri, daha fazla seçenek yaratmaları sebebiyle grup olgusunu kullanmanın önemli faydalarının olduğu ifade edilmektedir. Bu özelliklerinden dolayı nitel veri toplama araçlarından biri olarak ifade edilen odak grup görüşmeleri önemli bir fonksiyona sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada, aynı konu hakkında birkaç farklı bakış açısı elde etmek için uygunluğu, insanların günlük yaşamla ilgili ortak anlayışları ve bir grup durumunda bireylerin başkalarından nasıl etkilendiği hususu ile ilgili içgörü kazanmayı içermesi (Gibbs, 1997) sebebiyle ikinci bir yöntem olarak odak grup görüşmeleri kullanılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek (2016), odak grup görüşmelerinde araştırmacının alt soru sayısının 3-4 ü geçmemesi gerektiğini ifade etmektedir. Araştırmaya ait 3-4 alt sorunun, en az 4-6 görüşme sorusu ve sondalarla araştırılmasının mümkün olduğu dile getirilmektedir. 6-8 katılımcıdan oluşturulan odak grup görüşmelerinin

verimli geçmesi için 1-2 saat içinde daha fazla sorunun sorulmasına gerek olmadığı vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, araştırmada görüşmelerde sorulan tüm sorulara yer verilmemiş, soruların sayısı azaltılarak, doğrudan iş yaşam kalitesi boyutlarını saptamaya yönelik sorular sorulmuştur.

Bu doğrultuda, gerekli planlamalar yapılarak Kuşadası'nda faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde belirlenen departmanlarda çalışan 6 kişi ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmelerinde yer alacak kişi sayısının 6-10 kişi arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Cronin, 2008). Odak grup görüşmesine katılan kişilerin, araştırılan konulara ilişkin yeterli deneyime sahip olması açısından en az 3 yıl sektörde çalışma şartı göz önünde bulundurulmuştur. Odak grup görüşmesine katılanların 5'i erkek 1'i kadındır. Katılımcıların yaşları 22 ile 28 arasında olup, sektör tecrübeleri 4 ile 11 yıl arasında değişmektedir. Verilerin kaybolmaması adına gerçekleştirilen odak grup görüşmesi ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmış ve toplamda 73 dakika sürmüştür. Görüşmenin başında araştırılan konuya ilişkin bilgiler verilmiş, ses kayıt cihazı kullanım sebebi katılımcılara anlatılarak onayları alınmıştır.

3.4. Veri Analizi

Yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucunda ortaya çıkan veri seti, öncelikle ses kaydından yazıya dökülmüştür. Her bir soruya verilen yanıtlar betimsel (tanımsal), yansıtılmış ve algısal olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır. Algısal veriler, araştırma sorusunun yanıtını içermeyen, katılımcılara ait kalıp yargılardır. Örneğin "Hintli müşteriler asla bahşiş vermez" gibi. Yansıtılmış veriler de algısal veriler gibi araştırma sorusunun yanıtı ile ilgisiz olan, katılımcının konu dışı görüşleridir. Örneğin, görüşmenin başlangıcında katılımcının kendi kariyerinin erken dönemlerini veya özel hayatından araştırma sorusu ile ilgili olmayan bir kesiti anlatması gibi. Algısal ve yansıtılmış veriler, içerik analizi esnasında tespit edilip araştırma bulgularına dahil edilmemek üzere araştırmacı tarafından bir kenara ayrılır. Böylece araştırmacı, araştırma sorusunun yanıtlarını içeren betimsel veriyi elde etmiş olur.

Elde edilen betimsel veri bu şekilde ayıklandıktan sonra tekrar içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinin ilk aşamasında her bir soruya verilen betimsel yanıtlar açıklayıcı ifadeler olarak listelenmiş ve bir ifadeler havuzu oluşturulmuştur. Bu aşamaya, açık kodlama denilmektedir.

Açık kodlamada elde edilen ifadeler bir sonraki aşamada eksenli kodlamaya tabi tutulmuştur. Eksenli kodlamada ifadeler, anlamlı gruplara bölünür. Bu gruplara, tema denilmektedir. Veri kendi içinde ne kadar çok anlam eksenine sahipse tema sayısı da o kadar çok olmaktadır. Bazen temalar da kendi aralarında anlamlı gruplar oluşturabilir. Anlamlı temaların bir araya getirilmesi ile de boyutlar oluşturulur. Bu tema ve boyutlar araştırmacı tarafından isimlendirilmiştir.

İçerik analizinin son aşaması, seçici kodlamadır. Seçici kodlama aşamasında, belirlenmiş olan tema ve boyutlar bir bütün olarak incelenmiştir. Böylece bütün ifadelerin gerçekten uygun temalar altında olup olmadığı kontrol edilmiştir. Araştırmacı, analizin ilk başlarında belirli bir temaya yerleştirdiği ifadeyi seçici kodlama aşamasında yeniden gözden geçirdiğinde başka bir tema altına almanın daha uygun olacağını düşünebilir. Seçici kodlama aşaması esasında bir kontrol aşamasıdır; bu yüzden, araştırmacı seçici kodlama aşamasında danışmanı ile eş zamanlı olarak bir arada çalışmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde otel işletmesi çalışanlarının iş yaşam kalitesine ilişkin görüşme ve odak grup çalışmalarından elde edilen bulgular sunulmuştur. Bu kapsamda, yarı-yapılandırılmış görüşmelere katılan çalışanların demografik özelliklerine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 3. Yarı- Yapılandırılmış Görüşmelerde Yer Alan Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Sektör Tecrübesi	Görevi
Katılımcı 1	34	Kadın	Evli	Lise	18	Rezervasyon Sorumlusu
Katılımcı 2	38	Erkek	Evli	Üniversite	22	Ön Büro Müdürü
Katılımcı 3	25	Erkek	Bekar	Üniversite	5	Resepsiyonist
Katılımcı 4	48	Erkek	Evli	Lise	29	Animasyon Müdürü
Katılımcı 5	47	Erkek	Evli	İlkokul	30	Mutfak Şefi
Katılımcı 6	22	Kadın	Bekar	Lise	5	Animatör

Katılımcı 7	48	Erkek	Evli	Üniversite	29	Servis Müdürü
Katılımcı 8	34	Erkek	Bekar	Üniversite	13	Animasyon Şefi
Katılımcı 9	34	Erkek	Evli	Üniversite	18	Ön Büro Mdr. Yrd.
Katılımcı 10	39	Erkek	Evli	İlkokul	24	Pastane Şefi
Katılımcı 11	54	Erkek	Evli	Lise	32	Yiyecek ve İçecek Müdürü
Katılımcı 12	28	Erkek	Bekar	Lise	12	Bell Captain
Katılımcı 13	30	Erkek	Bekar	Üniversite	10	Animasyon Şefi
Katılımcı 14	19	Erkek	Bekar	İlköğretim	3	Barboy
Katılımcı 15	21	Erkek	Bekar	Üniversite	5	Garson
Katılımcı 16	19	Erkek	Bekar	Lise	3	HK-Meydancı
Katılımcı 17	41	Bayan	Evli	Lise	20	HK Şefi
Katılımcı 18	46	Bayan	Evli	İlkokul	15	HK Maid
Katılımcı 19	26	Erkek	Bekar	Üniversite	11	Mutfak Bölüm Şefi
Katılımcı 20	20	Bayan	Bekar	Lise	4	Garson

5 yıldızlı otellerde çalışan turizm personelinin iş yaşam kalitesi keşfetme amacı olan bu araştırmada çoklu yöntem (triangulation) kullanılmıştır. Bu kapsamda ilk aşamada örneklem grubunu oluşturan 20 otel işletmesi çalışanı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tablo 3.'de görüşme gerçekleştirilen 20 kişi demografik özellikler açısından incelendiğinde, kadın katılımcıların 5 kişi; erkek katılımcıların ise 15 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 75'ini erkekler, % 25'ini ise kadınlar oluşturmaktadır. Katılımcıların yaşları 19 ile 54 arasında değişmekle birlikte, katılımcıların yaş ortalaması 33,65 olarak saptanmıştır. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak katılımcılar otele gelen misafirlerle ilişki içerisinde olan 4 farklı departmandan (Animasyon-Kat Hizmetleri-Ön Büro-Yiyecek ve İçecek Hizmetleri) seçilmiştir. Çalışmada 4 Animasyon, 3 Kat Hizmetleri, 5 Ön Büro, 8 Yiyecek İçecek Hizmetleri (Servis-Mutfak) departmanı çalışanı yer almaktadır. Katılımcıların % 20'si Animasyon, % 15 Kat Hizmetleri, % 25 Ön Büro ve % 40'ı Yiyecek ve İçecek hizmetleri (Servis-Mutfak) çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanların sektör tecrübesi ise 3-32 yıl arasında değişmektedir. Katılımcıların 10'u evli, 10'u ise bekârdır. Araştırmaya katılan kişilerin 8'i lise mezunu, 8'i üniversite mezunu, 4 tanesi ilköğretim mezunudur.

Odak grup görüşmelerinde yer alan katılımcılara ait demografik bilgilerine ait tablo aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4. Odak Grup Görüşmelerinde Yer Alan Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

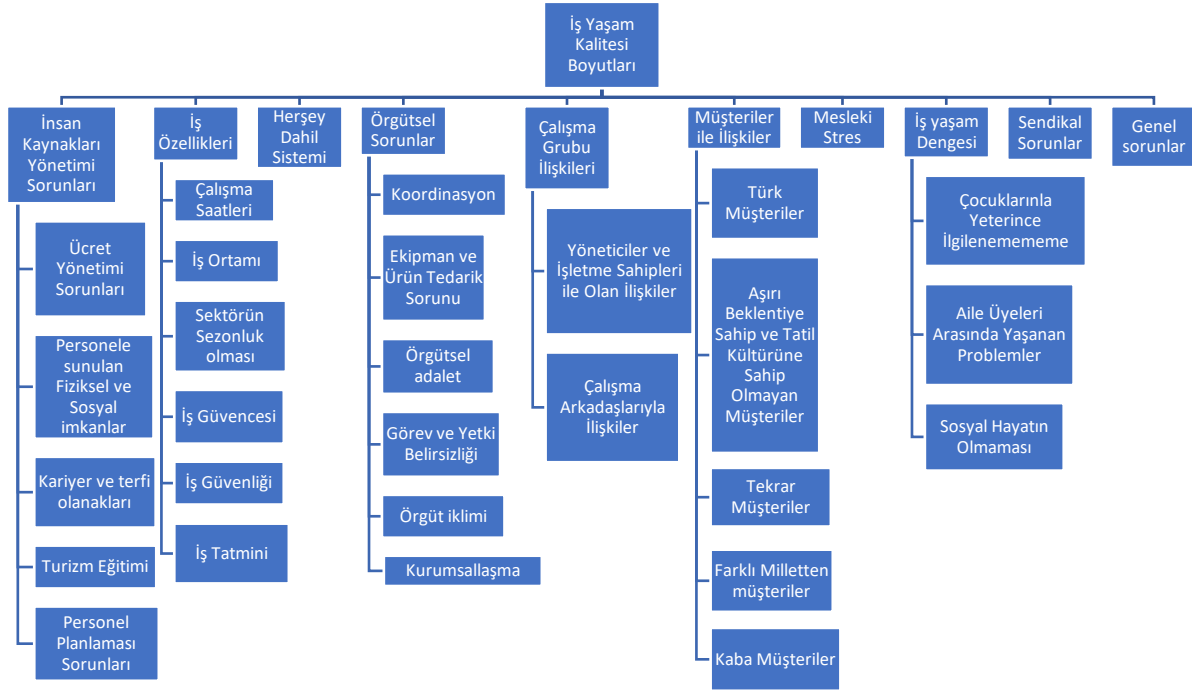
Katılımcı No	Yaş	Cinsiyet	Medeni Durum	Eğitim Durumu	Sektör Tecrübesi	Görevi
Katılımcı 1	27	Erkek	Bekâr	Lise	10	Bar Şefi
Katılımcı 2	23	Erkek	Bekâr	Lise	6	Kat Görevlisi
Katılımcı 3	20	Bayan	Bekâr	Lise	4	Garson
Katılımcı 4	26	Erkek	Bekâr	Üniversite	11	Mutfak Bölüm Şefi
Katılımcı 5	22	Erkek	Bekâr	Lise	5	Resepsiyonist
Katılımcı 6	27	Erkek	Bekâr	Üniversite	10	Animatör

Tablo 4. incelendiğinde, araştırmanın amacı doğrultusunda ikinci aşamada gerçekleştirilen odak grup görüşmelerine 5'i erkek, 1 kadın olmak üzere toplam 6 kişi katılmıştır. Katılımcıların yaşları 20-27 arasında değişmekte olup, oldukça genç bir grup olduğu ifade edilebilmektedir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde olduğu gibi araştırmanın amaçlarına uygun olarak katılımcılar otele gelen misafirle ilişki içerisinde olan 4 farklı departmandan (Animasyon-Kat Hizmetleri-Ön Büro- Yiyecek ve İçecek Hizmetleri) belirlenmiştir. Katılımcıların sektör tecrübesi ise 4-11 yıl arasında değişmektedir. Medeni durum açısından incelendiğinde tüm katılımcıların bekâr olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra, 4 katılımcının lise mezunu, 2 katılımcının üniversite mezunu olduğu belirlenmiştir.

İş Yaşam Kalitesi Boyutları ve Temaları

Yarı-yapılandırılmış görüşme formu ve odak grup görüşmeleri sonucu elde edilen veriler analiz edilmiş ve bu kapsamda turizm çalışanlarının iş yaşam kalitelerini etkileyen 10 boyut belirlenmiştir. İnsan kaynakları yönetimi sorunları, iş özellikleri, her şey dâhil sistemi, örgütsel sorunlar, çalışma grubu ile ilişkiler, müşteriler ile ilişkiler, mesleki stres, iş-yaşam dengesi, sendikal sorunlar ve genel sorunlardan oluşan bu boyutlar, Şekil

1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. İş Yaşam Kalitesi Boyutları ve Temaları

4.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutu

İnsan kaynakları yönetimi sorunları, ücret yönetimi sorunları, personele sunulan fiziksel ve sosyal imkânlar, kariyer ve terfi imkânları, turizm sektöründe eğitim ve personel planlaması sorunları olmak üzere 5 temadan oluşmaktadır.

4.1.1. Ücret Yönetimi Sorunları Teması

Ücret yönetimi konusunda çalışanların verdikleri cevaplar incelendiğinde çalışanların ifadelerinin belirli alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Maaş yetersizliği, mesleki statü farklarının maaşlara yansımaması ve asgari ücretin geçinmek için yeterli olmaması ile otel çalışanlarının asgari ücretle işe başlatılmalarının ve çalıştırılmalarının doğru olmaması, bahşiş olgusu, işyerinde kıdemli olmanın hiçbir maddi getirisi olmaması, orta kademe yöneticilerinin maaşlarının düşük seviyede kalmasına yönelik ifadeler gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde otel çalışanları tarafından vurgulanmıştır.

4.1.2. Personele Sunulan Fiziksel ve Sosyal İmkânlar Teması

Konforlu konaklama alanları ve internet erişiminin sağlanması ifadeleri, otel çalışanları tarafından hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde vurgulanan olgulardır. Bu tema kapsamında otel çalışanlarının sıklıkla vurguladığı konulardan birisi de personel yemekhanesine ilişkin fikirleridir. Personele sunulan yemeklerin lezzetli olmaması ve check-in saatlerinin yemek saatleriyle çakışması sonucu ön büro çalışanlarının yemeğe gidememesi, yemeğe gidemeyen personelin büfeden izinsiz yemek alması saptanan diğer ifadelerdir.

4.1.3. Kariyer ve Terfi Teması

Otel çalışanlarının kariyer ve terfi teması kapsamında iç kaynaklardan personel yükseltme sorunu ve boş kadro olmasına rağmen daha fazla maaş vermemek için terfilerin gerçekleştirilmemesi sıklıkla vurguladıkları ifadelerdir. Üst yöneticilerin çalışmaları görmezden gelmesi, otel sahiplerinin işyerinde bulunmamlarının performansların görülmesini engellemesi, açık ve net terfi kriterlerinin olmaması otel çalışanlarının ifade ettikleri konular arasında yer almıştır.

4.1.4. Turizm sektöründe Eğitim Teması

Turizm sektöründe eğitim faaliyetleri teması kapsamında özellikle stajyer öğrenciler konusu önemli bir yer kaplamaktadır. Bu tema kapsamında sıklıkla ifade edilen görüşler, stajyerlerin eğitim sürecinin parçası olmak yerine ucuz işgücü olarak görülmesi, stajyer öğrencilerin şeflerinden fiziki şiddet görmesi ve kapatılan Turizm Eğitim Merkezlerinin daha nitelikli öğrenci yetiştirmesi konularında yoğunlaşmaktadır.

4.1.5. Personel Planlaması Sorunları Teması

Personel planlaması kapsamında tecrübeli personel çalıştırılmaması, yetersiz sayıda personel ile çalışılması, yüksek işgören devir hızı nedeniyle personel sirkülasyonunun fazla olmasına ilişkin görüşler otel çalışanları tarafından en sık dile getirilen olgulardır. Tecrübeli personel çalıştırılmaması, yetersiz sayıda personel ile çalışılması, personel sirkülasyonunun fazla olmasının çalışanlar arasındaki uyumu zorlaştırması, yetersiz sayıda personel ile çalışılmasının diğer çalışanların iş yükünü arttırması sorunları hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde dile getirilmiştir.

4.2. İş Özellikleri Boyutu

İnsan Kaynakları Politikaları yönetimi boyutunda ortaya çıkarılan diğer bir olgu ise iş özellikleridir. Turizm sektörü çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen iş özellikleri boyutu, çalışma saatleri, iş ortamı, sezonluk çalışma, iş güvenliği, iş güvencesi ve iş memnuniyeti olmak üzere 6 temadan oluşmaktadır.

4.2.1. Çalışma Saatleri Teması

Bu tema kapsamında, çalışma saatlerinin yüksekliği (8 saatten fazla olması), resepsiyonist, animatör ve belboyların molaları kullanamaması ve yiyecek - içecek departmanı çalışanlarının akşamı evde geçirme isteğine ilişkin ifadeler gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır.

4.2.2. İş Ortamı Teması

İş ortamı teması kapsamında animasyon departmanı personelinin güneş altında çalışması, ön büro departmanında müşteri ayakta beklenir bakış açısı ile desk içerisinde tabure veya sandalye olmamasından dolayı sürekli ayakta beklenmesi ve mutfak departmanı çalışanlarının özellikle yaz aylarında havaların ısınmasıyla birlikte, mutfakta kullanılan ocak ve fırınların etkisiyle sıcaklığın artmasına rağmen havalandırma sistemlerinin yeterli olmaması ifadeleri yer almaktadır.

4.2.3. Sezonluk çalışma Teması

Sezonluk çalışma (mevsimsellik) teması kapsamında, çalışma süresinin 12 ay olmaması nedeniyle çalışılmayan dönemlerde gelir elde edilememesi otel çalışanları tarafından en çok vurgulanan ifade olmuştur. Personelin çalışılmayan dönemlerde sosyal güvenlik primlerinin yatırılmaması da dile getirilen bir başka konu olmuştur.

4.2.4. İş Güvencesi Teması

Turizmin tüm ekonomik, siyasi, sağlık, ekonomik krizlerden hızlı bir şekilde etkilenmesi çalışanların kendi gelecekleri noktasında belirsizlik yaşadıkları ifade edilmiştir. Devamlı statüde çalışma olanağının olmaması ve çalışılmayan dönemlerde gelir elde edilememesi de bu tema kapsamında vurgulanan diğer bir unsur olmuştur.

4.2.5. İş Güvenliği Teması

İş özellikleri boyutunda dikkate alınması gereken faktörlerden birisi de turizm çalışanlarının işçi sağlığı ve iş güvenliği olarak ortaya çıkmıştır. İş güvenliği ve işçi sağlığı özellikle mutfak departmanı çalışanlarının vurguladığı bir konu olarak belirtilmiştir. Mutfakta yapılan işlerin özelliklerine bakıldığında, işçi sağlığı ve güvenliği açısından önemli riskler taşıması, bu kapsamda yapılacak düzenlemelerin dikkatle ele alınması gerektiğini göstermektedir.

4.2.6. İş Tatmini Teması

İş tatmini boyutunda, çalışanların memnuniyetinin sağlanması konusunu vurgulamışlardır.

4.3. Her Şey Dâhil Sistemi Boyutu

Bu kapsamda, otel personelinin çalışma koşullarının kötüleşmesi, kaliteli müşterilerin azalması, çalışanların çok fazla tüketim nedeniyle kaliteli ürün sunamamasına ilişkin ifadeler en sık vurgulanan konular olmuştur. Personelin çalışma koşullarının kötüleşmesi ve çok fazla tüketim nedeniyle misafirlere kaliteli ürün sunulmaması gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulanan ifadeler olmuştur.

4.4. Örgütsel Sorunlar Boyutu

İnsan kaynakları politikaları dışında işletmenin genel yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan bazı sorunların olduğu çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Koordinasyon sorunları, ekipman ve ürün tedarik sorunları, örgüt içi adaletsizlik, görev ve yetki belirsizliği, örgüt iklimi ve kurumsallaşma iş yaşam kalitesini etkileyen örgütsel sorunlar boyutunda ortaya ele alınması gereken temalar olarak ifade edilmiştir.

4.4.1. Koordinasyon Sorunu Teması

Koordinasyon temasına ilişkin en çok vurgulanan ifade departmanlar arası uyumun başarıyı artırması olmuştur. Her departmanın önceliğinin farklı olması, temizlik işlerinin her departman tarafından angarya olarak görülmesi, departmanlar arasında koordinasyon eksikliği olması da koordinasyon teması kapsamında dile getirilen diğer unsurlar olmuştur.

4.4.2. Ekipman ve Ürün Tedarik Sorunu Teması

Ekipman ve ürün tedariki teması kapsamında personel kıyafet kalitesinin artırılması ile servis ve bar çalışanlarına verilen kıyafetlerin bedenlerine uygun olmaması en çok vurgulanan ifadeler olmuştur. Personel kıyafetlerinin kalitesinin artırılması ifadesi gerek bireysel görüşmelerde gerek odak grup görüşmelerinde çalışanlar tarafından dile getirilen ifadeler içerisinde bulunmaktadır. Bu kapsamda mutfak çalışanlarının terlik kalitesine verdiği önem dikkat çekicidir.

4.4.3. Örgütsel Adalet Teması

İşletme içinde liyakatin temel alınmaması, üst yönetimin departmanlar arasında haksız uygulamalar gerçekleştirmesi ve örgütsel nepotizm bu kapsamda ele alınması gereken olgular olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca sezon sonu personel kadrosu azaltma süreçlerinde otellerin yasal ve etik kurallara uymaması, çalışanların adalet duygularını zedelediği saptanmıştır.

4.4.4. Görev ve Yetki Belirsizliği Teması

Servis ve bar çalışanlarına ağır fiziksel işler verilmesi çalışanların terlemesine ve kıyafetlerinin kirlenmesine yol açmakta ve müşterilerle olan etkileşimlerini sekteye uğratması, görev ve yetki tanımlamalarının doğru yapılmaması ve çalışanlarda aynı anda birden fazla komut gelmesi de bu tema kapsamında en çok ifade edilen görüşler olmuştur.

4.4.5. Örgüt İklimi Teması

Çalışanlara demokratik ortam sağlanması, astlardan gelecek fikirlere açık olunması ve çalışanlara yönetim süreçlerinde söz hakkı verilmesi ve kadın çalışanlara yönelik olumsuz uygulamalar gibi ifadeler saptanmıştır.

4.4.6. Kurumsallaşma Teması

Kurumsallaşma teması kapsamında kurumsallaşmış işletmelerde çalışma saatlerinin 8 saatten fazla olmaması, tanınmış ve marka otellerin personeline daha iyi çalışma koşulları sunması ve kurumsal işletmelerin çalışan memnuniyeti felsefesini benimsemesi çalışanlar tarafından sıklıkla vurgulanan ifadeler olmuştur. Otel çalışanları, aile ve akraba işletmelerinde yönetim sorunlarının yaşanması, çalışma saatleri dışında işletmede bulunulmasına izin verilmemesi, kurumsal işletmelerde misafirlerin özelliklerine göre ürünlerin hazırlanması konularında da söylemlerde bulunmuştur.

4.5. Çalışma Grubu İlişkileri Boyutu

Turizm çalışanlarının iş yaşam kalitesi boyutları arasında yer alan diğer bir olgu ise çalışma grubu ilişkileri olarak ifade edilmiştir. Çalışma grubu ilişkileri boyutu, işin doğası gereği emek yoğun özelliğe sahip turizm işletmelerinin sundukları hizmet göz önünde bulundurulduğunda çalışma arkadaşları ile İşletme Sahipleri ve Üst yöneticiler olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır.

4.5.1 İşletme Sahipleri ve Üst Yöneticiler ile İlişkilere İlişkin İfadeler

Çalışma grubu ilişkileri boyutu kapsamında en çok vurgulanan ifadeler, çalışanların üst yöneticiler ile ilişkilerin niteliğinin motivasyonu etkilemesi, işletme sahiplerinin genel turizm bilgisine sahip olmaları gerekmesi, kaliteli ürünlerin kullanılmasını sağlamayarak misafirlerin şikâyetlerinin artması olmuştur. Yöneticilerin işletme sahiplerinden yana tavır alması, üst yöneticilerin de güler yüzlü olması, işletme sahiplerinin sadece turizm sektörüne yatırım yapmaması sonucu önceliğinin farklı sektörler olması da çalışanlar tarafından dile getirilmiştir.

4.5.2. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler Teması

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler teması kapsamında en fazla vurgulanan ifadeler sırasıyla çalışanlar arasındaki ilişkilerin niteliğinin personelin motivasyonunu etkilemesi, iyi bir iletişim olması, çalışanların birbirlerine saygı duymaması olarak saptanmıştır. Odak grup ve bireysel görüşmelerin ikisinde de iyi bir iletişim, personel arasındaki tüm problemlerin çözmek yerine yöneticilere aktarılması, personel arasında aşırı samimiyetin iş ilişkisinde olumsuz etkiler yaratması, iş dışında iyi ilişkiler kurmanın çalışanlar arası ilişkileri olumlu etkilemesi ifadeleri vurgulanmıştır.

4.6. Müşteriler ile İlişkiler Boyutu

Bu boyut kapsamında Türk müşteriler, Tekrar müşteriler, Turizm kültürü olmayan ve Aşırı beklentiyle gelen müşteriler, kaba müşteri davranışları temaları ortaya konulmuştur.

4.6.1. Türk Müşteriler Teması

Otel çalışanlarının Türk müşteriler teması açısından en çok vurguladıkları konular arasında Türk müşterilerin tatil satın alma ile birlikte otelin sahibi gibi davranmaları ve yabancı misafirlerin (Özellikle AB vatandaşları) bilinçli olmaları yer almaktadır. Türk misafirlerin oteli satın almış gibi davranması ifadesinin gerek bireysel görüşmelerde gerekse odak grup görüşmelerinde vurgulandığı saptanmıştır.

4.6.2. Tekrar Müşteriler Teması

Müşteriler ile ilişkiler boyutu kapsamında ortaya çıkan tekrar misafirlerin davranışlarının çalışanların üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda, sadık müşterilerin aşırı ve kural dışı istekleri bu çalışanlar açısından olumsuz durumlar yaratmaktadır. Buna karşın tekrar müşterilerin çalışanlara hediyeler getirmesinin çalışanların motivasyonunu arttırmakta olduğu ifade edilmiştir.

4.6.3. Tatil Kültürüne Sahip Olmayan ve Aşırı Beklentiye Sahip Müşteriler Teması

Tatil kültürüne sahip olmayan ve aşırı beklentiye sahip misafirler teması kapsamında sıklıkla vurgulanan ifade misafirlerin tur operatörü ve seyahat acentası pazarlama stratejisinden dolayı aşırı beklenti içerisine girmesidir.

4.6.4. Farklı Milletten Müşteriler Teması

Otellerin farklı milletten kişilere misafirlik etmesinin bazı sorunlar yarattığı ortaya çıkmaktadır. Özellikle animasyon çalışanlarının gerek hazırlayacakları etkinliklerde gerekse havuz başında çalışacağı şarkılarda misafirlerin farklı isteklere sahip olmasının kendilerini zor durumda bıraktıklarını ifade etmişlerdir.

4.6.5. Kaba Müşteri Davranışları Teması

Otel çalışanları tarafından en çok vurgulanan ifadeler sırasıyla misafirlerin istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması, misafirlerin her konuda bilgili olması, otel imkânlarından ücretsiz yararlanmak için misafirlerin personeli haksız yere suçlaması olmuştur. Misafirlerin istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması, misafirlerin her konuda bilgili olması, kendi hatasının sorumluluğunu çalışanlara bırakması, misafirlerin ahlaki olmayan davranışları ifadeleri hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde bulunmaktadır.

4.7. Mesleki Stres Boyutu

Mesleki stres boyutu kapsamında otel çalışanlarının en fazla vurguladıkları husus, çalışma arkadaşlarının sebepsiz haber vermeden işten ayrılmalarıdır. Bu tema altında ifade edilen diğer hususlar ise kat hizmetleri departmanının, gerekli bilgi akışını sağlamadığı takdirde ön büro çalışanlarını zor durumda bırakması, otele

giriş- çıkış saatlerini bilmeyen misafirlerin yarattığı karmaşa ve aşırı iş yükünün mesleki stresi arttırması şeklinde tespit edilmiştir.

4.8. İş Yaşam Dengesi Boyutu

Çalışanların iş ve özel hayatındaki denge olarak da adlandırılan iş yaşam dengesi kapsamında çalışanlar, çocuklarıyla yeterince ilgilenememe, aile üyeleri arasında problemler ve sosyal hayatın olmaması temalarını vurgulamışlardır.

4.8.1. Çocuklarla Yeterince İlgilenememe Teması

İş-yaşam dengesi boyutu, çocuklarıyla ilişkiler teması kapsamında, otel çalışanları ailenin çocuklarıyla iletişiminin niteliğinin, çocukların kişisel ve sosyal gelişimlerinde etkisini vurgulayarak, bu konuda ciddi sorunlar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda çalışanlar tarafından en çok vurgulanan konu ise, çocuklarının büyüme sürecinde yanında olamamak ve işin yoğunluğu sebebiyle, çocukların birlikte vakit geçirme isteklerini karşılayamamak olarak ifade edilmiştir.

4.8.2. Aile Üyeleri Arasında Problemler Teması

Otel çalışanlarının aile üyeleri arasında yaşanan problemler teması bağlamında en çok belirtilen konular, uzun çalışma saatlerinin getirdiği yorgunluğun aile içindeki rolleri olumsuz etkilemesi ve birbirleriyle yeterince vakit geçiremeyen eşler arasında yaşanan sorunlar olarak ifade edilmiştir. Animasyon çalışanlarının misafirlerle kurduğu yakın ilişki ve kullandığı malzemelerin eşlerini rahatsız etmesi olgusu da dikkat çekicidir.

4.8.3. Sosyal Hayatın Olmaması Teması

Bu kapsamda, otel çalışanlarının en çok ifade ettiği husus, düğün, bayram, cenaze vb. toplumsal olaylara katılamamalarının yarattığı olumsuz etkidir. Çalışanların düğün, bayram, cenaze vb. olaylara katılamamalarının çalışanları olumsuz etkilemesi olgusu gerek odak grup gerekse bireysel görüşmelerde çalışanlar tarafından ifade edilmiştir.

4.9. Sendikal Sorunlar Boyutu

Sendikal işlemler boyutu altında en çok ifade edilen husus, çalışanların haklarını bilmemesi, kendisini hukuki anlamda koruyamamasıdır. Sezonluk çalışmanın sendikalaşmayı engellemesi, sendikalaşma olmaması sebebiyle çalışma koşullarının kötüleşmesi, haksız tutanaklar tutularak çalışanların işten çıkarılması da bu tema altında belirtilen konulardır.

4.10. Genel sorunlar Boyutu

Turizm sektöründen kaynaklanmayan problemlerin çalışanların iş yaşam kalitesini etkileyen unsurlar genel sorunlar boyutu altında ortaya çıkmıştır. Genel sorunlar boyutu altında en çok vurgulanan olgu ise, toplumun belboy-kat personeli ve servis elemanları pozisyonlarına küçümseyici bakış açısı olmuştur. Bu ifade hem bireysel görüşmelerde hem de odak grup görüşmelerinde vurgulanmıştır.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

Araştırmadan elde edilen veriler analiz edildiğinde, iş yaşam kalitesi kapsamında 10 boyut ve 24 tema elde edilmiştir. İş yaşam kalitesi kapsamında, insan kaynakları yönetimi, iş özellikleri, her şey dâhil sistemi, örgütsel sorunlar, çalışma grubu ilişkileri, müşteriler ile ilişkiler, mesleki stres, iş yaşam dengesi, sendikalaşma ve genel sorunlar boyutları ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları yönetimi boyutunda, ücret yönetimi sorunları, personele sunulan sosyal ve fiziksel imkânlar, kariyer ve terfi imkânları, turizm sektöründe eğitim, personel planlaması sorunları olmak üzere 5 tema belirlenmiştir. Bu noktada, özellikle çalışanların yetersiz maaş sorunu yaşadıkları, çalışanların ağırlama olanaklarında (konaklama alanları-çamaşır-yemekhane hizmetleri vb.) aksamalar olduğu, kariyer ve terfi açısından ise örgüt içi yükseltmelerde engellerle karşılaştığı, öğrencileri staj eğitiminde fiziksel şiddet ve çeşitli baskılara (stajın yanması gibi) maruz kaldıkları, personel planlama açısından da iş gören devir hızının yüksek olduğu öne çıkan sonuçlar olduğu görülmektedir. Gupta ve Hyde (2013), yüksek maaşa sahip çalışanların, iş yaşam kalitelerinin yüksek olduğunu ve işlerini değiştirme hususunda isteksiz olduklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada, elde edilen sonuçlar özellikle ücret konusu bakımından mevcut literatürle de örtüşmektedir.

Otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini etkileyen diğer bir boyut ise, iş özellikleridir. İş özellikleri boyutu altında ise, çalışma saatleri, iş ortamı, sektörün sezonluk olması, iş güvencesi, iş güvenliği ve iş tatmini temaları bulunmaktadır. Bu kapsamda, çalışma saatlerinin yüksekliğinin, çalışanlar açısından önemli bir olgu olduğu katılımcıların ifadeleri doğrultusunda saptanmıştır. İş ortamı açısından departmanlara göre farklılık gösterse de animasyon, ön büro, mutfak çalışanlarının bu kapsamda sorunlar yaşadıkları saptanmıştır. Örneğin, animasyon departmanı çalışanlarının güneş altında çalışması, ön büro departmanı çalışanlarının, çalışma alanında sürekli ayakta beklemesi ve mutfak departmanı çalışanlarının sıcaklığın arttığı yaz aylarında çalışma alanlarının yeterli havalandırma sistemlerine sahip olmaması konuları belirlenmiştir. Kandesemy ve Ancheri (2009), fiziksel çalışma koşullarının çalışanların iş yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu vurgulamaktadır. Turizm sektörünün sezonluk olması ise, maaş devamlılığı ve iş güvencesi açısından otel çalışanlarında endişe yarattığı ortaya konulmuştur. İş güvenliği açısından ise en çok sorun yaşayan departmanın mutfak olduğu belirlenmiştir. Araştırmada, çalışanların işine yönelik yaptığı değerlendirmelerin olumlu sonucu olarak nitelendirilen iş tatmini önemli bir tema olarak saptanmıştır. Sevgin (2019) araştırmasında, çalışanların kişisel tatmin düzeyleri arttıkça işletmelerindeki çalışma koşullarına ilişkin algılarının da arttığını ifade etmektedir.

Bu çalışma kapsamında, her şey dahil sistemi iş yaşam kalitesini etkileyen boyutlardan birisi olarak ortaya çıkmıştır. Otellerde, her şey dahil sistemi uygulanmasıyla birlikte çalışanlar, müşteri niteliğinin düşmesi ve buna bağlı olarak personelin çalışma koşullarının kötüleştiğini ifade etmişlerdir. Bunun yanı sıra her şey dahil sisteminin ekonomik başarıyı sağlamayı ve nitelikten ziyade niceliği ön plana almayı amaçladığı için kaliteli ürün ve hizmet sunamama sorununu da beraberinde getirdiğini dile getirmişlerdir.

Örgütsel sorunlar, otel çalışanlarının iş yaşam kalitesini belirlemede önemli bir boyut olarak görülmektedir. Örgütsel sorunlar boyutu altında koordinasyon, ekipman ve ürün tedarik sorunu, örgütsel adalet, görev ve yetki belirsizliği, örgüt iklimi, kurumsallaşma olmak üzere 6 tema ortaya çıkmıştır. Koordinasyon temasında, otel işletmeleri içerisinde yer alan tüm departmanların aynı amaç doğrultusunda eşgüdüm içerisinde çalışmalarının önünde yer alan sorunların, yönetimler tarafından çözülmesi gerektiği yönünde görüşler ifade edilmiştir. Ekipman ve ürün tedariki kapsamında ise çalışanların özellikle kıyafet ve işle ilgili ekipmanlarda eksiklikler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmadaki otellerde liyakatin temel alınmaması, departmanlar arası haksız uygulamalar yapılması, nepotizm ve sezon sonu işten çıkarmalardaki haksız uygulamalar örgütsel adalet açısından ortaya çıkan sorunlar olarak belirlenmiştir. Görev ve yetki belirsizliği, temasında ise çalışanlar, servis ve bar personelinin kişisel görünüm ve temizliklerinin önemli olmasına rağmen ağır fiziksel işlerin verilmesi, terlemelerine ve üstünün kirlenmesine yol açması, müşterilerle ilişki kurma sürecinde zorluklar yaşattığını dile getirmişlerdir.

Örgütsel sorunlar boyutu kapsamında, çalışanların örgüte ilişkin algıları ile personelin yaratıcılığını ve girişimciliğini ortaya çıkaran ortam olarak ifade edilen örgüt ikliminin dikkatle ele alınması gerektiği belirlenmiştir. Gupta ve Hyde (2013), araştırmasında iş yaşam kalitesini geliştirmek için, çalışanların yönetim süreçlerine katılımının teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kurumsallaşma açısından ise, markalaşmış işletmelerin çalışanlara daha iyi çalışma koşulları (örneğin 8 saat çalışma gibi) sağladıkları ifade edilirken, buna karşın aile işletmelerinde personelin daha fazla sorun yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Çalışma grubu ilişkileri boyutu üst yönetim ile işletme sahipleri ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler olmak üzere 2 temaya ayrılmıştır. Üst yönetim ve işletme sahipleri ile olan ilişkilerde genel olarak işletme sahipleri ve yöneticilerin müşteri odaklı olmak yerine gelir odaklı olmaları, turizm alan bilgisine sahip olmamaları, yetersiz iletişim hususları ön plana çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler de ise çalışanların nitelikli olmayan kişilerle çalışma, animasyon departmanı çalışanlarına diğer departmanların olumsuz bakış açısı, profesyonellik, iletişim süreçleri başlıklarına ait bulgular yer almıştır. Bu tema altında, otel çalışanları tarafından sıklıkla vurgulanan konu personel arasındaki iletişimin niteliğinin iş ortamını etkilemesi olmuştur. Wan ve Chan (2013), iyi iç iletişimin hemen hemen tüm katılımcılar tarafından iyi bir çalışma hayatının temel bir özelliği olarak kabul edildiğini ifade etmektedir.

Misafirlerle ilişkiler boyutu altında, Türk müşteriler, tekrar müşteriler, aşırı beklentiye sahip ve tatil kültürüne sahip olmayan müşteriler ve kaba müşteri davranışları temaları saptanmıştır. Türk müşteriler açısından en çok vurgulanan konu, otelin sahibi gibi davranmaları olmuştur. Türk vatandaşların muhafazakâr bakış açıları ve Türk eşlerin kıskançlıkları özellikle animasyon departmanı çalışanlarını zorladığı bulgusu

ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra özellikle seyahat acentelerinin satış yapabilmek adına müşterilerin otelden alacağı hizmet beklentilerini yükseltmesi çalışanlar ve müşteriler arasındaki sorunları arttırdığı ifade edilmiştir. Ayrıca, check-in ve check-out saatlerini bilmeyen ve tatil kültürü olmayan müşterilerin otelde yarattığı karmaşanın çalışanların işlerini zorlaştırdığı belirlenmiştir. Kaba müşteri davranışları da çalışan-misafir ilişkilerinde ortaya çıkmış bir tema olarak nitelendirilmiştir. Departmanlara göre farklılık gösterse de özellikle misafirlerin kendi istekleri doğrultusunda çalışanları zorlaması önemli bir sorun olarak çalışanlar tarafından dile getirilmiştir. Bu kapsamda ortaya çıkarılan diğer bir konu ise, çalışanların müşteriler tarafından haksız yere suçlanmasıdır. Alkollü misafirlerin de personeli zor durumda bırakacak taleplerde bulunmaları da çalışanların iş yaşam kalitesi kapsamını etkileyen bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Kandesemy ve Ancheri (2009), müşterilerle etkileşimin otel çalışanlarının iş yaşam kaliteleri üzerinde önemli etkisi olduğunu ifade etmiştir.

İş koşullarının çeşitli özellikleri sebebiyle, çalışanların fizyolojik ve psikolojik açıdan yaşadığı gerginlikleri ifade eden mesleki stres de iş yaşam kalitesi boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma arkadaşlarının habersiz işten ayrılmaları, ön büro-kat hizmetleri departmanının iletişim kopukluğu, turizm kültürüne sahip olmayan müşteriler ve aşırı iş yükü mesleki stresi tetikleyen unsurlar olduğu dile getirilmiştir.

İş yaşam kalitesinin bir boyutu olarak iş-yaşam dengesi kapsamında, çocuklarıyla yeterince ilgilenememe, aile üyeleri arasında yaşanan anlaşmazlıklar ve sosyal hayatın olmaması şeklinde 3 tema belirlenmiştir. Otel çalışanları tarafından en çok vurgulanan konu, çocuklarının büyüme sürecinde yanında olamamak olarak ifade edilmiştir. Yoğun çalışma saatlerinin getirdiği yorgunluk, aile içindeki rolleri olumsuz etkilemektedir. Birbirleriyle yeterince vakit geçiremeyen eşler arasında yaşanan sorunlar da önemli bir yere sahiptir. Tuncer ve Yeşiltaş (2013), sayfiye bölgelerinde çalışma saatlerinin uzunluğu, vardiya ve fazla mesai uygulamalarının yoğunluğu nedeniyle, iş görenlerin kendilerine ve ailelerine fazla zaman ayıramadıklarından şikâyetçi olduklarını belirtmiştir. Sosyal hayatın olmaması teması kapsamında ise düğün, bayram, cenaze vb. sosyal olaylara katılmayan çalışanların olumsuz psikolojik durumlar yaşadığı görülmüştür. Ailesi uzak şehirlerde yaşayan çalışanların yaşadıkları problemler de bu çalışmada saptanan diğer bir konudur.

İş yaşam kalitesini etkileyen boyutlardan birisi olarak otel çalışanları tarafından vurgulanan diğer bir olgu ise sendikal sorunlardır. Otel çalışanları sendikalaşma olmaması sebebiyle, çalışma koşullarının olumsuzlaştığını belirtmiştir. Bunun yanı sıra, sezonluk çalışmanın otel çalışanlarının sendikalaşması önündeki engellerden birisi olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın genel sorunlar boyutu altında yer alan bellboy, kat personeli ile komi ve garsonluk mesleklerine ilişkin toplumun küçümseyici bakış açısına sahip olduğu dile getirilmiştir. Odak grup görüşmelerinde ve bireysel görüşmelerde yukarıda ifade edilen mesleklerin toplum tarafından tercih edilen meslekler olmadığı; bellboy, kat personeli ve servis personeli olarak çalışanların ifadeleriyle uyumludur. Araştırmaya katılan belirtilen pozisyonlarda çalışan personeller, ciddi anlamda personel sıkıntısı çektiklerini ve nitelikli personel bulmakta zorlandıklarını ifade etmişlerdir. Ülkeler arası siyasi, politik, ekonomik gelişmelerden turizmin kolay etkilenmesi de çalışanların iş yaşam kalitelerine olumsuz yansımaktadır.

Araştırma kapsamında elde edilen veriler doğrultusunda işletme sahiplerine ve sektör yöneticilerine yönelik geliştirilen öneriler şunlardır:

- Otel çalışanları asgari ücretle işe başlatılmamalıdır,
- Mesleki statü farklılıkları maaşlara yansımali, örneğin komi ile garson veya belboy ile resepsiyonist arasında ücret farkı daha belirgin hale getirilmelidir.
- Personel odaları, çalışanların temel ihtiyaçlarını (buzdolabı, wifi) karşılayacak şekilde tasarlanmalıdır.
- İç kaynaktan personel yükseltmeye ilişkin gerekli düzenlemeler yapılması gerekmektedir.
- Stajyer öğrencilere ucuz işgücü olarak bakılmamalıdır
- Personelin yasal çalışma süreleri dışına çıkılmamalı, çıkıldığı takdirde fazla mesai ücreti olarak değerlendirilmelidir.
- Çalışanların iş güvenliği ve işçi sağlığına yönelik gerekli yatırımları yapılmalıdır
- İşletme içerisinde yükselmelerde liyakat esas alınmalıdır. (Nepotizm)
- Departman ve çalışanlarının görev tanımları belirli olmalıdır
- İşletme sahipleri ve üst yöneticiler gelir odaklı olmak yerine müşteri memnuniyetini temel alan bir yönetim şeklini benimsemelidir

- Seyahat acentalarının satışlarını arttırmak için otelin vereceği hizmet potansiyeli üzerinde bilgilendirme yapması engellenmelidir.
- İş analizleri ve iş tasarımı yapılarak çalışanların aşırı iş yükü altında kalmaları engellenmelidir.
- Dini ve milli bayramlar vb. özel günlerde personelin ailesi ile vakit geçirmesi sağlanmalıdır.
- Otel çalışanlarının sendikalaşmasının önündeki engeller kaldırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abdeen, T. H. I. (2001). The Quality of Work Life. An Empirical Study.
- Ahmad, S. (2013). Paradigms of quality of work life. *Journal of Human Values*, 19(1), 73-82.
- Alrawadieh, Z., Cetin, G., Dincer, M. Z., & Istanbulu Dincer, F. (2020). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 50-64.
- Anand, S., ve Mejid, A. (2018). Prevalence and associated factors of work related stress among nurses working in worabe comprehensive and specialized hospital, south west Ethiopia. *Prevalence*, 3(3), 260-266.
- Angelici, M., Profeta, P. (2020). Smart-working: work flexibility without constraints, ulaşım linki: <https://voxeu.org/article/smart-working-work-flexibility-without-constraints> (erişim tarihi 04 Aralık 2023).
- Baba, V. V. ve Jamal, A (1991). Routinisation of job context and job content as related to employees' quality of working life. A study of Canadian nurses. *Journal of Organisational Behaviour*. 12,379-386.
- Barik, S., ve Kochar, A. (2017). Antecedents and consequences of employee engagement. A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management ve Applied Science*, 6(4), 33-38.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., ve Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256-265.
- Blaga, P., ve Jozsef, B. (2014). Human resources, quality circles and innovation. *Procedia Economics and Finance*, 15, 1458-1462.
- Bruce, W. M., ve Blackburn, J. W. (1992). *Balancing job satisfaction ve performance. A guide for human resource professionals* (pp. 6-22). Westport, CT. Quorum Books.
- Brunault, P., Fouquereau, E., Colombat, P., Gillet, N., El-Hage, W., Camus, V. ve Gaillard, P. (2014). Do transactive memory and participative teamwork improve nurses' quality of work life?. *Western Journal of Nursing Research*, 36(3), 329-345.
- Chan, K. W., ve Wyatt, T. A. (2007). Quality of work life. A study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13(4), 501-517.
- Cohen, S. G., Chang, L., ve Ledford Jr, G. E. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel psychology*, 50(2), 275-308.
- Cronin, A. (2008). Focus groups. *Researching social life*, 3, 226-244.
- Dagget, T., Molla, A., ve Belachew, T. (2016). Job related stress among nurses working in Jimma Zone public hospitals, South West Ethiopia. a cross sectional study. *BMC nursing*, 15(1), 1-10.
- Delecta, P. (2011). Work life balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Dhingra, M., ve Dhingra, V. (2020). An empirical research on relationship between adequate and fair compensation and quality of work life. *Journal of Statistics and Management Systems*, 23(2), 317-331.
- Ellis, N., ve Pompili, A. (2002). *Quality of working life for nurses. Commonwealth Dept of Health and Ageing. Canberra*, 23, 146-162. DOI. 10.1007. s 12122-002-1023-5.
- Emerson, E. B. (1985). Evaluating the impact of deinstitutionalization on the lives of mentally retarded people. *American Journal of Mental Deficiency*.
- Enz, C., Siguaw, J. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61.

- Gayathiri, R., Ramakrishnan, L., Babatunde, S. A., Banerjee, A., & Islam, M. Z. (2013). Quality of work life-Linkage with job satisfaction and performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(1), 1-8.
- Ghasemi, F., Rahmani, R., Behmaneshpour, F., ve Fazli, B. (2021). Quality of work life among surgeons and its association with musculoskeletal complaints. *Cogent Psychology*, 8(1), 1880256.
- Gibbs, A. (1997). Focus groups. *Social research update*, 19(8), 1-8.
- Godifay, G., Worku, W., Kebede, G., Tafese, A., ve Gondar, E. (2018). Work related stress among health care workers in Mekelle City Administration Public Hospitals, North Ethiopia. *Work*, 46.
- Gorle, M., ve Bhatia, G. S. (1997). Quality of work life. Basis for human resource development. New Delhi. Deep ve Deep Publications Private Limited.
- Girish, V. G., Lee, J. Y., Lee, C. K., Olya, H. (2022). Smart working in the travel agencies and employees' quality of life. *Tourism Review*, 77 (4), 989-1008.
- Gupta, B., ve Hyde, A. M. (2013). Demographical study on quality of work life in nationalized banks. *Vision*, 17(3), 223-231.
- Hackman, J. R., ve Suttle, J. L. (Eds.). (1977). *Improving life at work. Behavioral science approaches to organizational change*. Goodyear Publishing Company.
- Hsu, M. Y., ve Kernohan, G. (2006). Dimensions of hospital nurses' quality of working life. *Journal of advanced nursing*, 54(1), 120-131.
- Huzzard, T. (2003). The convergence of the quality of working life and competitiveness. *Stockholm. National Institute for Working Life*.
- İzğören, A.Ş.(2010). Moks, Elma Yayınevi. Ankara
- Kandasamy, I., ve Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL. A qualitative study. *International journal of hospitality management*, 28(3), 328-337.
- Kozak, N., (2008). Otel İşletmeciliği, Detay Yayıncılık. Ankara
- Kusluyan, S., ve Kusluyan, Z. (2000). Perceptions and attitudes of undergraduate tourism students towards working in the tourism industry in Turkey. *Tourism management*, 21(3), 251-269.
- Lau, R. S. M., ve May, B. E. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211-226.
- Levine, M. F., Taylor, J. C., ve Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81-104.
- Martel, J. P., ve Dupuis, G. (2006). Quality of work life. Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social indicators research*, 77(2), 333-368.
- May, B. E., Lau, R. S. M., ve Johnson, S. K. (1999). A longitudinal study of quality of work life and business performance. *South Dakota Business Review*, 58(2), 3-7.
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., Bogren, M. (2023). Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 57, 117-129.
- Merriam, S. B. (2013). Nitel araştırma. Desen ve uygulama için bir rehber (S. Turan, Çev. Ed.). Ankara. Nobel.
- Mirvis, P. H., ve Lawler III, E. E. (1984). Accounting for the quality of work life. *Journal of Organizational Behavior*, 5(3), 197-212.
- Murphy, S. A., Duxbury, L., & Higgins, C. (2007). The individual and organizational consequences of stress, anxiety, and depression in the workplace: A case study. *Canadian Journal of Community Mental Health*, 25(2), 143-157.
- Neumann, W.L. (2006). Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar 2. CİLT(S. Özge Çev. Ed).

Ankara. Siyasal Kitabevi.

Nanjundeswaraswamy, T. S., ve Swamy, D. R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications*, 2(3), 1053-1059.

Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., ve Freziamella, L. (2014). The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at multinational companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34.

Nayak, T., ve Sahoo, C. K. (2015). Quality of work life and organizational performance. The mediating role of employee commitment. *Journal of health management*, 17(3), 263-273.

Noor, S. M., ve Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.

Nykodym, N., Longenecker, C. O., ve Ruud, W. N. (1991). Improving quality of work life with transactional analysis as an intervention change strategy. *Applied Psychology*, 40(4), 395-404.

Ouppara, N. S., ve Sy, M. V. U. (2012). Quality of work life practices in a multinational company in Sydney, Australia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 116-121.

Peters, L. (2015). Quality of Work-Life. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-1.

Punch, K. F. (2016). *Sosyal araştırmalara giriş nicel ve nitel yaklaşımlar* (D. Bayrak, H.B. Arslan ve Z. Akyüz, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Rai, G. D., Verma, S. (2023). Quality of work life, fear of COVID-19, job satisfaction, and commitment: a moderated mediation model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 3137-3161.

Reddy, L. (2010). Quality of work life of employees. emerging dimensions.

Robbins, S. (1989). *Organizational behavior. Concepts, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice-Hall.

Rose, R. C. (2006). LooSee Beh. *Jegak Uli and Khairuddin Idris*.

Rousseau, D., Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment. Cross-national perspectives*. Sage.

Saraji, G. N., ve Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). *Iranian journal of public health*, 8-14.

Sevgin, M. N. (2019). *Dönüřümcü ve etkileşimci liderlik davranışının iř yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi. Beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Doctoral dissertation, Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Mersin).

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., ve Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55(3), 241-302.

Stein, B. A. (1983). *Quality of work life in action. Managing for effectiveness*. AMA membership publications division, American Management Associations.

Straw, R. J., ve Heckscher, C. C. (1983). QWL. New working relationships in the communication industry. *Lab. Stud. J.*, 8, 261.

Swamy, D. R., Nanjundeswaraswamy, T. S., ve Rashmi, S. (2015). Quality of work life. scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8(2), 281.

Thakur, R., ve Sharma, D. (2019). A study of impact of demographic variables on quality of work life. *Productivity*, 59(4), 358-365.

Tongo, C. I. (2015). Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the Nigerian society. *Journal of business ethics*, 126(2), 219-233.

Ventegodt, S., Merrick, J. (2009). *Health and Happiness from Meaningful Work: Research in Quality of Working Life*. New York: Nova Science Publishers, Inc.

- Wahlberg, T. A., Ramalho, N., Brochado, A. (2017). Quality of working life and engagement in hostels. *Tourism Review*, 72(4), 411-428.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Work Life. In. Davis, L. E. and Cherns, A. B. (eds.). *The Quality of Working Life*. Volume One. 91-97. New York. Free Press.
- Wan, Y. K. P., ve Chan, S. H. J. (2013). Casino employees' perceptions of their quality of work life. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 348-358.
- Weaver, A. (2009). Perceptions of job quality in the tourism industry: The views of recent graduates of a university's tourism management programme. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21 (5), 579-593.
- Wright, B. E., ve Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector. The role of the work environment. *The American review of public administration*, 33(1), 70-90.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (10.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, K. (2010). Nitel araştırmalarda niteliği artırma. *İlköğretim Online*, 9(1), 79-92.