



**ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA
SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ :
AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA**

Eren Ergün

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Temmuz, 2019

Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ : AFYONKARAHİSAR'DA BİR
ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Eren ERGÜN

Danışman
Dr.Öğretim Üyesi Hülya ÖCAL

AFYONKARAHİSAR 2019

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum ‘‘ Örgütlerde İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi : Afyonkarahisar'da Bir Araştırma’’ adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

04/07/2019

EREN ERGÜN

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hülya ÖCAL

Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

: Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ

İmza



İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Eren ERGÜN' ün "Örgütlerde İş Yaşam Dengesi Ve Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Afyonkarahisar' da Bir Araştırma" başlıklı tezi, 04/07/2019 günü saat 14:00' de Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği' nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Elbeyi PELİT
MÜDÜR

ÖZET

ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ : AFYONKARAHİSAR'DA BİR ARAŞTIRMA

EREN ERGÜN

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

TEMMUZ 2019

Danışman: Dr.Öğretim Üyesi Hülya ÖCAL

Teknolojik gelişmeler, küresel iş modelleri, değişen pazar koşulları ve rekabetin artan baskısı, örgütlerin mevcut sistemler ile varlıklarını sürdürmelerini neredeyse olanaksız hale getirmiştir. Bu nedenle örgütler daha düşük maliyetle, yüksek performans sağlayabilecekleri yenilikçi ve rekabetçi iş düzenlemelerine yönelmek zorunda kalmışlardır. Yoğun rekabet ve teknolojik değişimin baskısı, örgütler kadar, örgütlerde çeşitli göreve ve sorumlulukları yerine getiren çalışanlar üzerinde de etkili olmaktadır. İnsanlar bir yandan teknolojideki değişimin gerektirdiği yeni yetenek ve becerileri geliştirmeye çalışırken, diğer yandan yaşamının iş ve mesleki uğraşlar dışında kalan kısmında anlamlı ve tatmin edici biçimde sürdürmek için çaba göstermektedirler. İnsanların yoğun iş ve görevleri ile iş dışındaki kişisel yaşamları arasında sürekli bir çatışmanın varlığını hissetmeleri, iş yaşam dengesinin yeterince sağlanamadığını göstermektedir. Öte yandan, iş dışı yaşamdan elde edilen motivasyon, sosyal destek, sevgi ve ait olma duygusu

gibi olumlu psiko-sosyal koşullar, bireylerin çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını olumlu biçimde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde iş yaşam dengesini oluşturabilecek koşulları hazırlamak ve bu dengenin sürekliliğini sağlayabilecek politikalar belirlemek, çağdaş örgütlerin en önemli sorumlulukları arasında yer almaktadır.

Teknolojik gelişmelerin yanı sıra, bilgi teknolojilerinin örgütlerdeki tüm fonksiyon ve iş süreçlerinde yaygın bir şekilde kullanılabilir hale gelmesi, artık tam zamanlı iş gücü istihdamı yerine iş gücünün esnek zamanlı biçimde kullanılmasını olanaklı hale getirmiştir. Böylece, örgütler gelişmiş bilgi teknolojilerinin katkısı ile neredeyse tüm fonksiyonlarını dijital bir platformda yerine getirmektedir. Üretimde ise endüstri 4.0, devrimi, artık örgütlerde üretim ve destek faaliyetler için geleneksel insan emeğinin varlığını bütünüyle ortadan kaldırmaya hazırlanmaktadır. Böylece gelişmiş çok yönlü yetenek ve becerilere sahip az sayıda iş gücünün, dar olarak tanımlanmış ve tam zamanlı istihdamı gerektiren görevler yerine, esnek zamanlı, geniş olarak tanımlanmış ve güçlendirilmiş görevlere tayin edilmeleri söz konusudur. Çalışma yaşamında devrim niteliğindeki bu dönüşüm, aynı zamanda çalışanların iş yaşam dengesini sağlamaları için yeni bazı fırsatları da beraberinde getirmektedir. Böylece örgütler sanallaşırken, çalışanlar fiziksel uzaklık, zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın, görev ve sorumluluklarını yerine getirebileceklerdir. Esnek çalışma sistemleri adı verilen bu tür uygulamalar, çalışanların hem iş hem de, iş dışı yaşamı etkin bir biçimde kontrol edebilme ve dengeleyebilme olanağını da sunmaktadır.

Bu çalışma örgütlerde iş yaşam dengesinin, esnek çalışma sistemleri ile sağlanabileceği varsayımından hareket ile iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma sonuçları, iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasında pozitif yönlü anlamı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Böylece, araştırmanın gerçekleştirildiği örneklem sınırları içinde, esnek çalışma sistemlerinin, çalışanların iş yaşam dengesinin sağlanmasında ve sürdürülebilmesinde olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Yaşam dengesi, İş Yaşam Dengesi Teorisi, Esnek Çalışma, Esnek Çalışma Sistemleri



ABSTRACT

THE EXAMINATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK LIFE BALANCE AND FLEXIBLE WORKING SYSTEMS IN ORGANIZATIONS:

A RESEARCH IN AFYONKARAHİSAR

EREN ERGÜN

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY THE INSTITUTE OF SOCIAL
SCIENCES DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

JULY 2019

Advisor: Assist. Prof. Dr. Hülya ÖCAL

Technological developments, global business models, changing market conditions and increasing pressure of competition have made it almost impossible for organizations to survive with existing systems. For this reason, organizations have had to turn to innovative and competitive business arrangements where they can provide high performance at a lower cost. The intense competition and the pressure of technological change affect not only organizations but also employees who perform various tasks and responsibilities in organizations. On the one hand, people strive to develop new talents and skills required by the change in technology, and on the other hand, endeavor to maintain a meaningful and satisfying part of their life outside of work and occupation. The fact that people feel the existence of a constant conflict between their intensive work and their duties and their personal lives outside the work shows that the balance of work life is not sufficiently achieved.

On the other hand, positive psychosocial conditions such as motivation, social support, love and sense of belonging obtained from non-work life can positively affect individuals' commitment and performance to the organization they work for.

For this reason, it is among the most important responsibilities of contemporary organizations to prepare the conditions that can create the balance of work life in organizations and to determine the policies that will ensure the continuity of this balance.

In addition to technological advances, the widespread use of information technologies in all functions and business processes in organizations has made it possible to use the workforce in a flexible time rather than full-time labor. Thus, organizations perform almost all their functions on a digital platform with the contribution of advanced information technologies. In the other hand, industry 4.0 is a revolution in production, that preparing to completely eliminate the existence of traditional human labor for production and support activities in organizations. Thus, a small number of workforce with advanced multi-faceted skills and skills is assigned to flexible, broadly defined and strengthened tasks instead of narrowly defined and full-time employment. This revolutionary transformation in working life also brings some new opportunities for employees to maintain work life balance. Thus, as organizations become virtual, employees will be able to fulfill their duties and responsibilities without limitation of physical distance, time and space. Such practices, called flexible work systems, also offer employees the ability to effectively control and balance both work and non-work life.

This study investigated the relationship between work life balance and flexible work systems, assuming that work life balance in organizations can be achieved by flexible work systems.

Research results have shown that there is a positive meaningful relationship between work life balance and flexible work systems. Thus, it was concluded that flexible working systems had positive effects on maintaining the work life balance of the employees with in the limits of the sample.

Key Words: Work Life Balance, Work Life Balance Theory, Flexible Working, Flexible Working Systems



ÖNSÖZ

Bu çalışma, örgütlerde çalışanların iş yaşam dengesi ekseninde esnek çalışma sistemleri ile ilgili olan ilişkisini ortaya koymaktır. Bu çerçevede ilk bölümde iş yaşam dengesinin tanımı, özellikleri, bileşenleri, önemi, teorisi, avantajları ve dezavantajları ile bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütlerde esnek çalışma sistemleri, esnek çalışma modelleri, esnek çalışmanın avantajları ve dezavantajları ile birlikte esnek çalışma sistemleri ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki incelenmiştir. Üçüncü bölümde iş yaşam dengesi ve esnek çalışma arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışma yapılmış olup, belli başlı analizler yapılarak, bu analizlerin yorumlanması ve değerlendirilmesi ile birlikte tez sonuçlandırılmıştır.

Bu çalışmada verdiği destek ve yardımları ile birlikte sağladığı kolaylıklardan dolayı tez danışmanım Sayın Hocam Dr. Öğretim Üyesi Hülya ÖCAL' a teşekkür etmek istiyorum. Tezi yazmam sırasında bana her zaman yol gösterip, yardımcı olan ve beni yönlendiren Prof. Dr. Sayın Belkıs ÖZKARA hocama, bu tezi yazma aşamasının öncesinde ve sonrasında görüş, öneri ve desteklerini hiç esirgmeden yanımda olan Sayın Doç. Dr. Duygu KIZILDAĞ hocama teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bugünlere gelmem konusunda önemli bir yere sahip olan ve her zaman destekleriyle yanımda olan Sevgili Annem Nebiye Ergün, Sevgili Babam Yüksel Ergün' e teşekkür ederim. Tezin yazım aşamasında benim ile birlikte her türlü zorlukların üstesinden gelip, benim ile birlikte gecesini gündüzüne katan, yanımda olup, desteğini ve varlığını her daim hissettiren Sayın Doğu Aydın abime, yanımda olan bütün arkadaşlarıma ve üzerimde emeği olan bütün hocalarıma teşekkür ederim.

Eren ERGÜN

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİ

ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1. İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI	3
1.1. İŞ YAŞAM DENGESİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	4
1.2. İŞ YAŞAM DENGESİNİN BİLEŞENLERİ	5
1.3. ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ	6
1.4. İŞ YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	10
1.4.1. İş Yaşam Dengesini Pozitif Yönde Etkileyen Faktörler	10
1.4.2. İş Yaşam Dengesini Negatif Yönde Etkileyen Faktörler	12
2. İŞ YAŞAM DENGESİ TEORİSİ	13
2.1. ROL KURAMI	13

2.2. TAŞMA KURAMI	14
2.3. DENGELEME KURAMI	14
2.4. BÖLÜNME KURAMI	15
2.5. ARAÇSALLIK KURAMI	15
2.6. ÇATIŞMA KURAMI	16
2.7. DAĞILMA KURAMI	16
3. BOZULAN İŞ YAŞAM DENGESİNİN SONUÇLARI	20
3.1. BİREYSEL SONUÇLAR	20
3.1.1. Motivasyon Düşüklüğü	20
3.1.2. Performans Düşüklüğü	21
3.1.3. Stres	22
3.1.4. Tükenmişlik	23
3.2. ÖRGÜTSEL SONUÇLAR	25
3.2.1. Verimlilikte Azalma	25
3.2.2. İş Devamsızlık	26
3.2.3. İş Gücü Devir Hızında Artış	27
3.2.4. Örgütsel Sinizm	28
3.2.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlali	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMİ VE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ VE İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLİŞKİSİ

1.ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK KAVRAMI VE ESNEK ÇALIŞMANIN GELİŞİMİ	32
1.1. ESNEK ÇALIŞMANIN TANIMI	32
1.2. ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMANIN NEDENLERİ	33
1.3. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ	34
1.3.1. Part Time Çalışma	34
1.3.2. Tele Çalışma	35
1.3.3. Evde Çalışma	35

1.3.4. Evden Çalışma	35
1.3.5. İş Paylaşımı	36
1.3.6. Çağrı Üzerine Çalışma	36
1.3.7. Sıkıştırılmış Çalışma Haftası	37
1.3.8. Ödünç İş İlişkisi	37
1.4.ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI	38
1.4.1.Esnek Çalışma Sisteminin Avantajları	38
1.4.2.Esnek Çalışma Sisteminin Dezavantajları	41
2. ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ VE İŞ YAŞAM DENGESİ	42
2.1. ZAMAN DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA	43
2.2.MEMNUNİYET DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA	46
2.3. KATILIM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA	48

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA ARASINDAKİ

İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	51
2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	51
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI	52
4.ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ	53
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	53
6. ARAŞTIRMANIN BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	54
6.1. ARAŞTITMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	54
6.2. İŞ YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	54
6.3.ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÖLÇEĞİNİN GÜVENİRLİK ANALİZİ	54

7. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR	55
8.İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	57
9. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE ANOVA "ONE-WAY VE T " TESTİ ANALİZİ	62
10. FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI	68
11. İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KORELASYON ANALİZİ	69
12. İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ BULGULARI	70
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	72
KAYNAKÇA.....	77
EKLER.....	88

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. İş Yaşam Dengesinin Geçirdiği Evreler	3
Tablo 2. İş-Aile Dağılımı.....	17
Tablo 3. İş Aile Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları	19
Tablo 4. İş Yaşam Dengesinin Ölçeğinin Güvenirlik Testleri	54
Tablo 5. Esnek Çalışma Sistemlerinin Güvenirlik Değerleri	55
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Frekansı ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	55
Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekansı ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	56
Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Frekansı ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	56
Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Durumuna Göre Frekansı ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	57
Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekansı ve Yüzdelik Dağılımı ile İlgili Bulgular.....	57
Tablo 11. Çalışanların İş Yaşam Dengesi ile İlgili Değerlendirmeleri	58
Tablo 12. Çalışanların Esnek İş Sistemleri ile İlgili Değerlendirmeleri	60
Tablo 13. İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemlerinin Normallik Analizi ..	62
Tablo 14. İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Yaş Durumuna Göre ANOVA One-Way Testi	63
Tablo 15. İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA One-Way Testi	63

Tablo 16. İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Mesleki Deneyime göre Göre	64
Tablo 17. İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Durumuna göre T Testi	65
Tablo 18. İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Medeni Duruma Göre T Testi	67
Tablo 19. İş Yaşam Dengesi Faktör Analizi	68
Tablo 20. Esnek Çalışma Sistemi Faktör Analizi	69
Tablo 21. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemlerinin Demografik Boyutlarının Korelasyonu	69
Tablo 22. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemlerinin Regresyonu	70

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İş Yaşam Kültürü Kar Zinciri	9
Şekil 2. İş Aile Sınır Teorisi ; Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri .	18
Şekil 3. Y-D Yasası	22



GİRİŞ

Tarih boyunca insanlar, varoluşlarından bugüne kadar yaşamlarını idame ettirebilmek için çalışmak ve üretmek zorunda kalmışlardır. İlkçağlarda insanlar avcılık ile geçimlerini sağlarlar iken daha sonra toprağı ekip biçerek üretim safhasında da etkili olmak suretiyle yaşamlarını sürdürebilmişlerdir. Toprağı dayalı üretim dönemi insanların yaşamlarını çalışarak ve üreterek devam edebileceğinin bilincine daha çok ulaştıkları bir dönem olmuştur. Endüstriyelleşme ile insanlar yaşam alanlarının daha da kısıtlanması sonucu "çalışmak için yaşamalıyım" anlayışına kapılmışlardır. Klasik yönetim anlayışına göre insanlar, bir makine gibi görülmüş olup, ekonomik rasyonelliğın dışında kalan duyguları, tutum ve davranışları genellikle göz ardı edilmiştir. Bu dönemde iş bölümünde uzmanlaşma hakim olarak önceden evlerde üretilenler daha sonrasında kitleler halinde fabrikalarda üretilmeye başlanmıştır. Bir sonraki dönem olan neo klasik dönemde, insanların üretim sistemleri ve teknolojilerden farklı olarak duygu, tutum ve davranışlarının ön plana çıktığı ve insanın duygusal ve sosyal yönlerinin çalışma hayatına nasıl yansıdığı incelenmeye başlamıştır. Günümüzde ise insanların çalışma alanlarında ki duygu, düşünce, tutum ve davranışlarının ötesinde, kişisel ve sosyal yaşamlarının çalışma yaşamı üzerindeki etkilerini ortaya koymak, konuyla ilgili sorunları tespit ederek çözümler üretmek, işletme yönetimi ve örgütsel davranış disiplinlerinin en önemli konuları arasında yer almıştır.

İnsanlar, çalışma koşulları ile kişisel ve sosyal yaşamları arasında bir denge kurmak ve bu dengenin sürekliliğini sağlamada zamanlarını ve enerjilerini tüketen ciddi problemler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Öte yandan, çağdaş iş yaşamı yeni çalışma sistemleri ve iş modelleri ile birlikte bir taraftan bu problemleri azaltmaya çalışırken, diğer taraftan hem çalışanlar hem de kuruluşlar açısından yeni bazı problemleri de beraberinde getirmektedir. Bu modeller arasında esnek çalışma sistemleri, örgütsel verimlilik ve performans odaklı bir yaklaşım olmanın ötesinde iş görenlerin iş yaşam dengesini sağlamada karşılaştığı sorunların çözümüne yönelik yenilikleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu çalışmada esnek çalışma

sistemine dahil olan iş görenlerin yeni iş süreçlerine ve teknolojiye uyum sağladıklarında ve iş süreçlerinin gerektirdiği yetenekleri geliştirme fırsatını elde ettiklerinde, iş yaşam dengesini de sağlayabilecekleri varsayılmaktadır. Bu doğrultuda, esnek çalışma sistemleri, çalışma yaşamının temel problemlerinden biri olan iş-yaşam dengesini sağlamanın araçlarından biri olarak görülmüştür. Bu bakış açısıyla çalışma iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki araştırılırken, aynı zamanda bu ilişkinin araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi özelliklerine göre değişip değişmediğinin belirlenmesi, çalışanların bireysel farklılıklarına göre iş yaşam dengesini sağlayabilecek bir çalışma sisteminin inşa edilmesi gerekliliği vurgulamak açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışmada çalışanların iş yaşam dengesi ile örgütlerde iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır.

Tez üç ana bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde örgütlerde iş yaşam dengesi ve çalışanların iş yaşam dengesini etkileyen faktörler, ikinci bölümde esnek çalışma sistemi ve türleri, üçüncü bölümde ise; çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek çalışma arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma Afyonkarahisar' daki hizmet ve sanayi sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek çalışma arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket çalışmasından faydalanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

1.İŞ YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMI

İş yaşam dengesi hızla gelişen ve değişen dünya da saat farkı tanınmadan yapılan ticaret, iletişim teknolojisindeki ilerlemeler, kadının da erkekler gibi uzmanlık ve sorumluluk gerektiren işlerde görev alması, sürekli artan bir rekabetin ortaya çıkması ve bu durumdan doğan fazla mesai kavramı ile birlikte çalışma yaşamına dahil olan ve böylece iş süreçlerini daha karmaşık hale getiren bir gelişme olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo.1. İş Yaşam Dengesinin Geçirdiği Evreler.

Zaman Periyodu	İş Yaşam Dengesindeki Değişimler
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Yaşamak için çalışmak
Sanayi devriminden önce	Aile yaşamı ile iş yerinin ayrımı
Sanayi devrimi 1800'lerin ortası	İş yeri ile aile yaşamının birbirinden ayrılarak erkeklerin iş hayatında baskın hale gelmesi
18. yüzyılın sonu ile 19. yüzyılın başı	İş ve ailenin ayrımı
19. yüzyılın başı ile 1950 arası dönem	İnsan gücünün teknolojiye bağlı olması ve kadının işyerinde baskın hale gelmesi
1950'li yıllar ile 1980'lerin başı arasındaki dönem	Cinsiyet ayrımı teknoloji nedeniyle tersine çevriliyor ve iş yaşam dengesi olanakları tanımlanıyor
1980'ler ile 2008 arası dönem	Küresel işgücü içerisinde daha çok anne konumundaki kadınların yer alması nedeniyle iş yaşam dengesi olanaklarında önemli büyüme görülmesi
Bugünkü durgunluk- 2008 ve daha sonraki dönem	İş ve aileyle ilgili çatışmalarda artış ve bu duruma bağlı olarak iş yaşam dengesi olanaklarında azalma görülmesi

Kaynak: (Naithani, 2010)

İş yaşam dengesi ilk olarak 1970'li yıllarda kullanılarak çalışanların iş taleplerini göz ardı edemeyip, aile ile geçirilen zaman arasında denge kuramamaları ile ortaya çıkmıştır (Akin, Ulukök, ve Arar, 2017).1986 yılında ise; iş hayatının aile hayatını olumsuz etkilemesinin ardından W.K. Kellogg adında bir şirket 8' er saatten oluşan 3 vardiya yerine, 6'şar saatlik 4 vardiya

uygulaması ile hayatımıza dahil olmuştur (Korkmaz ve Erdoğan 2014). İş yaşam dengesinin tüm süreçler içinde geçirdiği evreler Tablo 1' de yer almaktadır.

Yüksek tempolu çalışma, işte geçirilen sürenin fazla olması gibi durumlar insanların özel yaşamlarını farklı bir boyuta taşıyarak bir takım sorunlar ortaya çıkartmıştır. İnsanların eşleriyle, çocuklarıyla ve yakın çevresi ile birlikte zaman geçirememesi gibi sorunlar kişilerin konsantrasyonlarının ve motivasyonlarının bozulmasına sebep olmuştur. Çünkü iş yaşam dengesi çalışanın yaşamında ve davranışlarında önemli sonuçlara yol açmaktadır. Çalışma saatlerindeki düzensizlik, iş yükü, rol belirsizliği, rol çatışması, iş güvenliğinin olmayışı, ücretin yetersizliği, çalışma ortamından duyduğu rahatsızlıklar gibi çok sayıda olumsuz etkiye neden olmaktadır (Kılıç ve Sakallı, 2013).

1.1. İŞ YAŞAM DENGESİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İşletmeler günümüzde yoğun rekabet ortamlarında çalışıp değişen ve gelişen teknolojilerin yanı sıra müşteri talep ve isteklerine anında cevap verme konusunda kendilerini geliştirmek durumunda kalmaktadır. Bir yandan bu durumlar ile baş ederken diğer taraftan da çalışanları elinde tutmalı ve çalışanlarından olabildiğince yüksek verimlilik sağlayarak onların motivasyonlarını, aile ilişkilerini ve özel hayatlarına ayıracakları zamanı ayarlamak durumundadır. Türk Dil Kurumunda işin tanımı; "değer yaratan emek" olarak ifade edilmiştir. Daha genel açıklamasıyla ise; karşılığında belli bir ücret ödenen ve değer yaratan emektir (Koruca ve Boşgelmez, 2018). Denge ise sözlük anlamıyla; zihinsel duygusal uyum ve istikrar olarak kullanılmaktadır. Buradan hareket ile iş yaşam dengesi denildiğinde çalışan insanların iş hayatı ile özel hayatları arasında ki uyumdur. İş yaşam dengesi hakkında bir çok tanımlama yapılmıştır. Ancak bakıldığı zaman yapılan tüm tanımlamalar birbirlerine çok yakındır.

Yapılan ilk tanıma göre; bireylerin " evdeki ve işteki sorumluluklarını karşılamaya yetecek zamandır" (Kapız, 2002).

En kısa tanıma göre; "kişinin işiyle ve kişisel yaşamındaki taleplerinin dengede olmasıdır"(Koruca ve Boşgelmez, 2018).

Bir diğer tanıma göre "iş ve iş dışı alandaki rol ve sorumluluklardır" (Wong, Bandar ve Saili, 2017).

Karakas ve Lee (2004), "aile ile iyi vakit geçirerek, aile üyelerinin duygusal refahı, sağlığı, çocuk bakımı vs. gibi ve iş yükünden memnun olmak" olarak tanımlamıştır(Lopamudra, 2017).

Çalışan bireylerin iş ve özel hayatlarındaki üstlendikleri görevler arasında oluşabilecek olan çatışmayı minimum düzeyde tutarak, çalışma saatleri ve sürelerin çalışan kişilerce belirlenebilmesine iş yaşam dengesi denilmektedir(Koruca ve Boşgelmez, 2018).

1.2. İŞ YAŞAM DENGESİ BİLEŞENLERİ

İş yaşam dengesi denildiğinde insanların iş yaşamları ve özel yaşamları arasında kurmuş oldukları dengelerden bahsedilmektedir. İş yaşam dengesi 3 bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; zaman, memnuniyet ve katılım dengesidir. (Wong, Bandar ve Saili, 2017).

• Zaman Dengesi

İnsanların iş yaşamları ile özel yaşamları eşit zamanlarda, eşit derecede dengelemesi olarak ifade edilir. Şöyle ki; iş yerinde harcanan zaman günümüz koşullarında evde harcanan zamandan daha fazla gibi gözükmektedir. Bunun sebebi günlük aktif yaşamımızda ayakta kaldığımız süre zarfı işte daha fazladır. Bu sebepten dolayı iş yaşamında geçirdiğimiz süre özel yaşamımıza uyumlaştırılmalıdır. Bu durum iş yaşam dengesi açısından zamanı iyi kullanmak denge de tutmak anlamında aktif olunan zaman içerisinde her iki alanda da aynı çaba ve özveri ile yaşamları devam ettirmekten geçmektedir.

• Memnuniyet Dengesi

İş yaşam dengesinde oluşacak olan memnuniyet dengesi genel olarak insanların hayatlarındaki motivasyonun artışına sebep olmaktadır. Hem yapılan işten duyulan memnuniyet hem de aileye karşı olan sorumluluktan

duyulan mutluluk kişinin yaşamının daha uyumlu olmasına önemli ölçüde katkı sağlar.

- **Katılım Dengesi**

İş yerindeki roller ve aile içindeki roller insanların yaşamlarında ki yerlerini belirlemektedir. İş yerinde harcanan zaman ve duyulan memnuniyetten sonra burada bulunan sosyal ve psikolojik katılımların, aile içinde de aynı şekilde sosyallik ve psikolojik anlamda sergilenmesi beklenir.

1.3.ÖRGÜTLERDE İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ

İş yaşam dengesi insanların iş hayatındaki rol ve sorumlulukları ile aile hayatındaki rol ve sorumluluklarını uyumlaştırmasıdır. Günümüz koşullarında değişen teknoloji, küresel rekabet gibi faktörler başlıca değişime sebep olmuştur. Bu değişimler aile yaşantısı ve yapısının da farklılaşmasına sebep olarak görülmektedir. Önceden algılanan erkek para kazanır evine bakar kadın ise ev işleriyle uğraşır, çocuk bakar veya yaşlı bakımlarını üstlenir, şeklindeki düşünceler toplumsal ve kişisel yaşama etki etmektedir. Bu algının beklenen düzeyde olmasa da büyük ölçüde yıkılmış olması ve kadınlarında iş hayatına dahil olması ile birlikte aile yapılarında değişimler meydana gelmiştir. Çünkü ekonomik değişimler de göz önüne alındığında günümüz koşullarında tek taraflı kazanç insan hayatında kendi kendine yetebilme durumunu ortaya koymaktadır. Kadınlarında iş hayatına dahil olması ile birlikte aile yapılarında ki değişimler çift taraflı kazanca dönerek ev içinde yapılacak olanlar tamamen olmasa da sadece kadına bir yaptırım olmaktan çıkmıştır. Ancak bunun beraberinde aile yaşantılarında boşanmalar veya çocuk sahibi olmamak ve yalnız yaşamak gibi etmenler de ortaya çıkmaktadır. Kadınların erkeklere göre iş yaşam dengesini oluşturmaları daha zordur. Cinsiyet ayrımcılığına maruz kalan kadınlar bir de rol çatışması yaşayarak birden fazla role bürünmek zorunda kalmaktadır. Tabi rol çatışması sadece kadınlar için geçerli değildir. Rol çatışması, insanların içinde bulunduğu iş hayatı ve özel hayattaki rollerinin birbirlerine ters düşmesi veya uyum içinde olmayı zorlaştırmasıdır (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014). Bu durumda da rol çatışması yaşanması kaçılmaz olmaktadır. Erkekler

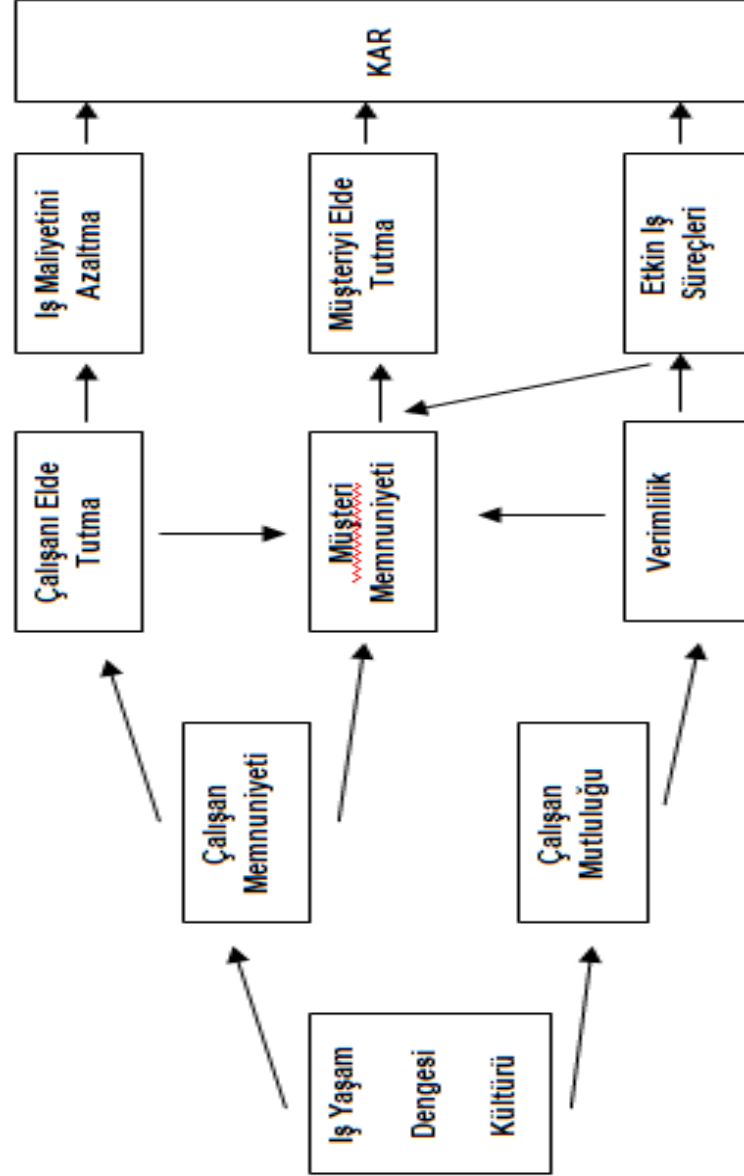
açısından bakıldığında işte çalışan, evde eş ve baba, çevrelerinde arkadaş, evlat gibi durumlar yer alırken kadınlar içinde bu durum işte çalışan, evde eş ve anne, çevredekiler için arkadaş ve evlat ama erkeklerden ayrıldığı nokta ev işleri ve belli başlı bakımlar gibi durumları da üstlenmeleri bu dengeyi kurmakta zorlanmalarına sebep olmaktadır.

İş yaşam dengesi bireyler kadar işletmeler bakımından da büyük önem arz eden konuların başında gelmektedir. Özellikle hizmet sektöründeki büyümeler ve gelişmeler sadece ekonomi anlamında değil, istihdam sağlamada, zorlu rekabet ortamında, değişen dinamikler nedeniyle artan hedefler doğrultusunda çalışanların kişisel, psikolojik ve sosyal yaşamlarında dengeyi kurmayı güçleştirmektedir. Tüm bu sebeplerden dolayı çalışanlar üzerindeki iş yükü artmaktadır. Böylece çalışma saatleri uzamakta ve şirketler ayakta kalmaları için çalışanlara daha fazla baskı uygulayabilmektedir. Baskılar yüzünden çalışanlar psikolojik ve profesyonel açıdan etkilenmeleriyle birlikte yoğun stres ve memnuniyetsizlik durumları ortaya çıkabilmektedir. Bu durum hem kadın hem de erkek çalışanlar için geçerlidir. Her iki taraf için, bu belirtilen olumsuz çalışma koşulları iş yaşam dengesinin bozulması anlamına gelmekte ve düşük performans bu durumun en dikkat çekici negatif sonuçlarından biri olmaktadır. Bu nedenle iş yaşam dengesindeki bozulma, performansın düşmesinin önemli etkenlerinden biridir. Bu yüzden işletmeler çalışanların iş yaşam dengesini kurabilmesi için uygun strateji ve politikalar belirlemelidirler. Aksi takdirde kötü olan iş yaşam dengesi yüzünden işten ayrılmalar ve devamsızlık ile sonuçlanabilecek durumlar ortaya çıkabilir. Bu da örgütteki çalışma barışını ve performansı olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Örgütlerin iş yaşam dengesini sağlayabilmek için öncelikle çalışanların beklentileriyle örgütün beklentilerine bütünleştirebilecek bir yaklaşım içinde olması gerekir. Böylece personel devir hızını azaltabilecek, çalışanların verimliliklerini arttırabilecek, çalışanlardan gelen talep ve isteklere karşılık verebilecek bir yönetim anlayışının da katkısı ile iş yaşam dengesini oluşturmada çalışanlar ve yöneticiler arasında bir uzlaşma sağlamak kolaylaşabilir.

Öte yandan, “Aile dostu örgütler” çalışanlar üzerindeki baskıyı azaltarak çalışanları elde tutma konusunda başarılı olabilir (Çarıkçı, 2001). Örgütler kendileri tarafından memnun edilen dış müşterilerin artmasını sağlamak için içsel pazarlama yaklaşımına göre içsel müşteri olarak kabul edilen çalışanlarına odaklanmalıdır. Çalışanların aileleri ile olan ilişkileri desteklemeli, iş dışındaki sorumluluklarını yerine getirmeleri için onlara destek olarak özel yaşamlarını da önemsedikleri gösterilmeli ve böylece işe bağlılığı arttırmalıdır.



Şekil 1: İş Yaşam Kültürü Kar Zinciri



Kaynak: (Clutterbuck, 2003)

1.4. İŞ YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerde iş yaşam dengesini etkileyen faktörlerin bir bölümü iş yaşam dengesini sağlamaya katkı sağlamaktadır. Bir bölümü ise, iş yaşam dengesini olumsuz biçimde etkilemektedir. Bu faktörler “iş yaşam dengesini pozitif ve negatif yönde etkileyen faktörler” şeklinde aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. İş Yaşam Dengesini Pozitif Yönde Etkileyen Faktörler

İş yaşam dengesini pozitif yönde etkileyen faktörler açıklanacak olursa ilk sırada esnek çalışma yer alır. Esnek çalışma sayesinde çalışanlar belirli bir zaman, coğrafi ve fiziksel mekan sınırlaması olmaksızın, çalışma yaşamlarının sürdürebilmektedirler. Bu nedenle, her gün tekrar eden mesai kavramı ve işe gidiş gelişlerin yarattığı baskı ve gerilimden uzak bir şekilde görev ve sorumluluklarına daha iyi yoğunlaşma fırsatını elde edebilmektedirler.

Ayrıca her gün iş yerine ulaşmak için harcanan zaman, işe geç kalma kaygısı, trafik yoğunluğunun yarattığı stres büyük ölçüde ortadan kalkacağından, çalışanların hem stres yaratan faktörlerden uzaklaşmaları, hem de zamanı daha iyi değerlendirmeleri söz konusu olacaktır. Böylece esnek çalışma sistemi, iş yaşam dengesini olumlu şekilde etkileyen bir uygulama olarak değerlendirilebilir.

Örgütlerde görev tanımlarının açık bir şekilde belirtilmesi iş yaşam dengesini pozitif yönde etkileyen diğer bir unsurdur. Yani açık görev tanımlarının yapılması, örgüt çalışanlarına direkt olarak aktarılması çalışanların rol ve sorumlulukları konusunda çelişki yaşamlarının önüne geçerek, çalışanların yapmaları gereken işin odağından ayrılmadan hedefe ve sonuca yönelmelerini kolaylaştırmaktadır. Böylece çalışanlar daha iyi zaman planlaması yapma ve görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirebildikleri için, iş dışı yaşama taşıyacakları sorunları da azaltmış olacaklardır. Bunu sağlamak için iş ve görev tanımlarının yazılı olması ve bu tanımların çalışanlar ile paylaşılması önem taşımaktadır.

Yetki devri ve çalışanların güçlendirilmesi (empowerment) iş yaşam dengesini sağlayan örgütsel araçlar arasında yer almaktadır. Yetki devri yöneticilere ait olan görevleri astlarına devretmesi olarak ifade edilir. Güçlendirme ise bir yetki devri boyutu olup yapılan işin daha iyi olması anlamına gelir. Ancak yetki devri ve güçlendirme denildiğinde; örgütlerde çalışanların daha iyi sonuçlar elde etmek için gerekli olan ortam ve şartların sağlanması anlamına gelir (Koçel, 2011). Yetki devri, çalışanların iş ile ilgili olarak kendi görev sınırları içinde kalan konularda karar almasını ve sorunlara çözüm üretmesini kolaylaştırır. Güçlendirme ise, çalışanların yerine getirdikleri iş süreçlerinin bir parçası olarak daha fazla kontrol, gözetim ve koordinasyon sorumluluğu almasını bunun yanı sıra, sorunlara zamanında müdahale etmesini sağlar. Böylece çalışanların işlerinde daha fazla karar süreçlerine katılmaları, etkinliği verimliliği artırabilecek alternatif çözümleri üretme konusunda daha etkili olmaları, daha iyi iş ve zaman planlaması anlamına gelecektir. Bu durum çalışanların iş dışındaki yaşamlarını da olumlu etkileyeceğinden, iş yaşam dengesinin oluşumuna önemli bir katkı sağlayacaktır.

Öte yandan, iş yaşam dengesini sağlayabilecek insan kaynakları politikalarının belirlenmesi önem taşımaktadır. Çalışanların beklentileri ile örgütün beklentilerini bütünleştirebilecek, eğitim, terfi, kariyer ve ücret politikalarının benimsenmesi, iş ortamındaki sorunlara bağlı olarak ortaya çıkan örgütsel kaygıları ve azaltarak, örgüte duyulan güveni artıracığından, daha iyi bir iş yaşam dengesi sağlanmış olacaktır.

Yöneticilerin geleneksel rollerinin değişmesi örgütler ve çalışanlar için büyük öneme sahiptir. Değişen ve gelişen roller örgütlerde farklılaşmalara sebep olurken bu durumun en büyük destekçileri yöneticiler olmalıdır. Yöneticiler değişen roller ile birlikte gözetim, koordinasyonun sağlanmasının ötesinde koçluk, danışmanlık ve ekip liderliği gibi rollere yöneldiklerinde, çalışanlar daha iyi bir iş yaşam dengesi oluşturma fırsatını elde edebileceklerdir (Balogun ve Johnson, 2004).

Ekip çalışması ve işbirliği ile çalışanlar birbirleriyle daha etkin ve verimli çalışarak, yapılan işbirlikleri ile bir çok maliyet unsurundan kurtulan örgütlerin başarı düzeyleri daha üst seviyelere çıkartılabilir. Böylece etkin ve verimli çalışma hem çalışanların iş yaşam dengesini sağlamasına yardımcı olacak hem de örgütlerin rekabet edebilirliğini arttıracaktır. Öte yandan ekip çalışması, çalışanlar arasında gerilime neden olabilecek rekabetin olumsuz yönlerinin azaltılmasına da katkı sağlayabilir. Çünkü ekip çalışması iş birliği ruhunu ve kültürünü geliştirdiği için yardımlaşma alışkanlığını da geliştirecektir. Böylece meslektaşları ile sürekli rekabet etmenin yarattığı, “hep önde olmak” ya da “en iyi olmak” baskısından kurtularak birlikte çalışmanın ve işbirliğinin önemini anlayan çalışanlar, iş yaşam dengesini daha iyi sağlayabileceklerdir.

1.4.2. İş Yaşam Dengesini Negatif Yönde Etkileyen Faktörler

İş yaşam dengesini pozitif yönde etkileyen faktörler olduğu gibi negatif yönde etkileyen faktörlerde bulunmaktadır. Bu faktörler arasında örgütlerde iletişimin yetersizliği, önemli bir yer tutmaktadır. Yetersiz örgütsel iletişimi örgüt içinde çalışanlar, astlar, üstler arasında bilgi, düşünce ve duygu paylaşımını engellediği için, çalışanların örgütten beklentilerini yeterince dile getirememesine neden olmaktadır

İş yaşam dengesini sağlamayabilecek insan kaynakları politikalarının olmaması çalışanların performanslarının takdir edilmemesi ve yöneticilerin çalışanlara olan yaklaşımlarında eşitlik ve adalet ilkesine uygun davranmamaları da önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Özellikle yöneticilerin çalışanlara adil bir şekilde davranmamaları, çalışanların örgütteki adalet algılarını zayıflatabileceğinden örgüte duyulan güveni de olumsuz etkileyebilecektir. Çalışanların iş yaşam dengesini sağlama konusundaki beklentilerine adil ve her çalışanın haklarını gözetecek şekilde yaklaşılması bu nedenle büyük bir önem taşımaktadır.

Görev tanımlarının açık ve net olmaması belirsizlik yaşanmasına sebep olacaktır. Politika, prosedür gibi çalışma programlarının yazılı olmaması veya bunların sadece yazılı olarak kalıp dile getirilmemesi,

yöneticilerin farkındalık düzeylerinin düşük olması gibi nedenler çalışanların yanlış anlamalarına, izleyecekleri yoldan sapmalarına sebep olacağından iş yaşam dengesi sağlamasında problemler yaratır.

İş yaşam dengesinin sağlanamamasındaki en önemli faktörlerden biri yaşanan iş baskısıdır. Günümüz koşullarında, hızla değişen, gelişen ve globalleşen çalışma koşullarında örgütler diğer firmalar ile rekabet halindedir. Tam zamanında üretim, sıfır stokla çalışma fayda sağladığı gibi çalışanlara mesai, hızlı olma ve eve iş götürme ve benzeri gibi durumlar yaratabileceğinden ortaya çıkan iş baskısında çalışanlar iş yaşam dengesini kurmakta sorun yaşarlar (Tuğsal, 2017:20).

Örgütsel sessizlik ve kısıtlanmış çalışan sessizliği gibi durumlar iş yaşam dengesinin sağlanmasına engel olmaktadır. Çalışanların yapılan yanlışlık veya hatalar karşısında sesini duyuramamaları gibi durumlar, örgütlerin sessiz kalışları bir nevi yapılan hataları veya yanlışları kabul ediyormuş gibi gözükmeleri iş yaşam dengesinin sağlanamamasına sebep olur.

Yöneticilerin geleneksel gözetim ve kontrolleri günümüz şartlarında hem örgüt hem de çalışanlar için sorun teşkil etmektedir. Tüm bunlara ek olarak örgütlerdeki yoğun hiyerarşi ve buna bağlı aşırı bürokrasi, iş yaşam dengesinin sağlamasını engelleyebilmektedir.

2. İŞ YAŞAM DENGESİ TEORİSİ

İş yaşam dengesinin sağlanması adına belli başlı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler bireylerin iş hayatları ile özel hayatlarında ki yansımalarıdır.

2.1 ROL KURAMI

İş-yaşamına yönelik çalışmalar, 1970'li yıllarda, iş ve aile çalışmalarını betimleme amacıyla başlayan rol kuramı ile ele alınmıştır. Daha sonraki yıllarda Parsons'ın rol yorumları, Kahn ve arkadaşlarınca örgütsel davranış alanına uyarlanmıştır. "Toplumsal olarak karşılıklı ilişkiler kalıbını tanımlayan en genel kavram rol kuramıdır (Katz ve Kahn, 1977). Bu kurama

göre rol model olan kişi ilgililere belirli rolleri gönderir ve onların davranışa nasıl dönüştüğünün gözlemler. Yani rol iletilen kişinin beklenilene karşılıama durumudur. Örgütsel rol süreci modeli, çalışanlara rollerin iletilmesi sonucu, ulaşan rollerin çalışanlar tarafından nasıl davranışa yansıdığını anlamaya yöneliktir. Bireylerin hem iş hayatında hem de özel yaşamlarında sergilemek durumunda oldukları roller bulunmaktadır. Bu rolleri kimi zaman birbirleriyle karıştırmak kaçınılmaz olabilir. Rollerin birbirlerine etki ettiği aşıkardır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta rol çatışması yaşanmasının önüne geçilmektir.

2.2 TAşMA KURAMI

Taşma kuramında bir yaşam alanında var olan tutum, davranış ve tecrübelerin, diğer yaşam alanına da geçtiği varsayılır (Dolan ve Gosselin, 2000). Bu kuramda, iki yaşam alanından birinde gerçekteşen tutum ve davranışlar, diğer yaşam alanındaki tutum ve davranışları etkilemektedir. Bir alanda oluşan olumsuzluğun diğer alanı da olumsuz yönde etkilemesine olumsuz taşma, olumlu yönde etkilemesi olumlu taşma denilmektedir. Hem kadınlar için hem de erkekler için büyük önem arz etmektedir. Çünkü günümüz koşullarında kişiler çoklu roller üstlenmektedir. Erkeklerin işte yaşadıkları olumlu durumlar ve evdeki yaşama katkı sağlama, kadınların ise ev ve özel hayatlarındaki işlerden sonra çalışma hayatlarında kendini göstermesi ve başarılı olmalarıdır. Roller arasında bir destek olur.

2.3 DENGELEME KURAMI

İnsanlar bir alanda başarılı olamadıklarında başka bir alanda başarılı olmaya çalışırlar. Bu yaklaşıma göre, iş yaşamında beklentileri karşılanamayan bireylerin, aile, arkadaş, akraba, komşuluk ilişkilerinin ya da kendine özgü yaşam biçimlerinin daha fazla karmaşık bir hal alması ve bu alanda kendilerini tatmin seviyesine ulaştırmaya çalışmalarıdır (Savcı, 1999). Kişilerin böyle davranış sergilemeleri bir şekilde denge kurma çabasıdır. Bir alanda mutlu olamayan bireyin diğer alanda başarılı ve mutlu olup olumsuzluktan kurtulma eğiliminde olduğu ve yaşamında denge sağlamaya çalışmasıdır. Edwards ve Rothbard (2000) "dengelemenin iki boyutu

olduğunu belirtmiştir". "Birinci olarak bireyim mutsuz olduğu alanda bağlılığının azaldığı ve mutlu olduğu alanda bağlılığının arttığıdır. İkinci olarak ise, bireyin arzuladığı ve mutlu olduğu deneyimler yaşadığı tarafı, beklenenin olmadığı veya mutsuz olduğu tarafa tercih etmesidir.

2.4 BÖLÜNME KURAMI

Bu kurama göre iş ve yaşam arasında direkt bir ilişki bulunmamaktadır. Her iki alanda birbirinden bağımsızdır. Bireyler, iş ve mesleki alışkanlıklarının etkisinde kalmadan, özel yaşamlarını da rahatlıkla düzenleyebilmektedirler. Bazı araştırmalarda, bireylerin iki yaşam alanını birbirinden ayrı tutma eğilimlerinin oldukça güçlü olduğu belirlenmiştir (Tınar, Gürçay, Demirbilek, 1997). Bu kuramda, dengeleme ve taşma kuramlarının aksine iki alan birbirinden bağımsızdır. Birbirlerini etkilemelerine izin verilmemelidir. Birbirlerini etkilemelerini önlemek için davranış, duygu, düşünce ayrımı yaparak bir rolün diğer rol üzerinde etkili olmaması amaçlanmaktadır(Lambert, 1990). İş ve aile yaşamının bölünme kuramına göre esnek olmadığı, bir bölümün diğer bölüme göre farklı olduğu, kişilerin iş ve aile yaşamı alanlarını bilinçli olarak birbirinde ayırmaları gerekmektedir (Temel, 2005).

2.5 ARAÇSALLIK KURAMI

"Araçsallık, bireyin özel yaşamında doyuma ulaşması için, iş yaşamında kendisini geliştirmek üzere karar almasıdır" (Burke, 1986). Bu kurama göre birey bir alanda başarılı olmak istiyorsa diğer alanı bu alandaki başarının aracı olarak görmekte ve öyle davranmaktadır. Zedeck ve Mosier'e göre (1990) araçsallık, bireyin bir yaşam alanında başarılı olması diğer yaşam alanında da başarılı ve katılımcı olmasını sağlayabilir. Tınar "bu yaklaşım için pekiştirme diye adlandırarak bir alanda sergilenen tutum ve davranışları diğer alanda pekiştirmek olarak kullanmaktadır". Kişiler hem iş hem de özel yaşam alanlarına etki edecek şekilde boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla edinmiş oldukları beceri ve izlenimlerini bu boş zamanlarında kullanarak pekiştirmektedir. Mesleğe yönelik beceriler olarak kullanılmaktadır (Aslan, 2000).

2.6 ÇATIŞMA KURAMI

Bu kurama göre, bireyin iş ve özel yaşamı arasında farklı sebeplerle çatışma kaçınılmazdır. Zamanın ve enerjinin bir alana yoğunlaştırılması diğer alanı ihmale yol açabilir. Birey bir alanda başarı için diğer alanda bazı fedakarlıklara yönelmek durumunda kalabilir ve kendi içinde ikilem yaşayabilir. Kişilerin sadece kendilerinden değil çevresinden de kaynaklanan çatışma durumunu yaşamasıdır (Zedeck ve Mosier, 1990). Bu kuram da kişinin işi ile ilgili yaşadığı sorunlar aile ve özel hayatını, özel ve aile hayatı ile ilgili yaşamış olduğu problem iş hayatına etki etmektedir. Greenhaus ve Beutell (1985) çatışmaları üç grupta ele almaktadır:

- **Zamana bağlı çatışma** Bireyin bir alana ayırmak durumunda olduğu zamanın diğer alanın zamanından çalmış olmasıyla yaşadığı çatışmadır. Bu çatışma türü, işte çalışma süresi ve saatleri, iş yaşamının esnek olup olmaması, evli olma, çocuk sahibi olma, eşin bir işte çalışması, iş ya da aile kaynaklı zaman kısıtlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

- **Gerilime dayalı çatışma** Çalışanın iş ya da aile yaşamında yaşadığı düş kırıklığı, üzüntü, sinirlilik gibi duyguların gerilim yaratarak diğer yaşamındaki rolünün gereklerini yerine getirmesini engellemesi durumudur. Genelde zamana dayalı çatışma yaşayan kişiler gerilime dayalı çatışmayı da yaşamaktadır. İki alan arasında bağlılıklarının bir alanda yoğunlaşmasından kaynaklanmaktadır.

- **Davranışa dayalı çatışma** Bu çatışma türü bireyin iş ve özel yaşamdaki görev ve rollerin gerektirdiği davranış zorunluluğundan kaynaklanan çatışmadır. Çoğu zaman çalışan iş ve yaşam alanlarında birbiriyle çelişen davranışlar sergilemek zorunda kalabilir. Bu durum da bireyi davranış karmaşasına ve gerginliğe sürükleyebilir.

2.7.DAĞILMA KURAMI

Dağılma kuramına göre iş ve yaşam alanlarında aynı anda olumlu sonuçlar olabilir. Böylelikle bireyin işine verdiği önem derecesi iş ve özel yaşamının yönünü belirler. Bireyin iş hayatına verdiği önem derecesi, iş-

yaşam dengesini sağlamada olumlu yönde katkı vermektedir. Çalışma ortamıyla bireysel yaşam-aile yaşamı dengesini kurmak her zaman ve herkes için çok kolay olmayabilir. Bu yüzden iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki etkileşim katı bir yapıdan oluşuyorsa olumsuz dağılma gerçekleşir. Rothbard ve Dumas (2006) "dağılmanın iki yönü olduğunu yani olumlu ve olumsuz şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir". Aşağıdaki tabloda aileden işe, işten aileye olan pozitif ve negatif dağılma biçimleri açıklanmaktadır.

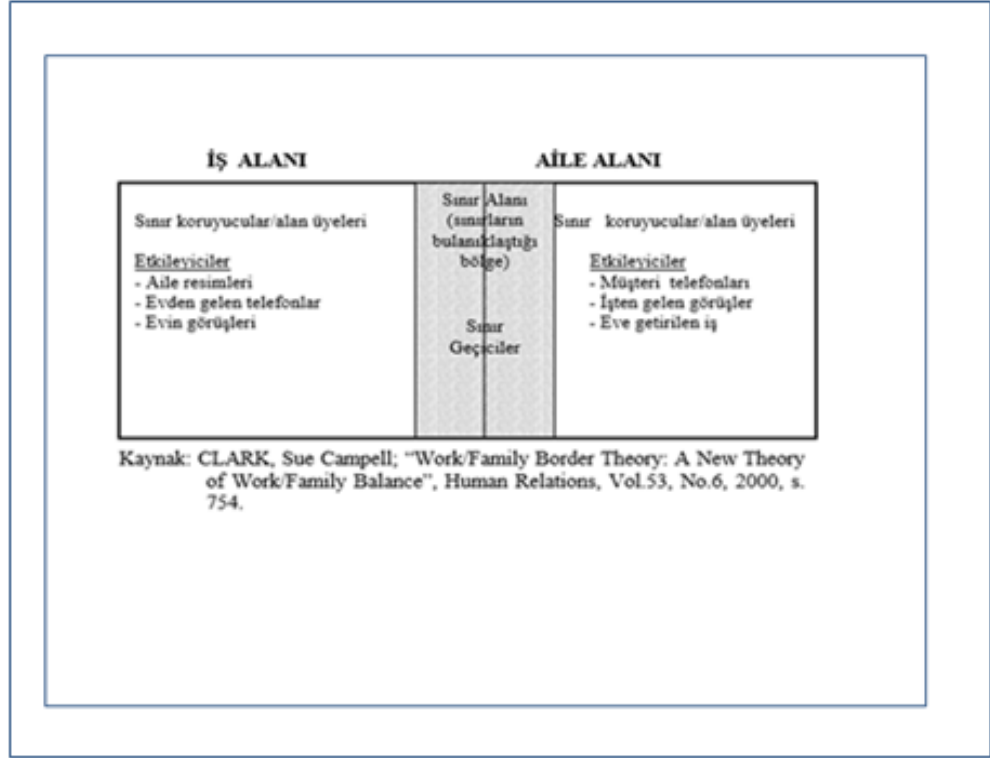
Tablo 2 İş - Aile Dağılması

Dağılma biçimi		Örnek
Negatif dağılma	Aileden işe doğru dağılma	Eş ile tartışmalar işte kötü performansa yol açar.
	İşten aileye doğru yayılma	Ağır iş koşulları evde tartışmalara yol açar
Pozitif dağılma	Aileden işe doğru dağılma	Evde tatminkar ilişki yaşan kişilerin işte performansı artar
	İşten aileye doğru dağılma	İşinde başarılı olan kişi ailesiyle mutlu bir yaşam sürer

Kaynak: Patricia V.Roehling, Phylis Moen, "Dual Earner Couples", A Sloan Work and Family

Şirketlerdeki üst düzey yöneticilerin tutum ve davranışları alt çalışanların iş ve aile ya da bireysel hayatını dengelemede etken olabilir.

Şekil 2: İş-Aile Sınır Teorisi: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri



Kaynak: Clark, S. C. (2000), "Work Family Border Theory: A New Theory Of Work Family Balance". *Human Relations*, Vol:53, No:6, s:754.

Sınır teorisi, çalışanların iş ile aile hayatı arasındaki dengeye ulaşmalarında kaynak olabilecek bir yaklaşım sunmaktadır. Bu teorinin bize anlatmak istediği iş-aile yaşamı arasındaki olan etkileşim teorilerinin bazı yönlerini kullanarak onların eksiklerini kapatmaya çalışıyor olmasıdır. Diğer yandan iş ve aile süreçlerinin duygusal olmadığı, beşeri olduğu belirtilmektedir. Çalışanlar iş ve aile arasında günlük geçişler yaşarlar. Bu da alanların sınırlarını aşarak diğerine geçiş yapmasıdır. Bireyler yaşadıkları alanları, alanlar arası sınırları belirleyip, geçişlerin ilgili alan ve o alanda yer alan ilgililerle ilişkilerini düzenleyerek şekillendirirler. Bu şekillendirme karşılıklıdır. Karşılıklı alan ve ilişki düzeyinin belirlenmesi aynı zamanda bir çelişkiye yol açabilir. Bu geçişler dengenin sağlanmasını güç hale sokabilir. (Clark, 2000). Bu durum, çelişen amaçlar ve değerler olduğunda, farklılıkları olan iki farklı ülkeye benzetilmektedir. Aynı dili, parayı kullanan ve kültürel

değerleri yaşayan iki komşu ülke arasında olduğu gibi farklılıklar, kutuplaşma önemlidir ve sorun yaratmayabilir. Buna karşılık birçok uygulaması ve değerleri farklı olan bölgelerdeki gibi, çalışanlarda da iş ve aile arasında kutuplaşma çok daha büyüktür ve bu yüzden iki bölge arasındaki geçiş bir hayli serttir. (Kapız, 2002). Sınır teorisi iki bölgenin dengede olması , bölge ihlallerinin diğer bölgenin zayıflatılmamasının önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3 : İş-Aile Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları

BELİRLEYİCİ	DENGENİN YAPISI	SONUÇLAR
Örgütsel faktör	Öznel göstergeler	İş tatmin Yaşam tatmini Zihinsel sağlık-iyilik Stres, hastalık İş davranışı ve performans Özel yaşam ve performansı İş yerindeki diğer insanlara etkisi Özel yaşamda diğer insanlara etkisi
İş talebi İş kültürü Özel yaşamın talepleri Özel yaşam kültürü	İş ve özel yaşama eşit derecede önem Denge iş merkezli Denge özel yaşam merkezli İşin özel yaşama müdahalesi veya taşması Özel yaşamın işe müdahalesi veya taşması	
Bireysel faktörler	Nesnel göstergeler	
İşe yönelim Kişilik Enerji Kişisel kontrol Cinsiyet Yaş Yaşam, kariyer	Çalışma saatleri Boş zaman Aile rolleri	

Kaynak: GUEST , David E.; "Perspectives on the Study of Work-Life Balance ", A Discussion Paper for the 2001 ENOP Symposium, Paris.

Tablo 2'de Guest iş yaşam dengesinin belirleyicilerinin iki faktörden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar, örgütsel faktörler ki bunlarında dörde ayrıldığını iş talebi, iş kültürü, özel yaşamın talepleri ve özel yaşamın kültürü olarak ele almıştır. Bireysel faktörler olarak ise; işe yönelim, kişilik, enerji, kişisel kontrol, cinsiyet, yaş, yaşam ve kariyerdir. Dengenin doğasını öznel ve nesnel olarak iki kısımdan oluştuğunu, öznel göstergelerin; iş ve özel yaşama eşit derecede önem verilmesi, dengenin iş merkezli oluşu, dengenin özel yaşam merkezli olması, işin özel yaşama müdahalesi veya taşması ve özel yaşamın işe müdahalesi veya taşmasıdır. Nesnel göstergeler ise; çalışma saatleri, boş zaman ve aile rolleri olarak tanımlanır. Tüm bunların sonuçları

olarak; iş ve yaşam tatmini, özel yaşamın diğer insanlara etkisi, iş yerindeki insanlara etkisi, çalışanların performansı, sağlık durumları gibi sonuçlar elde edilmiştir.

3. BOZULAN İŞ YAŞAM DENGESİNİN SONUÇLARI

3.1.BİREYSEL SONUÇLAR

İş yaşam dengesi örgütün başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bir örgütün en büyük zenginliği insan kaynağı olup onların mutluluğu ve refahı örgüte pozitif sonuçlar kazandırmaktadır. Bahsedilen bu pozitif sonuçlar bireysel ve örgütsel olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel sonuçlar; iş ve iş ortamı dışında ilişkileri geliştirme ve daha iyi çalışma koşulları şeklinde kendini gösterirken, örgütsel sonuçlar; bireyin verimliliğinde, sorumluluğunda ve bağlılığında artış, daha iyi takım çalışması, daha iyi iletişim ve çalışanın moralinde artış şeklinde kendini göstermektedir. Ayrıca örgütler iş yaşam dengesinin kurulmasına yardımcı olacak birtakım stratejiler geliştirmişlerdir. Bu stratejiler; iyi bir zaman yönetimini, hafta sonlarını dinlenerek geçirmeyi, faaliyetleri planlamayı ve önyargılardan kurtulmayı içermektedir (Thulasimani, Duraisamy ve Rathinasabapathi, 2010: 448).

3.1.1.Motivasyon Düşüklüğü

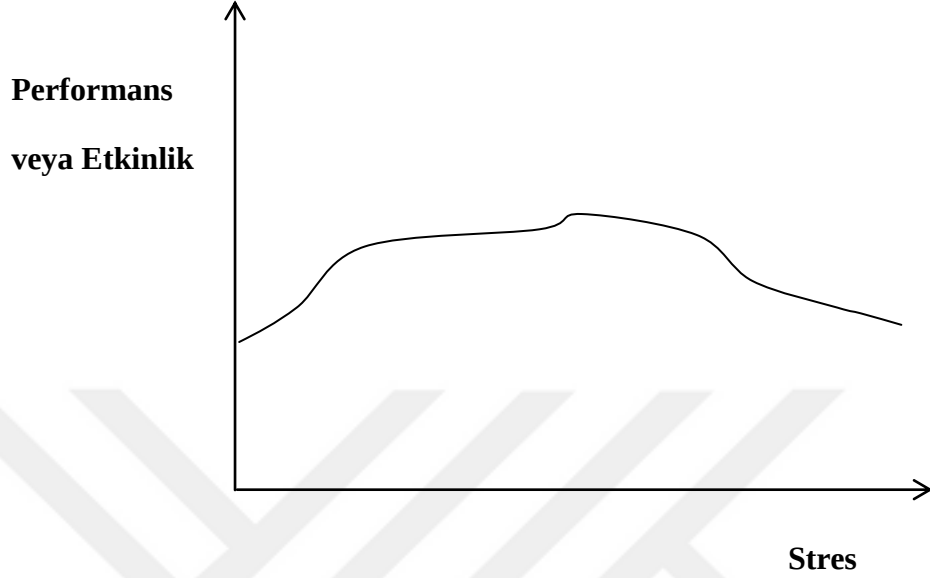
Motivasyon ve duygu (emosyon) kelimelerinin kökleri aynıdır (Baltaş, 2017) (Erişim Tarihi : 12.05.2019). Bu iki kelime Latince’de “hareket” anlamına gelen “movere” kelimesinden türetilmiş olup Fransızca da “güdüleme, harekete geçiren şey” olarak karşılık bulmaktadır (Adair, 2003:9). Bu harekete geçiren veya güdülem diye tabir edilen durumun kaynağı insanın içinden gelen ya da dışarıdan etkiyle olabilir. İnsanların motive olmasını sağlayan bir çok etken vardır. Ancak bu etkenler kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Motivasyon bir hareketin başlaması, devam etmesi ve olumlu olarak yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2000: 474). Kişilerin bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranıp çaba göstermeleri olarak ifade edilir (Koçel, 2011:619). Bir işin çalışanı motive etmesi güdüleme ve duygu oluşturma için, çalışana işini kontrol etme fırsatının yanı sıra, “öğrenme ve gelişme” “başarı duygusu” ve

“güdüleme” oluşturması gerekmektedir. Bu durumda kişi kendini değerli hissederek , yaptığı işte anlam bulması, güdülemenin harekete geğmesi ve dolayısıyla motive olarak yüksek performans göstermesine imkan vermektedir (Baltaş, 2017) (Erişim Tarihi : 12.05.2019). Motivasyon teorileri ikiye ayrılmış olup; kapsam ve süreç teorileridir. Kapsam teorileri, içe dönük durumlara öncelik verir ve bunlar;“İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi”, “Varolma-İlişki Kurma-Gelişme İhtiyaçları Teorisi (ERG)”, “ift Faktör Teorisi” ve “Başarma İhtiyacı Teorisi” olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Süreç teorileri ise, dışa dönük durumlara öncelik verir ve bunlar ise;“şartlandırma Teorisi, Eşitlik Teorisi, Bekleyiş Teorisi, Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ve Amaç Teorisi" dir.Ancak yaşanılan olumsuzluklar iş stresi, iş yükü, rol baskısı beklentilerin karşılanamaması ve beklenilen düzeyde değer görememe gibi durumlar insanların motivasyon düşüklüğüne ve performans kaybına sebep olur. Yaşanılan motivasyon düşüklüğü çalışanların iş hayatlarına olumsuz yansıdığı gibi özel hayatlarını da sıkıntıya sokmaktadır ve böylece iş yaşam dengesi kurmalarında sorunlar yaşanmaktadır.

3.1.2. Performans Düşüklüğü

Çalışanların yaşamış oldukları stres, performans ve etkinlik üzerinde yararlı ve zararlı etkiler göstermektedir. Bu konuda ilk kez 1908 yılında Yerkes ve Dadson yapmış oldukları çalışmalarında stres ile performans ve etkinlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir.Y-D Yasası olarak adlandırılan bu çalışmada belli bir noktaya kadar ilişkinin var olduğu, belli bir noktadan sonra ise bu ilişkinin kırılma noktasına ulaştığı vestresin artmasıyla performans ve etkinlik azalma göstereceği sonucuna ulaşmışlardır. Aşırı stres, çalışanların karar verme gibi zihinsel beceri gerektiren işlerde, bireylerin dikkatlerinin azalmasına sebep olmaktadır. Bunun sonucunda işletme için olumsuz ve riskli durumların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bahsettiğimiz Y-D yasası ilişkisi şu şekildedir:

Şekil : 3 Y-D Yasası



Kaynak : (Eren,2001).

3.1.3. Stres

Stres çalışanların iş hayatı ile özel hayatı arasındaki gerilim durumu ve memnuniyetsizlik olarak açıklanmaktadır. Yapılan işin çalışan üzerinde yarattığı baskı çalışanın iş stresi yaşamasına neden olmaktadır. Ancak bazı çalışmalar bu durumun aksini ifade etmektedir.

Lazarus (1991), "iş stresinin nedenini çalışan ve çevresi arasındaki uyumsuzluk olarak değil, çevrenin değişiklik göstereceğini" vurgulamıştır. Schuler (1980) ise "iş stresinin çalışanlar üzerinde her daim baskı oluşturacağını ve var olacağını" ifade etmiştir.

Stres durumu kişiden kişiye göre farklılık göstermektedir. İş stresi konusundaki bir diğer yaklaşım ise, sistem kuramını yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, çalışana yöneltilen bir talebi yetenek, beceri, yetki, zaman vb. gibi yetki ve kaynaklarıyla karşılayamadığı zamanlarda iş stresi ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan stresin en büyük sebebi çalışanların taleplerinin

karşılanmaması iş ve özel yaşamlarındaki amaçlara ulaşamaması, yetki, yetenek, beceri ve zamanın yetersiz olmasıdır. Stresin ortaya çıkmasında üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Bu faktörlerde kendi içlerinde farklılaşmaktadır. Bireysel faktör olarak, kişilik ve psikolojik gibi durumlar yer almaktadır. Örgütsel olarak, aşırı iş yükü ve iş niteliği gibi durumlar ve çevresel olarak, çalışma ortamı ile özel yaşamında bulunan kişiler, olaylar yer almaktadır.

3.1.4. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı depresyon ve stres gibi bir çok kavram ile hem günümüz koşullarında karşımıza çıkar ki aslında bunlar yeni kavramlar değildir hem de anlam olarak yakınlık içerdikleri için karıştırılabilmektedir. Ama bakıldığı zaman aralarında farklılıklar olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda birçok araştırmacı yapmış oldukları çalışmalarda söz konusu kavramlara ilişkin çeşitli tanımlamalar öne sürmüşlerdir. Ancak bizim ele olduğumuz konu tükenmişliktir. Tükenmişlik ilk defa 1974 yılında Herbert J. Freudenberger tarafından kullanılmıştır. Freudenberger tükenmişliği "insanların iç kaynaklarında başarısızlık, yıpranma, aşırı yüklenme sonrasında enerji ve güç kaybının karşılanamayan istekler sonrasında ortaya çıkması" olarak ifade etmiştir (Izgar, 2003:162). McCormack ve Cotter (2013, s. 11) tükenmişliğin bir işyeri ürünü olduğunu ifade etmektedir.. Tükenmiş bireyler kendilerini duyguları körelmiş ve çaresiz hissederek (Smith, Segal ve Segal, 2012). Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişliğin özellikle iş ile ilgili bir problem olduğunu ve yaşamının her alanına yayılma eğilimi gösterdiğini ifade etmektedirler. Dünya Sağlık Örgütü tükenmişliği 1992 yılından bu yana sağlıkla ilgili bir problem olarak sınıflandırılmaktadır. Tükenmişliğin tanımlı olduğu sınıf 'yaşam yönetimi zorluğu ile ilgili problemler' ve 'hayati tükenme durumu' olarak tanımlar (ICD-10, 2016).

Tükenmişlik ile ilgili bir çok belirti bulunmaktadır. fiziksel tükenme, çaresizlik ve umutsuzluk hissi gibi negatif davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Constable ve Russell, 1986; Pines, Aronson ve Kafry, 1981). McCormack ve Cotter (2013, s. 17) ise tükenmişliği davranışlardaki,

duygulardaki, düşünmedeki ve sağıltaki değişimler olarak dört şekilde açıklamaktadır.

Davranışta değişim Maslach ve Leiter'e (1997) göre duygusal yükten kurtulmak isteyen kişilerin diğer bireylerle iletişimini mümkün mertebe azaltması veya kesmesidir. Bu durumdaki çalışanlar işlerine daha az zaman ve enerji harcarlar. Duygularda değişim McCormack ve Cotter'e (2013, s. 18) göre tükenmiş bireylerin ilk önce hayal kırıklığına uğraması ve üzgün olmalarıyla başlayıp, sonrasında çalışanların işten memnuniyet duymamaları ve örgütsel bağlılıklarını yitirmeye başladıklarına dikkat çekmektedirler. Düşünce değişim Ekstedt ve Fagerberg'e (2005) göre tükenmiş bireylerin odaklanma ve karar verme zorluğu yaşamalarıdır. Sağıltaki değişim ise Maslach ve Leiter'e (1997) göre fiziksel ve ruhsal hastalıklar olması durumudur. Sağılıkla ilgili olarak Melamed ve ark. (2006) tükenmişliğin kalp-damar ve diyabet gibi hastalıklarla ilişkili olduğunu ileri sürmektedirler. Tükenmişliğe yol açan faktörler ise bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir. Bireysel faktörler yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi sosyo-demografik değişkenlerden; kişilik özelliklerinden ve işlerinde sergiledikleri davranışlardır. Schmitz, Neumann ve Oppermann'a (2000) göre düşük kontrole sahip kişilerin stres ve tükenmişliğe daha yatkın oldukları yönündedir. Khajeddin, Hakim Shoushtari ve Hajebe'ye (2006) göre de kontrol odağı tükenmişliğin açıklayıcısıdır. Demografik faktörlerle tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar yapılmıştır. Bireyler stresli oldukları zamanlarda ve özel yaşamındaki ve çevrelerinden az destek aldıklarında, işleriyle ilgili sorunları çözmede büyük ölçüde sıkıntı yaşamaktadırlar. Tükenmişlik hissine kapılan çalışanlar, işten psikolojik ve fiziksel olarak çekilmektedirler. İşe daha az zaman harcamakta ve sadece yapılması gereken işleri yapmaktadırlar (Maslach ve Leiter, 1997, s. 19). Dillon ve Tanner (1995) ile Yıldırım (2008) araştırmalarında cinsiyet, yaş ve medeni durum ile tükenmişlik arasında ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Jackson (1993) ile Cordes ve Dougherty (1993) bu değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmektedirler. Yaş ile ilgili olarak Duffy, Oyeboade ve Allen (2009) tükenmişliğin üç boyutuyla yaşın anlamlı

korelasyona sahip olduğunu belirtmektedirler. Brewer ve Shapard (2004) genç insanların uygun olmadıkları bir işte çalıştıklarında; yüksek oranda stres ve tükenmişliğe sebep olabileceğini ileri sürmektedirler. Güllalp, Karcıoğlu, Sarı ve Köseoğlu'na (2008) göre medeni durum ile tükenmişlik arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Ifeagwazi (2006) evli bireylerin evli olmayan bireylere göre anlamlı derecede düşük olduğunu ileri sürmektedir. Cinsiyet ile ilgili olarak yapılan araştırmada Norlund ve ark.'na (2010) göre kadınların tükenmişlik durumları, erkeklerden daha yüksek olmaktadır. Purvanova ve Muros'a (2010) göre kadınlarda tükenmişlik eğilimi, erkeklerde ise duyarsızlaşma eğilimi daha yüksektir. Peeters, Montgomery, Bakker ve Schaufeli'nin (2005) araştırmalarına göre iş yaşamı ile özel yaşamın birbirlerine karışmasında tükenmişliğe sebep olabilmektedir. İş yükü, talepler ve zaman baskısı ile tükenmişlik arasında güçlü ilişki bulunmaktadır (Bakker ve ark., 2003; Schaufeli ve Enzmann, 1998).

3.2.ÖRGÜTSEL SONUÇLAR

İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarını doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olarak ikiye ayırabiliriz. İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından doğrudan maliyet; örgüte direkt etki eden ve sonuçları örgütü doğrudan etkileyen, maliyetlerdir. Bunlar arasında işe devamsızlık, işgören devri, işi yavaşlatma, grev vb. durumlar incelenebilir. İş-yaşam dengesizliğinin örgütsel sonuçlarından dolaylı maliyetler ise iş doyumu, örgütsel bağlılık, insan ilişkilerinde kalitesizlik olarak adlandırılabilir (Quick vd.,1997).

3.2.1. Verimlilikte Azalma

Verimlilik örgütler için minimum düzeyde kaynaktan maksimum fayda sağlamak anlamına gelmektedir. Örgütlerin en önemli girdileri çalışanlardır ve çalışanlar sayesinde verimlilikleri ve rekabet edebilirlikleri artmaktadır. Çalışanların iş-aile çatışması yaşamaları durumunda; memnuniyet düzeyleri ve örgütsel bağlılıkları azalmakta, iş tatminlerinin düşmesi bunun akabinde örgütten ayrılma isteğinin ortaya çıkması kaçınılmaz

bir son olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, iş-aile çatışmasının; işin aileye müdahale ettiği “işten-aileye doğru çatışma” ve ailenin işe müdahale ettiği “aileden işe doğru çatışma” olmak üzere iki boyutlu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Netemeyer, vd. 1996:410).

Bunlardan “işten-aileye doğru çatışma”nın diğerinden daha fazla yaşandığı görülmektedir (Allard, vd, 2011: 143, 144). Bu durum hem örgütler hem de çalışanlar tarafından maruz kalınmaması gereken sorunlar arasındadır.

Çalışanların ihtiyaç duydukları zamana sahip olmaları hem iş yaşamları hem de özel yaşamları anlamında gelişmelerine sebep olmakta, bu da verimlilik artışı sağlamaktadır. Bir kurumdaki esnek çalışma programı sayesinde çalışanların iş devamsızlığı yapmalarının sebepleri araştırılarak çalışanların işe devamsızlığı azaltılmaları için yardımcı olunabilir (Baughman, vd., 2003: 248, 249). Böylece verimlilikte azalmanın önüne geçilmiş olunur.

3.2.2.İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, isteksizlik, tembellik gibi kişişel olabileceği gibi sağlık sorunları vb fizyolojik sebeplerden de ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu, Z. 1996: 154). Kurumlar, alışanların aile sorunlarına, bireysel ihtiyaçlarına cevap verebilen politikalar uyguladığında çalışanlar bir alanı diğerine feda etme yerine iş ve aile sorumlulukları arasında bir denge yaratabilmekte ve bu denge, çalışanların işe devamsızlığı kadar stres ve çatışma algılarını da azaltabilmektedir (Goff, 1990; Thomas, Ganster, 1995’ten aktaran Chang, vd., 2014: 687).

alışmalar, iş-yaşam dengesi çerçevesinde çalışanlara sunulan hizmetlerin kurumsal verimliliğe etkisinde şu alanların ne çıktığını göstermektedir: Çalışanın işe olan tutumu, personel devir hızı ve işe devamsızlık oranı. alışan tutumundaki değişiklikler, çalışanın iş kalitesini ve hızını değiştirerek verimlilik düzeylerini doğrudan değiştirebilmektedir ve bu değişiklikler aynı zamanda personel devir oranında ve işe devamsızlık üzerinde de etkilere sahiptir. Diğer taraftan daha kesin olarak tanımlanmış bir

kavram olan devir oranı, bir kurumda kolaylıkla belgelenebilir niteliktedir. Bir araştırma personel devir ortalamalarının, çalışanların yıllık maaşlarının yaklaşık 1,5 katı olduğunu göstermektedir ki, bu rakam herhangi bir kurum açısından oldukça önemlidir. İş-yaşam dengesi uygulamalarının işe devamsızlık üzerindeki beklenen etkisi ise devir hızındaki etkisine benzerdir. Bir kurumdaki esnek çalışma programı ya da çocuk bakım yardımları, çalışanlar işi ile çocuk bakımı arasındaki çatışmalardan kaynaklı iş devamsızlığı yapıyorsa bu durumda da işe devamsızlığı azaltmada yardımcı olacaktır (Baughman, vd., 2003: 248, 249).

Bir araştırma, yöneticilerin %82'sinin "iş-yaşam dengesi imkânlarının verimliliği sağlama ve işe devamsızlık ile stresi azaltmada giderek önemli hale geldiğine inandıklarını" ortaya koymuştur (Baughman, vd., 2003: 247). Özetle, bu konular üzerine yapılan araştırmalar, çalışan-dostu uygulamaların, bu uygulamaları sağlamaya çalışan kurumlarda daha yüksek verimlilik, kârlılık ve değer yaratımıyla birebir ilişkili olduğunu göstermektedir.

3.2.3.İşgücü Devir Hızında Artış

İşgücü devri, belirli dönemlerde örgüte giren ve çıkan çalışanlar olarak tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2004: 317). İş ve işçi bulma kurumu işgücü devrini "iş yerinde istifa eden, işten çıkarılan ve yerine tekrar işe alınan çalışanların sayısındaki değişiklikler" olarak ifade etmiştir (Erdoğan. H, 2002). İşgücü devri iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi çalışanların kendi isteği ile işi terk etmesi şeklinde gerçekleşmekte olup gönüllü, ikincisi ise, örgütler tarafından alınan karar ile gönülsüz işgücü devri olarak adlandırılmaktadır.

İşgücü devir oranı, bir kurumda kolaylıkla belgelenebilir niteliktedir.İşgücü devir hızı çeşitli formüllerle hesaplanmaktadır. İşgücü devir hızı hesaplanırken zaman olarak baz alınan durumun ay veya yıl olmasına dikkat edilmelidir. Büyük işletmeler de işgücü devir hızı hesaplanılırken ay baz alınmaktadır. Ancak küçük veya personel hızı düşük olan işletmeler bu süreyi daha uzun tutabilmektedir (Erdoğan. H, 2002).

İşgücü devir hızı hesaplanırken bilinmesi gereken değerler (Erdoğan.H,2002):

- İşe alınanların sayısı
- İşten ayrılanların sayısı
- Ayrılanların yerine alınanların sayısı
- Ortalama personel sayısı

İşgücü devir hızı şu formülle hesaplanmaktadır (Erdoğan. H, 2002).

Ortalama

Personel Sayısı= $\frac{\text{Devre Başı Personel Sayısı} + \text{Devre Sonu Personel Sayısı}}{2}$

Çıkışlar

İşgücü Devir Hızı = $\frac{\text{Çıkışlar}}{\text{Dönem içi ortalama personel sayısı}} \times 100$

İşgücü devir hızının artması örgütler tarafından istenilen bir sonuç değildir. Buna etki eden bazı durumlar şu şekilde sıralanabilir; motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılığın olmaması, yönetim şeklinin katı kuralcılık veya hiyerarşik oluşu, iş yükünün çok olması, sağlık problemleri ve ücret düşüklüğü vb gibi bir çok nedene dayandırılabilir.

3.2.4.Örgütsel Sinizm

Örgütsel Sinizm kavramı, örgütsel davranış literatüründe son zamanlarda ilgi görmeye başlamıştır. Sinizm kavramının kökeni M.Ö. 4. ve 5. yüzyıla kadar dayanmakta olup yeni bir kavram değildir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008: 53). Andersson vd. (1997), çalışanların sadece kendi çıkarlarını düşündüğü, bu çıkarları her şeyin üzerinde tutmalarına inanan ve buna göre herkesi çıkarıcı kabul eden kişilere “sinik” ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye ise "sinizm" denilmiştir (Andersson vd.,1997: 449- 469). Örgütsel sinizm ile ilgili birçok tanımlama yapılmaktadır.

Türk Dil Kurumunda yer alan sinizmin karşılığı şu ifade yer almaktadır "İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes'in öğretisi, kinizm" (<http://www.tdk.gov.tr>).

Bedeian örgütsel sinizmi " çalışanların iş tecrübeleri sayesinde oluşan eleştirel yargı " olarak tanımlamaktadır (Cole, Bruch ve Vogel, 2006: 463). Dean vd., (1998), tarafından "kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz tutumu" şeklinde ifade edilmektedir (Dean, vd., 1998: 345).

Abraham (2000), örgütsel sinizmi; "bir örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna inanılır" şeklinde ifade etmiş ve bu inancın, negatif duygusal tepki sonucunda itibar sarsıcı olarak tanımlamaktadır (Abraham, 2000: 269). Sinizm bireylerin kendi kişiliklerinden kaynaklanırken örgütsel sinizm örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır (Tokgöz ve Yılmaz, 2008: 285). Örgütsel sinizmin üç boyutu bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgütün dürüst olmadığına dair bir inanç boyutu oluşması ile birlikte çalışanlar örgütün dürüst olmadığına inanmaktadırlar. İkincisi örgüte karşı olumsuz ve duygusal tepkiler olarak duygu boyutu olup sinirlenme, kızma endişe duyma gibi tepkilerdir. Üçüncü boyutta ise örgüte karşı olumsuz tavır, kötüleyici söylemler ve davranışlarda bulunma olarak çalışanların örgütü şikayet etme ve eleştiride bulunmaları davranışsal boyut olarak belirtilmiştir (Dean vd. 1998: 345-346).

Örgütsel sinizm, karakter yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı, sosyal bilişsel yaklaşımlar, beklenti ve tutum yaklaşımları gibi kuramlara dayanmaktadır (Erdost vd. 2007:515). İşletmelerde sinizme neden olan bir çok farklı unsurun bulunmaktadır. Bunlar yanlış yönetimden kaynaklanan değişme çabaları, aşırı stres ve rol yükü, uzun çalışma saatleri, yıldırma, kişisel ve örgütsel beklentilerin karşılanamaması, kişisel özellikler, yetersiz sosyal destek, amaç çatışması, örgütsel karmaşıklık, karar alımında etkili olma düzeyinin düşüklüğü, iletişimsizlik, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma vb. bazılarıdır (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2010: 381; Cartwright ve Holmes,

2006: 201; Çalışkan ve Erim, 2010: 660; Eaton, 2008: 8; Tükeltürk, Perçin ve Güzel, 2009: 690).

Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) yaptıkları çalışmalarında örgütsel sinizmin özelliklerini:

- 1- Kişisel bir özellik değil, zamana ve deneyime dayanan bir durum olarak,
- 2- Bir iş ya da mesleğe bağlı olmadığı, her alanda görülebileceği,
- 3- İnanç duygu ve davranışı kapsayan bir yapıyı ifade ettiğine,
- 4- Nesnel olarak doğruluğu kanıtlanmış olsun veya olmasın öznel olarak sinik bireyler için geçerli olduğu,
- 5- Bazı durumlarda bireyler ve örgütler için işlevsel olabileceği,
- 6- Sinik bireylerin, başkaları tarafından daha az kullanılacağı,
- 7- Sinik bireylerin, hileye ve kişisel çıkarlarına karşı olan eğilimlerini kontrol etme görevi üstlendikleri

şeklinde ifade etmişlerdir (Dean, Brandes ve Dharwadkar 1998: 347; Kalağan, 2009: 41-42).

Özellikle sinizmin düşük liderlik potansiyeli, aşırı şüphecilik, yüksek endişe, içedönüklük ve istismarcı bir inanç sistemi ile pozitif bir ilişki içinde oluşu ifade edilmektedir (Altınöz, Çöp ve Kervancı, 2011: 285-315).

3.2.5. Psikolojik Sözleşmenin İhlali

Psikolojik sözleşme, kavramı ilk defa Argyris kullanmıştır (Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. 2013: 78). Psikolojik sözleşme çalışanlar ile örgütlerin uygun anlaşmalar sayesinde bir araya gelmesi ile birbirlerine karşı yükümlülükleri bulunması ama yazılı olmayıp konuşulmamış beklentilerdir (Arslan, ve Ulaş, 2004: 103). Schein (1980)'e göre, çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı olarak beklentiler vardır (Akt. Seçkin, 2011:3). Bu beklentiler, örgütün değişik kademe ve bölümlerinde çalışanların algılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Psikolojik sözleşme çalışan ile örgüt arasındaki sorunlara çözüm üreten bir yaklaşımdır. Psikolojik sözleşmenin temelinde çalışanlar ile örgüt arasında imzalanan iş sözleşmelerinden doğan

boşluklar yer alır (Mimaroğlu, 2008:48). Psikolojik sözleşmenin ihlali ise, çalışan ile örgüt arasında birbirlerine karşı yükümlülüklerini yerine getirmede başarısız olmaları olarak ifade edilmektedir (Petray-Guillard, 2008: 482). Psikolojik sözleşme ihlali Morrison ve Robinson (1997)' a göre iki şekilde gerçekleşmekte olup birincisi, örgütün yükümlülüklerini yerine getirmesinde başarısız olduğu durumlarda ve ikincisi, kızgınlık ve öfke gibi duyguları içermesi halindedir (Aydın, 2009: 167-168). Psikolojik sözleşme ihlali zarar verme duygusunu artırmakta ve örgütsel çıkarları olumsuz yönde etkilemektedir (Chambel ve Oliveria-Cruz, 2010: 113).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMİ VE ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ VE İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLİŞKİSİ

1. ÇALIŞMA YAŞAMINDA ESNEKLİK KAVRAMI VE ESNEK ÇALIŞMANIN GELİŞİMİ

Esneklik aslında çok yeni bir kavram değildir. Küreselleşme ve değişen koşullar nedeniyle ortaya çıkmıştır. Fordist dönem olarak adlandırılan, tamamen tek tip üretimin hakim olduğu, seri kitlesel üretimin yapıldığı, insanların yoğun ve baskı altında çalışmalarından doğan ve akabinde teknolojik gelişmelerin yaşandığı, artan rekabet piyasasına adapte olma ve çalışma zamanlarındaki katı durumu yıkmak olarak ortaya çıkmıştır. Bir çok bilim adamı tarafından savunulan küreselleşme ve çalışma hayatında ki esneklik sermaye ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Küreselleşme; işletmelerin maliyetlerini düşürmek, yeni pazarlar bulmak ve kendi ülkelerinin dışında yatırım yaparak faaliyette bulunmalarıdır. Küreselleşme olgusuyla birlikte oluşan rekabet edebilme gücünde büyük öneme sahiptir. 1970' li yıllar da yaşanan ekonomik kriz en önemli nedenlerinden biridir.

1.1. ESNEK ÇALIŞMANIN TANIMI

Esneklik kavramı sert, katı ve keskin durumların karşısı olarak bunların biraz daha yumuşatılması anlamındadır. Esnek çalışma Fordist dönemin sonrasında ortaya çıkan ve çalışanların içinde bulundukları çalışma koşullarının yumuşatılması olarak adlandırılır. Esnek çalışma kavramının esasını içinde bulunulan duruma uyum sağlamak olarak telaffuz etmek daha doğrudur. Esnek çalışma kavramı ile ilgili bir çok araştırmacının farklı açılardan ele aldığı şekilde tanımları yapılmıştır: Uluslar arası Çalışma Örgütü (ILO)' nün yaptığı tanıma göre esneklik: belirlenmiş olan iş gücü piyasasındaki ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara uyum sağlayarak katılığını veya esnekliğini gösterebilmektir (Tiliev, 2018). Bir diğer tanıma göre; değişen şartlara uyum sağlayabilmek için çalışan ve işverenin anlaşma

sağlayıp çalışma yerlerini, çalışma saatlerini ve çalışma şartlarını oluşturan ihtiyaçlara göre belirleyebilmesidir (Kayalar, 1998).

Esnek çalışma işçi ve işveren olarak iki farklı boyutta ele alınacak olursa; işçi açısından esnek çalışma, iş başı yapacağı saat, tam zamanlı çalışma vb. gibi çalışma şartlarını ve çalışma türlerinin mesleki amaçlara uygun olmak koşuluyla aile yaşamı, çocuk bakımı, daha fazla boş zaman gibi yaşam tarzlarına ve ihtiyaçlarına göre belirleyebilmesidir (Demir ve Gerşil, 2008).

İşveren açısından esnek çalışma, işletmelerin rekabetin yoğunlaştığı ve küresel boyuta taşındığı, hızla değişen teknolojik faktörlere, değişen müşteri talepleri ve ihtiyaçlarına en hızlı biçimde cevap verebilme ve uyum sağlamaktır (Çelenk ve Atmaca, 2010).

1.2. ÖRGÜTLERDE ESNEK ÇALIŞMANIN NEDENLERİ

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olan sebepler vardır. Bu sebepler doğrultusunda esnek çalışma uygulamaları hem işverenler hem işçiler hem de çalışanları korumak adına kurulmuş olan sendikalar tarafından ve iş kanunlarındaki yasalar tarafından uygulanması öngörülmüştür. Günümüzde esnek çalışma uygulamalarının kullanılmasına sebep olan etkenler şunlardır;

- a)** Hızla değişen ve gelişen teknolojiler
- b)** Küresel rekabet
- c)** İşsizlik sorunu
- d)** Hizmet sektöründeki gelişmeler
- e)** Ekonomik gelişmeler
- f)** İşgücündeki nitelikler
- g)** Ücret
- h)** İşçi ve işveren arasındaki anlaşmalar

Tüm bunlara bağlı olarak esnek çalışma uygulamaları, bir standarttan kurtularak çeşitliliğe önem vererek, büyüklük yerine sade ve yalınlık; katılık

ve kuralcılık yerine açık ve yumuşaklıktır (Tozlu, 2011). Esnek çalışmada amaç çalışanların yaşam koşullarına uygun olarak çalışma şartlarını yumuşatıp aktif çalışma hayatında çalışandan en fazla verimliliği sağlamak olup, işverenin ve işletmelerin hızla değişen teknoloji ve küresel rekabet gibi çevre koşullarına en hızlı şekilde uyum sağlayabilmesidir. Esnek çalışma türleri günümüz koşullarında bir çok şekilde karşımıza çıkmaktadır.

1.3. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Uygulamada esnek çalışma sistemleri, örgütün amaçlarına, kullanılan teknolojinin niteliğine, örgütün içinde bulunduğu endüstri ve pazar çevresi koşullarına, iş süreçlerinin özelliklerine, yönetim tarzına ve çalışanların niteliklerine göre örgütten örgüte farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıklardan hareket ile uygulamada en fazla esas alınan esnek çalışma modelleri aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Part Time Çalışma

En yaygın uygulanan esnek çalışma modeli olup çalışma saatleri bakımından ülkeler arasında farklılık gösterir. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) part time çalışmayı şu şekilde tanımlamıştır. "Gönüllü olarak kabul edilen ve tam süreli çalışma biçiminin çalışma süresinden kısa olan çalışma biçimidir"(Kuşaksız, 2006).

ILO ise; " işçi ve işveren arasında karşılıklı anlaşmalarla oluşmuş ve iş süresinden daha az çalışma" olarak tanımlamıştır (Kaya ve Doğan, 2016). Tanımlardan da anlaşılacağı üzere part time çalışma normal çalışma süresinden daha kısa olarak yapılır. Ülkemizde normal çalışma süresi haftalık 45 saattir. Part time çalışma bu sürenin 2/3 üne yani 30 saat ve altına tekabül etmektedir. Part time çalışmanın hizmet sektöründe kullanımı yoğundur. Bu çalışma türü önceden daha düşük nitelikli işler için uygulanırken günümüz şartlarında daha teknik ve yönetsel işler içinde uygulanmaya başlanmıştır (Bolat, Seymen, ve Bolat, 2006).

1.3.2. Tele Çalışma

Tele çalışmanın ilk kullanımı 1970 yılında Nilles tarafından petrol krizindeki enerji kullanımının azaltılmasına dair kullanılmıştır (Aydıntan ve Kördeve, 2016). Teknolojideki değişim ve gelişimin sayesinde ortaya çıkmış olan bir çalışma biçimidir. Bu çalışma biçiminin etkin olmasındaki en önemli husus teknolojinin ulaşılabilir olmasındaki evreden sonra maliyetleri önemli ölçüde düşürmesidir. İşin yapılacağı yer dışında teknoloji ve iletişim ağlarını kullanarak yapılır.

1.3.3. Evde Çalışma

İsminde de anlaşılacağı üzere çalışanların evlerinden yürüttüğü işlerdir. ILO' nun tanımına göre; işletmenin işverenin veya taşeronların çalışacağı yeri işçiye bıraktığı ki bu genelde ev olmaktadır; işveren, taşeron veya işletmenin denetimi sağlayamadığı yapılan anlaşma üzerine işin gereğinin yerine getirilmesidir (Aydıntan ve Kördeve, 2016). Bu çalışma sisteminde gerekli olan malzeme ve araç gereç işveren, işletme veya taşeronlar tarafından karşılanmaktadır. Evde çalışma biraz daha niteliksiz işler üzerinde yoğunlaşmaktadır bunlara örnek olarak tekstil ve el sanatları gibi işlerdir. Evde çalışma çalışanların kendi kazançlarıdır (Tozlu, 2011). Şöyle ki evde çalışanların ücretleri genelde parça başına üretim şeklinde ödenmektedir ve yasal haklardan doğan işsizlik, hastalık, sigorta gibi durumlardan faydalanamamaktadırlar.

Dikkat edilmesi gereken bir husus şudur; evde çalışma ile evden çalışma birbirine karıştırılmamalıdır.

1.3.4. Evden Çalışma

Evden çalışma tele çalışma ile birbirlerine benzerlik göstermektedir. Evden çalışma, tele çalışma gibi teknolojinin gelişmesi ile birlikte telefon, internet, ağ sistemleri üzerinden işlem yapmaktadır. Evde çalışmadan farklılık gösterdiği nokta ise; daha nitelikli işler adı altında kullanılıyor olmasıdır. Bu işlere örnek olarak, reklamcılık sektörü, yazarlar, tasarımcılar ve e-pazarlama gibi sektörler verilebilir.

1.3.5. İş Paylaşımı

Part time çalışmanın benzeri şeklindedir. İşçi çıkarımlarının önüne geçmek, yapılan işin süresini kısaltarak ve tam gün süreli bir işin en az iki çalışana paylaştırılarak gerçekleşir (Özdemir ve Parlak, 2011). İş paylaşımında yapılacak olan işin akabinde alınacak ücret, sosyal haklar gibi durumlar da paylaşılmaktadır ve bir sözleşmeye dayandırılmaktadır. İş paylaşımında aranan 3 durum bulunmaktadır. Birincisi, işin süresi çalışan tarafından belirlenir. İkincisi, iş paylaşımı yapanlar yapılacak işi birbirleri devredebilirler. Üçüncü olarak bir ekip ruhu oluşturulmalıdır(Özgener, 2005). Tüm bunlar işin aksamadan devam edebilmesi adına önem arz etmektedir. İş paylaşımı, yapılacak olan işi gün içinde, günlük olarak, haftanın günleri şeklinde ve haftalık olarak çalışılabilir. İş paylaşımında en önemli nokta ekonomik kriz dönemlerinde işçi çıkarımına gitmeden işin paylaşılacak vasıflı işçileri elinde tutmak açısından fayda sağlamaktadır.

1.3.6. Çağrı Üzerine Çalışma

Esnek çalışma sistemleri arasında yer alan çağrı üzerine çalışma, mevsimlik çalışma olarak da bilinmektedir. Çağrı üzerine çalışmak işlerin yoğun olduğu zamanlarda oluşturulmuş olan çalışan havuzundan seçilmektedir. Bu esnek çalışma şekli en çok hizmet sektöründe otel ve restoran işletmeciliklerinde görülmektedir. Çağrı üzerine çalışma, işveren ve çalışan arasında yapılan bir sözleşme ile ihtiyaç halinde işveren tarafından çalışanın aranmasıyla ve çalışma süresinin önceden belirlenmesiyle gerçekleşir (Özdemir ve Parlak, 2011). Çağrı üzerine çalışma iki şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi, işveren ve çalışanın birlikte karar verdikleri ve önceden belirlenerek hangi dönemlerde ne kadar çalışılacağına tespit edilmesiyle oluşur. İkincisi ise; işverenin kendisinin belirlediği, çalışana ne zaman ve ne kadar çalışmasını belirlemesi bildirmesidir. Yasal olarak işten en az 4 gün öncesinden bildirilmesi gerekmektedir (Demir ve Gerşil, 2008). Tabi ki çalışanın işi kabul etmeme hakkı bulunmaktadır.

1.3.7. Sıkıştırılmış Çalışma Haftası

Yoğunlaştırılmış iş haftası da denilen bu esnek çalışma biçiminin günlük tanımlanan çalışma süresinin dışına çıkılarak çalışanın günlük normal çalışma süresinden daha fazla çalışıp, haftalık çalışacağı gün sayısını düşürmektir. Şöyle ki günlük 8 saat çalışıp hafta da 5 veya 6 gün faaliyet göstermek yerine günlük 10 saat çalışarak 5 veya 6 günde yapması gerekenleri 4 güne indirerek hafta da 4 gün çalışıp 3 gün istirahat etmiş olacaktır. Tabi ki böyle bir durumda çalışmanın belli başlı faydaları ve zararları bulunmaktadır. Sıkıştırılmış çalışma haftasının başlıca faydaları şunlardır (Tozlu, 2011: 106-107):

- İşe daha az gidip gelerek yol masraflarından kurtulmak
- Bir kaç günde olsa yolda harcanan zamanın önüne geçmek
- Daha fazla zamanı kendine veya çevresine ayırabilir
- Fazla mesai kavramı büyük ölçüde ortadan kalkmış olur.

Sıkıştırılmış çalışma haftasının sakıncaları ise şunlardır:

- Uzun bir çalışma dilimi olacağı için yıpratıcı olur
- Çalışanların verimliliğinde düşüş olması muhtemeldir
- Dikkat kaybı ve yorgunluk fazla olacağı için iş kazaları gibi durumlarla karşı karşıya kalınabilir.
- Eksik gün olacağı için müşteri talep ve istekleri karşılanamayabilir
- Uzun saatler çalışması sebebiyle her iş için uygun olmaz.

1.3.8. Ödünç İş İlişkisi

Geçici iş ilişkisi olarak da tabir edilen ödünç iş ilişkisi, bir çalışanın sözleşme karşılığında kendi işvereni tarafından geçici süreliğine başka bir işveren adına çalışmasıdır(TİLEV, 2018). Dikkat edilmesi gereken hususlar: çalışanın rızası alınarak, çalışanın alacağı ücretin ödünç veren işveren tarafından karşılanacağı ve belli bir sözleşme ile olması önemlidir (Bolat, Seymen, ve Bolat, 2006). Çalışan yapılan sözleşme ve ödünç verme işlemi

gerçekleştikten sonra ödünç verildiği işverenin talimatlarını yerine getirmelidir.

1.4 ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Esnek çalışma sistemleri, birçok yeniliği beraberinde getirmektedir. Özellikle, tam zamanlı iş gücünün istihdamını gerektiren geleneksel iş süreçlerinde köklü değişikliklere gidilmesi bir zorunluluk haline gelmektedir. Ayrıca, mevcut uygulamaları ve iş görme alışkanlıklarını ortadan kaldıran yapısal değişimleri de gerektirmesi, esnek çalışmanın avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajlarının da ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Aşağıda esnek çalışma sisteminin avantajları ve dezavantajlarından söz edilmiştir.

1.4.1 Esnek Çalışma Sisteminin Avantajları

Esnek çalışma sistemlerinin en önemli avantajlarından birisi, nitelikli iş gücü temini için fırsat yaratabilmesidir. İşletmelerde arasındaki karlılık, kalite ve maliyete dayalı rekabetin baskısı, yöneticileri her kademede daha nitelikli personel istihdamına yönlendirmektedir. Böylece işletmeler, yetenekli iş gücüne aracılığı ile rekabet gücünü artırabilmektedir. Ancak işletmelerin nitelikli iş gücüne uygun kariyer olanaklarını ve uygun çalışma koşullarını sağlayabilmesi gerekmektedir. İşletmeleri, nitelikli iş gücü için çeşitli kariyer olanakları sağlarken, ayrıca onların yetenek ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanılmasını sağlayacak iş modellerine de yönelmek durumundadır. Bu doğrultuda esnek çalışma sistemleri, nitelikli çalışanlara yetenek ve deneyimlerini açığa çıkarma, geliştirme ve iş süreçleri üzerinde daha iyi kontrol sağlama olanağını sunduğunda örgütler açısından avantaj sağlayabilmektedir (Hall, ve Atkinson, 2006).

Esnek çalışma sistemlerinin gözlemlenen en önemli avantajlarından biri de verimlilik artışıdır. Gerçekte birçok örgüt, esnek çalışma sistemlerini maliyetleri kontrol ederek verimliliği artırmak için benimsemektedirler. Verimlilik artışı zaman ile yakından ilişkilidir. Esnek çalışma sistemleri sayesinde çalışanlar, çalışma saatlerini kendileri belirleyebileceğinden dolayı gün içindeki en verimli zaman dilimlerinde örgütlerdeki yerlerini almış

olacaklardır. Çalışanların verimli olduğu saatlerde örgütte bulunmaları enerjilerinin yüksek olması ve tam performans göstermeleri ile verimliliklerinde artış meydana gelmektedir (Bolat, Seymen, ve Bolat, 2006).

Esnek çalışma sistemleri iş tatmininin artmasına etki etmektedir. Çalışanların iş hayatları ile özel yaşamlarının dengelenmesini kolaylaştıracağından dolayı ve çalışma sürelerinde sağlanan esneklik ile iş tatminleri artmaktadır.

Diğer önemli bir unsur devamsızlıklardaki azalıştır. Örgüt içinde iş akış düzenini bozarak üretkenliği tehdit eden, böylece örgütler açısından ek bir maliyet yükü getiren devamsızlık sorunları, tam zamanlı çalışma sistemi yerine, esnek çalışma uygulamaları ile belirgin bir şekilde azaltılabilmektedir.

Örgütlerin karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunların başında yerine getiren yönetim ve insan kaynakları gibi destekleyici fonksiyonların neden olduğu sabit giderlerdeki artışlar gelmektedir. Bu nedenle bir çokörgütler, bu gibi sabit giderleri azaltmak ve destekleyici fonksiyonlardan kaynaklanan maliyeti rekabetçi bir seviyede kontrol altına almayı istemektedirler. Esnek çalışma sistemlerinin, örgütlerdeki destek birimlerindeki aşırı maliyet artışlarını ortadan kaldırma fırsatını sağlayabilmektedir. Özellikle mevsimsel dalgalanmalar ve endüstriyel durgunluk dönemlerinde işletmeler açısından önemli bir maliyet unsuru olan sabit giderleri azaltmak daha önemli hale gelmektedir. İşletmeler esnek çalışma sistemini uyguladıklarında elverişsiz pazar koşullarında sabit giderleri azaltırken, pazardaki büyüme ve talep artışı gibi elverişli koşullarda, insan kaynaklarının daha yüksek performans ile çalışmasını sağlayabilecek olanakları (prim, ikramiye, ödül vb.) sunabilmektedir. Böylece pazardaki elverişsiz koşullarda üretimde kapasite azaltmaya ya da bazı tesislerde üretimi durdurmaya gitmek zorunda olan işletmeler, atıl durumdaki insan kaynaklarına yönelik sabit giderleri azaltarak, maliyetleri daha etkin bir şekilde kontrol etmiş olacaklardır (Aydoğan ve Semiz, 2005: 338).

Esnek çalışma sistemleri, üretimde aksama ve kayıpları en aza indirgeyerek sürekliliği sağlayan bir uygulama olarak fayda sağlamaktadır.

Böylece işletmeler, optimal kapasite ile kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanarak, iş süreçlerini ve faaliyetlerini esnek çalışma sistemine uygun bir şekilde düzenlediklerinde iş akışının devamlılığını da sağlayabileceklerdir..

Esnek çalışma sistemi, çalışanların iş yaşamlarının yanı sıra iş dışındaki yaşamlarını da daha etkin bir şekilde planlama fırsatı sağlayabilir. Böylece iş zamanı ile iş dışındaki zamanı optimal biçimde dengelenebilecektir. Böyle bir uygulama, işletmelerin bulundukları toplumsal çevre ya da paydaşlar açısından olumlu çağrışımlar yaratabildiğinde, işletmenin toplumsal çevrede de “çalışan dostu şirket” gibi bir imaj kazanmasını sağlayabilecektir. Çalışma şartlarının iyi olması ve esnek çalışma uygulamaları, çalışanlar için daha elverişli olanaklar sağladığında, esnek çalışma sistemini uygulayan işletmeler iş gücü piyasasında daha fazla tercih edilir hale gelebileceklerdir. Bu durum aynı zamanda örgütlerin dış çevrenin nitelikli iş gücünün temini yönünde yarattığı baskıyı ortadan kaldırmak için fayda sağlayacaktır. (Sarvan ve Diğerleri, 2003). Esnek çalışma sistemlerinin sağladığı bu avantajlar aynı zamanda iş gücü devir hızının da azalmasına neden olacaktır.

Esnek çalışma sayesinde değişime ve yeniliklere uyum sağlamak kolaylaşacaktır. Çalışanların çalışma saatlerini belirliyor olabilmeleri kendilerini profesyonel anlamda geliştirebilmeleri için zaman yaratmak zorunda kalmadan eğitimlere, seminerlere katılabileceklerdir. Böylece esnek çalışma sistemlerinin örgütsel öğrenmeye büyük ölçüde katkı sağladığı söylenebilir. Kişisel ve mesleki gelişimi için daha fazla fırsat yaratan örgütlerde, çalışanlar kendilerini geliştirdiklerinde, örgütlerinde gelişme ve yenilenme potansiyelini güçlendirebileceklerdir.

Uzun dönemde işletmelerin rekabet gücünü arttırabilir. Esnek çalışma sayesinde maliyetlerini düşüren ve çalışma saatlerini farklılaştıran örgütler verimliliklerine arttırarak rekabet edebilirliğini yükseltmeye başlar. Kriz dönemleri örgütlerin esnek çalışmaya en çok ihtiyaç duydukları zamanlardan birisidir. Bu şekilde hem maliyetlerini azaltacaklar, hem vardiyalarını azaltarak nitelikli çalışanlarını işten çıkartmak yerine onları elde tutup örgüte

bağımlılıklarını arttırarak, yüksek enerji ile çalışmalarını sağlayacak hem de rekabet güçlerini arttıracaklardır (Çelenk ve Atmaca, 2010).

Esnek çalışma sistemlerinin en önemli unsurlarından bir diğeri ise, çalışanların iş yaşam dengesini sağlamalarıdır. Esnek çalışma sistemleri iş yaşam dengesinin sağlanmasında büyük rol oynar. Aile dostu örgütlerin esnek çalışma sistemlerini uygulayarak çalışanları elde tutma, örgüte bağlılıklarını sağlama, verimlilik düzeylerini üst seviyelere çıkartma ve çalışanların aynı zaman da birer birey olduklarını unutmadan onlara fırsatlar sunarak, mutlu, huzurlu ve motivasyonu optimumda tutan çalışanlar ile hem örgütün hem de çalışanların rekabet, değişim ve gelişimlere uyumlu çalışılmasını sağlamaktadır.

1.4.2 Esnek Çalışma Sistemlerinin Dezavantajları

Esnek çalışma sistemlerinin avantajlarının bulunduğu gibi dezavantajları da bulunmaktadır. Esnek çalışma sistemlerinin dezavantajları olarak; ek maliyetler bunlardan bir tanesidir. Ek maliyetler iki şekilde oluşmakta olup bunlardan birincisi, esnek çalışmaya geçiş anında ve ikincisi, uygulanma aşamasındadır (Çelenk, 2008). Esnek çalışma uygulamalarının aktif hale gelmesinden sonra vardiyaların arttırılması ile birlikte örgüt içinde kullanılacak teçhizatın kullanım sürelerinin artması ve çalışan sayılarının artmasıyla ilave olarak servis sayılarındaki artışlar ek maliyetlere sebep olmaktadır. Ayrıca esnek çalışma sistemlerinin evden çalışanlara veya tele çalışma uygulayan kişilere duruma göre ekipman vermeleri veya almaları da ek maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Zaman planlanmasında zorluklar yaşanması esnek çalışma sistemlerine olumsuz yönde etki eden diğeri bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar esnek çalışma sistemlerine uyum süreçlerinde zaman planlaması ve kontrolü sağlanamadığında önemli sorunlar doğabilmektedir. Bu süreçlerde örgütlerden bir plan uygulaması beklentisine girebilirler. İşe geç kalma veya devamsızlık gibi sorunlar esnek çalışma sistemlerindeki farklılıklar sebebi ile karışıklığa veya çalışanların ayak uydurmalarındaki zorlukları açığa çıkartabilir (Bolat, Seymen ve Bolat, 2006).

Yönetim ve denetimde yaşanan zorluklar esnek çalışma sistemleri ile ortaya çıkmaktadır. Merkezi bir çalışma alanına sahip olmayıp uzaktan çalışma ile faaliyette bulunan bireylerin denetlenmesi ve yönetimi sorunlar yaratmaktadır. Çünkü yöneticilerin veya üstlerinin çalışanları gözlemleme gibi bir fırsatları olmamaktadır.

Ücretli izinlerin ortadan kalkması ise diğer bir dezavantaj olarak gösterilebilir. Esnek çalışma sistemleri ile arttırılan vardiya ve kısaltılan çalışma süreleri çalışma zamanlarında alınacak ücretli izinlerin ortadan kalkmasına ve mola sürelerinin daha kısa tutulmasına etki edebileceği çalışanlar açısından olumsuz bir yaklaşım gösterebilir.

Esnek çalışma sistemlerinin en önemli dezavantajlarından biri de, çalışanların iş güvencesini ve iş güvencesinden doğan haklarını tehdit ettiği şeklinde olumsuz bir algının varlığıdır. Bu sorun zaman zaman işverenlerin sistemi suistimal etmelerinden kaynaklanabilir. Bir çok ülkede çalışanlar, meslek örgütleri ve sendikalar, esnek çalışma sistemi uygulamalarına, çalışanların evrensel hakkı olan iş güvencesini ortadan kaldırdığını varsayarak karşı çıkmaktadırlar. Öte yandan, esnek çalışmanın, küresel bir iş modeli olduğu, sendikal eğilimleri zayıflattığı (Büyükuluslu, 1998: 202; Aktürk, 2001) için çalışanlar arasındaki iş birliği kültürünü yok ettiği, buna karşılık yoğun rekabet eğilimini körüklediği şeklinde sakıncaları olduğu belirtilmektedir.

2..ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNİN İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLİŞKİSİ

Esnek çalışma sistemleri bilindiği üzere çalışma hayatındaki zorlukları yumuşatma, çalışanlar ve örgütlerin verimliliğini arttırarak zorluklarla başa çıkmalarını ve tüm bunların uyum içinde yapılmasını amaçlamaktadır. İş yaşam dengesi ise, çalışanların iş yaşamları ile (iş dışındaki yaşamlarını) özel yaşamları arasındaki birbirini etkileyen faktörlerin istenilen koşullarda sağlanarak denge kurulmasını amaçlamaktadır.

Günümüz koşullarında değişen ve gelişen faktörlerin yanı sıra çalışanların özel hayatlarına ve kişisel gelişimlerine ayırmak istedikleri

zamanlar farklılık gösterebilmektedir. Yöneten ve yönetilenler arasında iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri konusunda farklı düşünce ve yaklaşımlar, hatta birbirlerine zıt görüşler olması doğaldır. Bu durumda yöneticilerin çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya çalışması, yöneten ve yönetilenler arasındaki uzlaşmayı kolaylaştırabilir. Ancak örgütlerdeki yöneticilerin, çalışanların ne beklediğini, olaylara nasıl yaklaştığını anlaması kadar, çalışanların da kendi beklentilerini örgütün amaçları, misyon ve vizyonu ile bütünleştirebilmesi ve ilişkilendirebilmesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda esnek çalışma sistemleri iş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli bir çözüm aracı gibi görünmektedir. Bir başka deyişle, esnek çalışma sistemini, iş yaşam dengesini sağlayacak şekilde düzenlemek, hem çalışanların beklentilerini, hem de örgütün etkinlik, verimlilik ve yüksek performans gibi beklentilerini karşılayabilecek bir yaklaşım olarak kabul edilebilir. Bu bağlamda aşağıda, iş yaşam dengesinin temelini oluşturan zaman dengesi, memnuniyet dengesi ve katılım dengesi bileşenleri ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki anlatılmıştır.

2. 1. ZAMAN DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA

Çalışanların iş yaşam dengesinin bileşenlerinden biri olan zaman, günlük hayatımızda mesleki yaşamın dışındaki uğraşları da (kişisel yaşam, ev yaşamı ve sosyal yaşam) içine alan geniş bir kavramdır (Wong, Bandar ve Saili, 2017). Zaman dengesi, iş yerinde geçen süreden, ev yaşamına, arkadaşlar ile eğlenmekten kitap okumaya, bir yere ulaşmak ya da seyahat etmekten spor yapmaya kadar bir çok uğraş ve faaliyet için harcanan çaba ve zamanı kapsamaktadır. Aslında insan yaşamının her evresinin zaman dengesini üzerine kurgulandığını söylenebilir. Günümüz koşullarında çalışanlar kadar örgütler içinde zaman çok önemlidir. Tam zamanında üretim, müşteri talep ve isteklerine anında cevap verebilme, küreselleşme ile farklı bölgeler hatta ülkelerde faaliyette bulunmak ve müşterilere ulaşmak çoğu kez zamanın etkin kullanımı ile gerçekleştirilmektedir. Bunun en önemli nedeni, şirketlerin “kalite ve maliyet” avantajına ek olarak “hız” faktörünü dikkate almaları ve böylece etkin zaman kullanımını bir rekabet üstünlüğünün önemli bir kaynağı haline dönüştürebilmeleridir. Burada esas olan, zamanı etkin bir

şekilde yönetmenin ötesinde, zamanın en verimli şekilde kullanılmasını sağlayacak sistem ve araçlara yönelmektir Esnek çalışma sistemleri de zamanın daha etkin kullanımını sağlayacak araçlar olarak düşünülebilir. Bu nedenle,esnek çalışma sistemlerinin zaman üzerinde büyük etkisinin olduğu hatta zaman ve esnek çalışmanın iç içe geçtiğini söylememiz mümkündür.

Zaman dengesi ve esnek çalışma arasındaki ilişki, değişen şartlar ve koşullar, gelişen teknoloji ile birlikte hem çalışanların iş hayatlarını hem de özel hayatlarında geçirdikleri süre olarak karşımıza çıkarken, örgütler açısından da rekabet edilebilirliği artırma, verimlilikte artış sağlama ve karlılığı artırma gibi olumlu katkılar sağlamaktadır. Esnek çalışma sistemlerinde uygulanan bir çok çalışma modeli zaman dengesi ile ilişkilidir (Sennet, 2002). Esnek çalışma sistemlerinin en önemli ve en çok görülen çalışma modellerinden olan part-time çalışma insanların tam saat çalışma ile gün içinde diğer işlere vakit ayıramamalarının önüne geçerek daha az süre çalışıp hem çalışanların gelir elde etmelerini sağlayarak yaşamlarını sürdürmelerine,hem de diğer işlerini ve sorumluluklarını yerine getirerek iş yaşam dengesini kurmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, esnek çalışmanın zaman dengesini oluşturmada ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çalışma saatlerindeki farklı düzenlemelerin örgütler açısından en önemli yararı ise,hem çalışanların daha yüksek performans gösterebileceği çalışma olanaklarının sağlanması, hem de işin daha kısa sürede daha yüksek bir kapasite ile yapılmasının yarattığı verimlilik artışlarına bağlı olarak, uzun vadede maliyete dayalı rekabet avantajı sağlama fırsatı elde edilmesidir.

Tele çalışma ile zaman dengesi arasındaki ilişki iletişim ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler ile birlikte, ister aynı çatı altında çalışılsın ister farklı fiziksel ve coğrafi mekanlarda bulunulsun işlerin daha hızlı yürütülmesinin yanı sıra, veri ve bilgi paylaşma, aktarma, yayma ve yeniden üretme süreçlerinin daha hızlı biçimde gerçekleşmesini sağlamaktadır. Bu durumda, tele çalışma iş yaşamı ve iş dışındaki yaşam arasında bir zaman dengesi sağlarken, örgütün etkililik ve performans beklentilerini de karşılamak için elverişli koşullar yaratabilmektedir.

Evde çalışma ve evden çalışma birbirlerine göre farklılık gösterdiği daha önce belirtilmiştir. Ancak evde çalışma ve evden çalışma da zaman dengesi ile yakından ilişkilidir. Evde çalışma veya evden çalışma işgörenlerin rutin ve günlük olarak bir merkeze, ofise ya da bağlı bulunduğu departmana düzenli olarak gitmelerini gerektirmediği için çalışanların trafik sorunu veya yolda geçirecekleri zaman kaybını en aza indirebilmektedir. Bu sayede çalışanlar bu süreyi etkin kullanabilmekte, trafikte veya yolda yaşanması muhtemel olan zaman kaybı ve stres gibi olumsuz faktörleri aşarak bu süreleri daha iyi değerlendirme fırsatı bulurlar. Örgütler açısından ise ek maliyetlerden kurtulmak, çalışanlarının yaşayacakları stres vb gibi durumlardan dolayı performans düşüklükleri yaşamalarının önüne geçerek çalışanlarının yüksek motivasyon ile çalışmalarını sağlayarak optimum düzeyde verimlilik sağlamaları söz konusudur. Bu sistemde iletişim teknolojisinin sağladığı olanaklardan azami ölçüde yararlanılması, uzaktan bilgi erişimi, paylaşımı ve bilginin yeniden üretimi bakımından önem taşımaktadır. Ayrıca bilgi akışı kadar, bilgi ve veri güvenliğini sağlayacak sistem ve araçların geliştirilmesi, evde çalışma sisteminin bir parçası olarak görülmelidir.

Bir esnek çalışma modeli olarak iş paylaşımı ile zaman ilişkisi, tam zamanlı yapılacak işi iki çalışan arasında paylaştırarak hem çalışanların işi yüksek verimlilikle yaparak daha olumlu sonuçlar elde etmesi hem de çalışanlara özel yaşamlarında kendilerine ve ailelerine zaman ayırabilmeleri açısından önem kazanmaktadır. İş paylaşımı uygulamaları, özellikle kriz dönemlerinde çalışanların örgüte bağlılığını arttırdığı gibi, örgütündeki nitelikli çalışanları elinde tutarak yeniden yapılanma fırsatı sağlamaktadır. Böylece, kriz dönemlerinde işten çıkarmaya gitmeden işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve çalışanların iş güvencelerinin devam etmeleri sağlanmış olacaktır. Bu uygulama ile birlikte, çalışanların iş dışı yaşamlarına zaman ayırmaları, kişisel ve mesleki gelişimlerini sürdürebilmeleri, sonuç olarak esnek çalışmaya bağlı olarak zaman dengesi oluşturmaları söz konusudur.

Çağrı üzerine çalışma ve zaman dengesi örgütlerin işlerinin yoğunluk düzeylerinin artmasıyla ortaya çıkan bir esnek çalışma sistemidir. Örgütlerin

iş yoğunluğu yaşadıkları zamanlarda ellerinde bulunan işçi havuzundaki kişilerle iletişime geçip bu yoğun zamanı en verimli, en karlı ve en olumlu şekilde aşarak, hem çalışanların diğer zamanlarda kendilerine vakit ayırıp bu zamanlar için maddi açıdan gelir elde etmeleri, hem de örgütlerin kar amacına ulaşma potansiyelini artırmasını sağlamaktadır.

Esnek çalışma uygulaması olarak, sıkıştırılmış çalışma haftası ile zaman dengesi ilişkisi çalışanların haftalık işi daha kısa sürede bitirerek haftanın diğer günlerinde kendileri ve özel yaşamları açısından bir fırsat ve zaman yaratabilmeleri açısından fayda sağlamaktadır. Örgütler açısından böyle zamanlar, üretim dışı (tadilat, onarım, bakım vb.) işlere zaman ayırabilmeleri için fırsat yaratmaktadır.

Esnek çalışmanın bir diğer uygulaması olan, ödünç iş ilişkisi ile zaman dengesi arasındaki ilişki ise, çalışanın başka bir örgüte yönlendirilmesi ile gerçekleşmiş olup, sevk edildiği örgütteki işleri daha hızlı, minimum hata düzeyi ile daha kısa süre de gerçekleşmesini sağlayarak zamandan tasarruf edilmesi açısından önemlidir.

2.2. MEMNUNİYET DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA

Memnuniyet dengesi bireylerin iş hayatlarında ve özel yaşamlarında yaptıkları işler ve yerine getirdikleri sorumlulukları ile birlikte duydukları memnuniyet ve motivasyon artışıdır (Wong, Bandar ve Saili, 2017). Esnek çalışma sistemleri sayesinde bu memnuniyetin ve motivasyon artışının sağlanması daha etkin bir hal almaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 546). Esnek çalışma sistemleri modellerinden olan part-time çalışma ile memnuniyet dengesi ilişkisi çalışanların yapmış oldukları işler ve bu işlerin nitelikleriyle beraber tam zamanlı işlere nazaran daha kısa süreli olması çalışanların performanslarını yüksek derecede sergileyerek olumlu sonuçlar elde edip motivasyonlarının artması ve özel yaşamları için kendilerine kalan zamanı iyi değerlendirerek bu alandaki sorumluluklarını yerine getirmenin verdiği mutluluk ile iş yaşam dengesini kurmanın sağladığı potansiyel avantajlar, memnuniyet dengesi sağlamada esnek çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Tele çalışma, evde ve evden çalışma birbirleriyle yakınlık gösterdikleri için ayırım yapılmadan ele alınmaktadır. Burada çalışanların işlerini uzaktan veya evlerinden, bilgi teknolojisindeki olanakların gelişmesi ile birlikte, iş merkezlerin veya da ofislere gitmeden yerine getirebilmektedir. Böylece iş dışı yaşama özgü, çocuk bakımı, hasta bakımı, ya da kişisel gelişim ve sosyal yaşam gibi alanlara zaman ayırma fırsatı elde edilmiş olmaktadır. Bu durum, çalışma yaşamındaki sorumlulukların yanı sıra kişisel yaşamdaki rol ve sorumluluklarını yerine getirmesini kolaylaştıracaktır. Hem kişisel beklentilerini, hem de örgütteki performans hedeflerini gerçekleştirme fırsatını elde eden bireylerin tele çalışma sistemi ile birlikte memnuniyet dengesini artıracakları sonucuna ulaşılabilir.

İş paylaşımı ile memnuniyet dengesi arasındaki ilişki bir işin tam zamanlı olmasına bağlı adımlarına yetişememesi, hata yapma ihtimalinin yüksek olması gibi durumlarda aynı işi en az iki çalışanla yapılması esasına dayandığı için, hem hatayı minimum düzeye indirecek, hem işteki baskı ve stresi azaltacaktır. Böylece çalışanlar arasında oluşacak olan pozitif sinerji ve ekip ruhunun ortaya çıkmasına katkı sağlayacaktır. Bu şekilde çalışanlar hem iş ortamındaki olumlu iklimin yarattığı motivasyon ile performans artışı sağlayacak, hem de iş dışındaki yaşam alanlarındaki beklentilerini de karşılayabileceklerdir.

Bir esnek çalışma uygulaması olarak çağrı üzerine çalışma ve memnuniyet dengesi arasında bir ilişki kurulabilir. Uygulamada çalışanların bir işçi havuzundan seçiliyor olması, çalışmanın çalışanlar tarafından veya örgütler tarafından daha önceden bilgilendirme ile gerçekleşmesi, çalışanların mevsimlik işlerde de olsa maddi açıdan düzenli gelir sağlama olanağını elde etmelerini anlamına gelmektedir. Bu uygulama, örgütlerin de iş gücünden daha verimli yararlanma, sürekli iş gücü bulundurma maliyetinden kurtulma gibi avantajlar sağlamaktadır. Buna göre, çağrıya dayalı çalışma sisteminin çalışanların nitelik ve deneyimlerine uygun işlerde görevlendirilmeleri koşulu ile, hem örgütün hem de çalışanların beklentilerini karşılayabildiği söylenebilir. Bunun dışında çalışanların iş dışındaki yaşamlarını planlamak ve düzenlemek için daha fazla zaman ayırabilmeleri,

çağrı sisteminin bir memnuniyet dengesi sağlama potansiyeli taşıdığını göstermektedir.

Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamaları da memnuniyet dengesi sağlayabilir. Özellikle geleneksel mesai kavramının öneminin azalması ile birlikte, haftanın belirli günlerinde daha yoğun çalışma, geri kalan günlerde daha esnek zaman planlaması yapma fırsatını vermektedir. Böylece çalışanlar daha yoğunlaştırılmış günlerin dışında kalan zamanlarda izin haklarını kullanabilmekte ve iş dışındaki yaşamlarına daha iyi odaklanabilmektedir. Bu durum çalışanların iş ile ilgili performans hedeflerine ulaşmalarının yanı sıra, kişisel yaşamın getirdiği sorumluluk ve görevlere yönelme olanağını sağlayabilir ise, esnek çalışmanın aynı zamanda bir memnuniyet dengesi kurulmasına katkı sağladığı söylenebilir.

Ödünç ilişkisi ile memnuniyet dengesi çalışanların başka bir örgüte görevlendirilmesi yoluyla, farklı deneyimler kazanmaları ve kendilerini geliştirme olanağı sağlamaktadır. Her çalışan, dar tanımlanmış görev sınırlarının dışına çıkarak daha geniş olarak tanımlanmış, hatta kişisel vizyonunu genişletecek şekilde farklı şirketlerde yeni görev ve sorumlulukları üstlenmeyi isteyebilir. Bunun ötesinde, aynı ya da farklı sektörlerdeki diğer işletmelerdeki iş süreçleri ve gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak ve deneyim kazanmak ihtiyacını duyabilirler. Ödünç ilişkisi çalışanların bu tür beklentilerini karşılayabilecek olanaklar yaratabilmektedir. Böylece çalışanlar, kendilerini geliştirme ya da mevcut işlerinden daha farklı nitelikler gerektiren işlerde kendilerini geliştirme fırsatı elde etmelerine bağlı olarak işteki performans ve motivasyonları artabilmektedir. Performans ve motivasyon artışının sağlanması, bir esnek çalışma modeli olan ödünç ilişkisinin memnuniyet dengesini sağlayabildiği anlamına gelmektedir.

2. 3. KATILIM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA

Katılım dengesi bilindiği üzere çalışanların iş ve özel yaşamlarındaki roller ile sosyal ve psikolojik katılımları olarak adlandırılmaktadır (Wong, Bandar ve Saili, 2017). Esnek çalışma ile bu roller değerlendirildiğinde yukarıda bahsettiğimiz zaman ve memnuniyet dengesi ile birlikte sergilemiş

oldukları davranışlara az da olsa değinilmiştir. Katılım dengesi ve esnek çalışma modelleri tabi ki insanların kişilik özelliklerine etki etmektedir. Katılım dengesi ve esnek çalışma modellerinden biri olan part-time çalışma ile birlikte çalışanlar iş yerindeki sorumluluklarını yerine getirirken aile ve özel yaşamlarındaki sorumluluklarını da yerine getirme fırsatı bulabilirler. İşlerinde motivasyonu ve performansı yüksek olarak sergileyen çalışanlar duydukları memnuniyet ve esnek çalışma sayesinde ortaya çıkabilen zaman dengesinin de etkisi ile aileleri ve özel yaşamlarındaki rollerine zaman ayırabildikleri için, yaşanabilecek olan rol çatışmasının önüne geçmiş olacaktır.

Tele çalışma, evde çalışma ve evden çalışma ile katılım dengesi arasındaki ilişki de özellikle çift gelirli ailelerde bireylerden birinin bu esnek çalışma modelleri ile çalışma yaşamlarını sürdürmeleri halinde özel hayatlarındaki sorumlulukları ve bakmakla yükümlü oldukları çocuk ve yaşlılarına karşı üzerlerine düşen görevleri yerine getirme imkanını bulabileceklerdir. Böylece çalışanlar, artan iş yaşam dengesi sağlamanın verdiği mutluluk duygusu ve elde edilen memnuniyet ve zaman dengesi sayesinde iş ve iş dışı yaşamdaki roller arasında negatif bir çatışma yaşamaksızın, yaşamlarını sürdürebileceklerdir.

Çağrı üzerine çalışma ile katılım dengesi çalışanların işverenler tarafından daha önceden bilgilendirilmesi sayesinde kendilerini yapılacak işin yerine, zamanına göre ayarlama fırsatı sunması, işin belirli bir sürede tamamlanacak olması ve işin tamamlanmasının ardından, iş dışındaki yaşamını sürdürebileceği bilincine sahip olması, iş yaşam dengesinin sağlanması açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle, çağrıya dayalı çalışma, iş ve iş dışı yaşam çatışmasını önleyebilecek bir uygulama gibi görünmektedir.

Sıkıştırılmış çalışma haftası ile katılım dengesi arasındaki ilişki de günlük çalışma süresinin dışında çalışarak belki günlük yoğunluklardan dolayı aile ve özel yaşama daha az bir süre ayrılmış gibi gözükse de, gün içindeki fazla çalışma ile geleneksel mesai anlayışını ortadan kaldıracağı için,

izin günlerinin ve iş dışı yaşam alanlarının daha iyi düzenlenmesi için fırsat yaratmaktadır. Böylece iş dışındaki yaşama özgü rol ve sorumlulukları yerine getirme için daha fazla fırsat bulan çalışanlar, rol çatışmalarını azaltabildikleri için yaşam dengesinin sağladığı motivasyona bağlı olarak performanslarını artırabilirler.

Ödünç iş ilişkisi ile katılım dengesi çalışanların başka bir örgüte sevk edilmesi ile başka bir örgütün bünyesine katılımı olarak adlandırılabilir. Çalışanın burada kendini geliştirme, eğitim vb gibi fırsatları iyi değerlendirerek motivasyon ve performansında artış sağlayarak örgütler için daha verimli ve etkin çalışan bir birey olabilirler. Çalışanların bu fırsatları değerlendirmeleri ile motivasyon ve mutluluk duygusunun arttığında, iş ve iş dışındaki yaşamları arasında bir denge kurabildikleri söylenebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın temel amacı, örgütlerde iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca örgütlerde etkinliği ve verimliliği artırmak için giderek yaygınlaşan esnek çalışma sistemlerinin iş yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi hedeflenmektedir. Giderek çalışma yaşamını etkisi altına alan ve örgütlerin daha fazla etkinlik, performans artışı sağlamak amacıyla yöneldikleri esnek çalışma sistemleri, çalışanların motivasyonu ve kurumsal bağlılıkları üzerinde son derece etkili olan iş yaşam dengesini nasıl etkiliyor? Bu iki değişkenin birlikte tartışılması hem yönetsel, hem de örgütsel davranış alanında yönetsel kararlara yön verebilecek ya da çalışanların davranışlarının anlaşılmasına ve analiz edilmesine katkı sağlayacak bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hipotez 1

H₁ : Çalışanların iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2

H₂: İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 3

H₃ : İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki çalışanların eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 4

H₄ : İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki çalışanların yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 5

H₅ : İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki çalışanların mesleki deneyimlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 6

H₆ : İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki çalışanların medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Hipotez 7

H₇ : Esnek çalışma sistemleri iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLILIKLARI

Tezin kapsamı, yönetim organizasyon, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki yeni gelişmeler ışığında oluşturulmuştur. Bu bağlamda, örgütsel süreçler, yeni iş tasarım modelleri, esnek uzmanlaşma ve esnek çalışma sistemleri, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, iş özellikleri ve motivasyon konularından da yararlanılarak, iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki ele alınacaktır. Ayrıca, çalışmanın amacına uygun bir şekilde destek sağlamaya onay veren Afyon bölgesinde faaliyette bulunan özel sektör hizmet ve sanayi işletmelerinde araştırma yapılacaktır.

Kurum ve kuruluşların gerek hizmet gerekse sanayi sektöründe henüz iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin standardize olmamış olması, başarılı bir şekilde uygulandığını gösteren bir bulgu ve verinin söz konusu olmaması, esnek çalışma sistemlerinin gerek örgütsel performans gerekse çalışanların bağlılığı üzerindeki etkilerini tam olarak ortaya koyabilecek kapsamlı çalışmalara ulaşılmasını güçleştirmektedir. Çalışma yaşamında esnek çalışma sisteminin uygulanma şekli, uygulamada yararlanılan ilke ve yaklaşımlar ve esnekliğin ölçüsünün ne olduğu konusunda somut uygulama örneklerine ulaşma güçlüğü, çalışmanın en önemli sınırlılıklarından biri olarak görülmektedir. Bu araştırmanın önemli sınırlılıklarından birisi de nispeten küçük bir örneklem üzerinde yapılmış olmasıdır.

4. ARAŞTIRMA ÖRNEKLEMİNİN ÖZELLİKLERİ

Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ilinde sanayi ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgüt çalışanları oluşturmaktadır. Bu çalışmadaki önemli hususlardan biri çalışanların aktif çalışma hayatlarına devam ediyor olmalarıdır. Yapılan çalışma özel sektörde faaliyet gösteren firmalardan oluşmaktadır. Örneklem seçimi "uygunluk ve elverişlilik" (kolayda örnekleme) yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket yöntemini uyguladığımız örgütlerde yöneticilerden izin alarak ve hepsi ile bire bir görüşme sağlayarak çalışanlarının isteğine bağlı olarak anket formlarını doldurmaları istenmiştir. Ayrıca her anket formunda yapılacak olan araştırmanın sadece bu çalışmada kullanılacağı, çalışanların isim belirtmemeleri ve ankette bulunan sorulara verecekleri cevapların tarafımızca saklı tutularak, tamamen bilimsel amaçla yapıldığı izah edilmiştir.

Anket üç bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde çalışanların kişisel bilgilerinin yer aldığı sorulardan; ikinci bölümde, çalışanların iş yaşam dengesi ile ilgili sorulardan ve son olarak üçüncü bölümde ise, esnek iş sistemlerinin yer aldığı sorulardan oluşturulmuştur.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümü 5'li Likert Tipi Derecelendirme Ölçeğine göre hazırlanmıştır. Derecelendirmeler "Kesinlikle Katılmıyorum" (1), "Katılmıyorum" (2), "Kararsızım" (3), "Katılıyorum" (4) ve "Kesinlikle Katılıyorum" (5) şeklinde sınıflandırılmıştır.

İş yaşam dengesi ölçeği olarak Çiğdem Apaydın'ın tarafından geliştirilen "iş yaşam dengesi" ölçeğinden yararlanılmıştır (Apaydın, 2011).

Çalışanların esnek iş sistemleri ile ilgili değerlendirme ve tespitlerini ortaya koymak için Charron ve Lowe (2005) tarafından geliştirilen “Alternatif İş Düzenlemeleri” (AWA) ölçeği kullanılmıştır.

6. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın bu aşamasında yöntem bölümünde açıklanan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin istatistiksel olarak çözümlemeleri sonucunda ulaşılan bulgulara, tablo ve yorumlara yer verilmiştir.

6.1 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik, bir test veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı şekilde ölçmesidir (Coşkun, Altunışık, Bayraktaroğlu, ve Yıldırım, 2015). Ölçümü yapılan sonuçların farklı ölçümlerin sonrasında da aynı olması bu çalışmanın tesadüfi olmadığını ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Güriş & Astar, 2014). Burada önemli olan nokta Alfa (α) değerinin 0.5'ten büyük olması beklenir.

6.2. İŞ YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik analizi değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo4 . İş Yaşam Dengesi Ölçeğinin Güvenilirlik Değerleri

Cronbach's Alpha (α)	Soru Sayısı
,769	30

Tablo 4'te görüldüğü gibi iş yaşam dengesi ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,769'dur. Bu sonuçlar, iş yaşam dengesi ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

6.3. ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ÖLÇEĞİNİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ SONUCU

Yapılan analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik analizi değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 5 . Esnek Çalışma Sistemlerinin Güvenilirlik Değerleri

Cronbach's Alpha (α)	Soru Sayısı
,815	17

Tablo 5'te görüldüğü gibi esnek çalışma sistemleri ölçeğinin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach-alpha) 0,815'tir. Bu sonuçlar, esnek çalışma sistemleri (alternatif iş düzenlemeleri) ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

7. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için Afyonkarahisar'da gerçekleştirilen araştırmaya 168 kişi katılmış olup, geçerli anket sayısı 150 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan iş görenlerin yaş, eğitim, medeni durum, cinsiyet gibi demografik özellikleri ve bu özelliklere ilişkin frekanslar aşağıdaki tablolarda belirtilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı İle İlgili Bulgular

Cinsiyet	F	%
Bayan	63	42,0
Erkek	87	58,0
Toplam	150	100,0

Tablo 6 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların cinsiyete göre dağılımında % 42' sinin bayan (63), % 58' inin ise erkek (87) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan bayan ve erkek çalışan sayılarının arasında çok büyük bir fark olmadığı ancak erkek sayısının fazla olduğu söylenebilmektedir.

Tablo 7. Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı İle İlgili Bulgular

Yaş	F	%
18-24	69	46,0
25-31	50	33,3
32-38	21	14,0
39-45	9	6,0
45 ve üzeri	1	0,7
Toplam	150	100,0

Tablo 7 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların yaş dağılımında % 46' sının 18-24 yaş aralığında (69), % 33,3' ünün 25-31 yaş aralığında (50), % 14' ünün 32-38 yaş aralığında (21), % 6' sının 39-45 yaş aralığında (9) ve % 0,7 sinin 46 ve üzeri yaş aralığında (1) olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların neredeyse yarısını 18-24 yaş aralığında olan genç nüfus (69) oluşturmaktadır.

Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı İle İlgili Bulgular

Eğitim Durumu	F	%
İlkokul	3	2,0
Ortaokul	7	4,7
Lise	49	32,7
Üniversite	83	55,3
Yüksek Lisans/ Doktora	8	5,3
Toplam	150	100,0

Tablo 8 incelendiğinde, örnekleme alınan çalışanların % 2' sini ilkokul mezunu (3), % 4,7' sini ortaokul mezunu (7), % 32,7' sini lise mezunu (49), % 55,3' ünü üniversite mezunu (83), % 5,3' ünü yüksek lisans veya doktora mezunları (8) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası (83) üniversite mezunlarından oluşmakta olup 3'te 1'i sayılacak bölümü ise lise mezunlarından oluşmaktadır.

Tablo 9. Katılımcıların Mesleki Deneyimine Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı İle İlgili Bulgular

Mesleki Deneyim	F	%
1-5 yıl	82	54,7
5-10 yıl	39	26,0
10-15 yıl	15	10,0
15-20 yıl	9	6,0
20 yıl ve üzeri	5	3,3
Toplam	150	100,0

Tablo 9 incelendiğinde örnekleme alınan çalışanların % 54,7' sini 1-5 yıl aralığında çalışanlar (82), % 26'sını 5-10 yıl aralığında çalışanlar (39), % 10' unu 10-15 yıl aralığında çalışanlar (15), % 6'sını 15-20 yıl aralığında çalışanlar (9) ve % 3,3' ünü 20 yıl ve üzerinde çalışanlar (5) oluşturmaktadır. Mesleki deneyim açısından çalışanların yarısından biraz fazlasının yeni iş hayatına atılmış (1-5 yıl) genç nüfustan olduğu söylenebilir.

Tablo 10. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Frekans ve Yüzdelik Dağılımı İle İlgili Bulgular

Medeni Durum	F	%
Evli	46	30,7
Bekar	104	69,3
Toplam	150	100,0

Tablo 10 incelendiğinde örnekleme alınan çalışanların % 30,7 sini medeni durumu evli olan kişiler (46), % 69,3' ünü ise medeni durumu bekar olan kişiler (104) oluşturmaktadır. Yani yapılan çalışmada yaklaşık olarak 3'te 1' i evli ve 3'te 2' si bekardır.

8. İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek iş sistemleri ölçeklerine ilişkin frekans dağılımları, standart sapma, çarpıklık ve basıklık tabloları aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 11.Çalışanların İş Yaşam Dengesi İle İlgili Değerlendirmeleri

İş yaşam dengesi	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
1 Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.	150	2,83	1,367	0,178	-1,255
2 “Ev evdir, iş iştir” düşüncesiyle yaşamıma yön veriyorum.	150	3,36	1,323	-0,333	-1,078
3 Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.	150	2,74	1,461	0,267	-1,309
4 Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.	150	3,06	1,424	-0,121	-1,337
5 Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	150	3,18	1,430	-0,153	-1,306
6 Hem işimin hem özel yaşamımın aynı derecede önemli olduğunu düşünüyorum.	150	3,92	1,311	-1,239	0,362
7 Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.	150	3,66	1,365	-0,711	-0,833
8 Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	150	3,26	1,179	-0,334	-0,554
9 Kişisel sorunlarımı işyerinde de ilgilendiğim için işimi bitirmede zorlanıyorum.	150	2,44	1,333	0,509	-0,957
10 Çalışma saatlerimin niceliğinden çok niteliğinin önemli olduğunu düşünerek hareket ediyorum.	150	3,36	1,044	-0,409	0,198
11 İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	150	3,68	1,131	-0,865	0,096
12 İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	150	3,61	1,174	-0,616	-0,488
13 İşyükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	150	3,81	1,119	-1,049	0,475
14 İşlerimi mesai bitse de zihnen eve taşıyorum.	150	3,14	1,346	-0,242	-1,143
15 İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.	150	2,89	1,301	0,126	-1,097
16 İş dışında kendimi dinlendirmek için sevdiğim hobilerle uğraşıyorum.	150	3,48	1,240	-0,466	-0,803
17 “Çalışmazsam ilerlemem mümkün değil” şeklinde düşünerek akşamları çalışmaya devam ediyorum.	150	2,94	1,301	0,150	-1,204
18 İş sıkıntısından gülmeyi bile unutuyorum.	150	2,58	1,386	0,484	-1,057
19 Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşüncesiyle yaşıyorum.	150	3,31	1,226	-0,333	-0,721
20 En yakın arkadaşlarım işe boğulduğumu ve yaşamın diğer alanlarını göz ardı ettiğimi söylüyor.	150	2,96	1,416	0,016	-1,356
21 Keşke daha fazlasını yapabilseydim diye düşünüyorum.	150	3,71	1,177	-0,698	-0,418
22 Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.	150	3,09	1,317	-0,031	-1,146
23 “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum” diye düşünüyorum.	150	3,37	1,416	-0,399	-1,140
24 İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.	150	3,51	1,278	-0,411	-0,981

25 Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.	150	3,60	1,305	-0,466	-1,033
26 İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlediyorum.	150	3,40	1,346	-0,345	-1,068
27 İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	150	3,06	1,288	-0,145	-1,049
28 İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.	150	3,04	1,347	-0,103	-1,185
29 Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.	150	3,02	1,214	-0,120	-0,846
30 Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.	150	2,78	1,325	0,168	-1,098
		3,23			

Çalışanların iş yaşam dengesi ölçeğinin ortalama (mean) değerleri incelendiğinde "Kararsızım=3 bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. İş yaşam dengesi ölçeğinin ortalama (mean) değeri 3,23'tür. Buna göre çalışmaya katılan çalışanların iş yaşam dengesi ölçeğinde kesinlik ifadelerine doğru bir kayma olmadığı ve kararsızlığa yakın olduğu söylenir. Bu belirsizliğin sebebi; çalışanların mesleki deneyimlerinin daha uzun soluklu olmadığı, bekar çalışan sayısının fazla olmasıyla sorumluluklarının daha düşük seviyelerde seyrediyor olması ve eğitim seviyelerinin yüksek olması olabilir.

İş yaşam dengesi ile ilgili çalışmaların değerlendirilmesinde iş yaşam dengesini ölçmek için yer verilen 30 maddeye verilen cevapların ortalaması 5'li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların iş yaşam dengesi ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru "Kişisel sorunlarımla iş yerinde de ilgilendiğim için işimi bitirmede zorlanıyorum." ($2,44 \pm 1,36$) sorusudur. Çalışanların iş yaşam dengesi ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise "Hem işimin hem özel yaşamımın aynı derecede önemli olduğunu düşünüyorum." ($3,92 \pm 1,31$) sorusudur.

Tablo 11'de verilerin -1,239 ile 0,509 arasında çarpıklık değerleri aldığı görülmektedir. Çarpıklık katsayıları $+\infty$ ile $-\infty$ arasında değerler alabilir. Çarpıklık katsayısı negatif ise sağa doğru pozitif ise sola çarpıktır.

Basıklık ise dağılımın normal dağılıma göre basık veya dik yapması olarak tanımlanır. Çan eğrisinin basıklık katsayısı 0'dır. Pozitif değerler normal dağılıma göre dikliği, negatif değerler ise normal dağılıma göre

basıklığı gösterir. Tablo 11'deki verilere bakılacak olursa -1,356 ile 0,362 arasında değerlerin yer aldığı görülmektedir.

Tablo.12.Çalışanların Esnek İş Sistemleri İle İlgili Değerlendirmeleri

Esnek iş sistemleri	N	Ortalama	Standart sapma	Çarpıklık	Basıklık
1 Esnek iş sistemleri çalışanlar açısından iş yerinin seçiminde fayda sağlamaktadır.	150	3,60	1,258	-0,844	-0,204
2 Esnek iş sistemlerinin istihdam üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	150	3,52	1,185	-0,587	-0,535
3 Esnek iş sistemleri şirketin üretkenliği ve performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.	150	3,52	1,179	-0,632	-0,329
4 Esnek iş sistemleri tüm çalışanlar için adil olmadığından uygun bir sistem değildir.	150	3,09	1,125	0,043	-0,827
5 Esnek iş sistemleri genel olarak morali ve yaşam kalitesini artırır.	150	3,38	1,240	-0,501	-0,658
6 Esnek iş sistemleri genellikle kadınlar için fayda sağlayabilir. Çoğu erkek bu seçenekleri istemez ve ihtiyaç duymaz.	150	3,07	1,204	-0,166	-0,849
7 Esnek iş sistemleri sadece alt pozisyonlarda çalışanlar için uygundur. Üst kademelerde artan sorumluluk ve iş yükü olduğunda sistem iyi çalışmayabilir.	150	2,92	1,155	-0,106	-0,647
8 Esnek iş sistemleri kapsamında çalışan birinin performansını değerlendirmek tam zamanlı iş sistemlerinde çalışanlara göre daha zordur.	150	3,18	1,198	-0,259	-0,841
9 Esnek iş sistemleri kapsamında çalışmak, kariyer beklentilerini olumsuz yönde etkiler.	150	3,08	1,236	-0,080	-0,951
10 Esnek iş sistemleri kapsamında çalışanlar genel olarak terfilerinin gecikebileceğini ve maaşlarının azalabileceğini düşünebilirler.	150	3,10	1,204	0,002	-0,996
11 Denetim otoriteleri, esnek iş sistemleri kapsamında çalışanların tam zamanlı çalışanlardan daha az özverili olduklarını ve işe adanmışlık düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.	150	3,14	1,255	-0,281	-0,788
12 Denetim otoritelerinin esnek	150	3,22	1,226	-0,178	-0,945

iş sistemleri kapsamındaki çalışanları daha düşük düzeyde değerlendirme ve daha sınırlı terfi olanakları sunma olasılıkları yüksektir.					
13 Esnek iş sistemleri kapsamında çalışanların, tam zamanlı meslektaşlarına kızgınlık ve öfke gibi duygular besleme ihtimalleri daha yüksektir.	150	3,04	1,325	-0,092	-1,131
14 Esnek iş sistemleri iyi bir düşünce gibi görünse de, uygulandığında tam zamanlı çalışma sisteminden daha fazla kötüye kullanılma potansiyeli taşımaktadır.	150	3,38	1,267	-0,308	-0,986
15 Kadın denetçiler, esnek iş sistemleri kapsamında çalışanları erkek denetçilerden daha fazla desteklemektedirler.	150	3,19	1,213	-0,287	-0,606
16 Esnek iş sistemleri kapsamında çalışanların teknik ve yönetsel becerilerini zaman içinde yitirme olasılıkları daha yüksektir.	150	3,03	1,228	-0,152	-0,886
17 Esnek iş sistemleri çalışanları idari personel ile çok fazla karşılaşmamaları, onların ofis ağının dışında tutulmasına neden olmaktadır.	150	3,20	1,226	-0,250	-0,899
		3,22			

Esnek çalışma sistemlerinin ortalama (mean) değerleri incelendiğinde "Kararsızım = 3" bölgesinde yoğunlaştığı görülmektedir. Esnek çalışma sistemleri ölçeğinin ortalama (mean) değeri 3,22' dir. Buna göre, araştırmaya katılan çalışanların esnek çalışma sistemleri ölçeğinde uç kısımlara doğru işaretleme yapmadığı, ne düşük ne de yüksek olmadığı yani kararsız oldukları tespit edilmiştir. Bu belirsizliğin sebebi; katılımcıların büyük çoğunluğunun genç ve yüksek enerjiye sahip oluşu, içinde bulundukları çalışma ortamına göre alınan ücret ve çalışma saatleri bakımından yeterli düzeyde talepleri doğrultusunda esneklik içeriyor olması uç bölgelerin işaretlememiş olmasını içeriyor olabilir.

Çalışanların esnek çalışma sistemleri ile ilgili değerlendirmelerinde; esnek çalışma sistemlerini ölçmek için yer verilen 17 maddeye verilen cevapların ortalaması 5' li Likert ölçeğinin orta noktası olan 2,5 değerinin

üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışanların esnek çalışma sistemleri ile ilgili değerlendirmelerinde en düşük puan verdikleri soru "Esnek iş sistemleri sadece alt pozisyonlarda çalışanlar için uygundur. Üst kademelerde artan sorumluluk ve iş yükü olduğunda sistem iyi çalışmayabilir." ($2,92 \pm 1,15$) sorusudur. Çalışanların esnek çalışma sistemleri ile ilgili değerlendirmelerinde en yüksek puan verdikleri soru ise "Esnek iş sistemleri çalışanlar açısından iş yerinin seçiminde fayda sağlamaktadır." ($3,60 \pm 1,258$) sorusudur.

Tablo 12'de verilerin -0,844 ile 0,043 arasında çarpıklık değerleri aldığı görülmektedir. Basıklık değerinin -1,131 ile -0,204 arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 13. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemlerinin Normallik Analizi

	Kolmogorov-Smirnov				Shapiro-Wilk	
	İstatistik	Df	Anlamlılık	istatistik	Df	Anlamlılık
İştoplamlar	,069	150	,074	,991	150	,478
estoplamlar	,069	150	,078	,984	150	,084

Tablo 13'de Kolmogorov-Smirnov değeri ,05' ten büyük olduğu için dağılımın normal olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

9. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE ANOVA " ONE-WAY VE T" TESTİ ANALİZİ

İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin yaş durumuna göre ; iş yaşam dengesi ile anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Tablo 14.İş Yaşam Dengesi İle Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Yaş Durumuna Göre Anova One-Way Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık
İştoplam	,541 ^a	3	145	,655
estoplam	1,894 ^b	3	145	,133

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
İştoplam Gruplar arası	,362	4	,091	,406	,804
Grup içi	32,356	145	,223		
Toplama	32,718	149			
Estoplam Gruplar arası	1,251	4	,313	,830	,508
Grup içi	54,651	145	,377		
Toplam	55,902	149			

F = 0,406 anlamlılık değeri ($p = 0,804 > 0,05$)'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmamıştır. Esnek çalışma sistemleri ile yaş arasında F = 0,830 anlamlılık değeri ($p = 0,508 > 0,05$)'ten büyük olduğu için anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 15.İş Yaşam Dengesi İle Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Eğitim Durumuna Göre Anova One-Way Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık
İştoplam	1,204	4	145	,312
estoplam	1,298	4	145	,274

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
İştoplam Gruplar arası	,435	4	,109	,488	,744
Grup içi	32,283	145	,223		
Toplam	32,718	149			
Estoplam Gruplar arası	1,251	4	,313	2,762	,030
Grup içi	54,651	145	,377		
Toplam	55,902	149			

İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin eğitim durumuna göre; iş yaşam dengesi ile anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. $F = 0,488$ anlamlılık değeri ($p = 0,744 > 0,05$)'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmaz iken, esnek çalışma sistemler $F = 2,762$ anlamlılık değeri ($p = 0,030 < 0,05$)'ten küçük olduğu için anlamlı bulunmuştur.

Tablo 16. İş Yaşam Dengesi İle Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Mesleki Deneyim Durumuna Göre Anova One-Way Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Anlamlılık
İştoplam	,481	4	145	,750
estoplam	2,336	4	145	,058

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
İştoplam					
Gruplar arası	,32032,3	4	,080	,358	,838
Grup içi	98	145	,223		
Toplama	32,718	149			
Estoplam					
Gruplar arası	1,251	4	,075	,195	,941
Grup içi	54,651	145	,383		
Toplam	55,902	149			

İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin mesleki deneyim durumuna göre; iş yaşam dengesi ile anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür. $F = 0,358$ anlamlılık değeri ($p = 0,838 > 0,05$)'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Esnek çalışma sistemleri ile mesleki deneyim arasında $F = 0,195$ anlamlılık değeri ($p = 0,941 > 0,05$)'ten büyük olduğu için anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Tablo 17. İş Yaşam Dengesi İle Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Durumuna Göre T Testi

	Levene's Varyans Eşitliği Testi		T- Testi Ortalamasının Eşitliği		
	F	Anlamlılık	T	Df	Sig. (2-Tailed)
İştoplamlar Varsayılan Eşit Varyanslar	,186	,667	-2,086	148	,039
Varsayılmayan Eşit Farklar			-2,086	133,773	,039
Estoplamlar Varsayılan Eşit Varyanslar	1,685	,196	-2,283	148	,024
Varsayılmayan Eşit Varyanslar			-2,201	114,326	,030

	T- Testi Ortalamasının Eşitliği			
			%95 Farkın Güven İlişkisi	
	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	Düşük	Yüksek
İştoplam Varsayılan Eşit Varyanslar	-,15990	,07666	-,31139	-,00840
Varsayılmayan Eşit Farklar	-,15990	,07666	-,31152	-,00828
İştoplam Varsayılan Eşit Varyanslar	-,22816	,09993	-,42563	-,03070
Varsayılmayan Eşit Farklar	-,22816	,10365	-,43348	-,02284

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İştoplam Bayan	63	3,1370	,46332	,05837
Erkek	87	3,2969	,46349	,04969
İstotoplam Bayan	63	3,0859	,68174	,08589
Erkek	87	3,3141	,54115	,05802

İş yaşam dengesi ile cinsiyet arasındaki ilişki t testine göre bayan ve erkekler arasında homojenlik göstermiş olup, anlamlılık değerleri aynıdır. Ancak ortalama değere baktığımızda erkeklerin, bayanlara göre iş yaşam dengesi sağlamaya daha fazla ihtiyaç duydukları görülmüştür. Esnek çalışma sistemleri ile cinsiyet arasındaki ilişki de t testine göre bayanlar ve erkekler arasında hem anlamlılık değeri hem de ortalama değer esas alındığında erkeklerin bayanlara göre daha güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 18 : İş Yaşam Dengesi ile Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Medeni Duruma Göre T Testi

	Levene's Varyans Eşitliği Testi		T- Testi Ortalamasının Eşitliği		
	F	Anlamlılık	T	Df	Sig. (2-Tailed)
İştoplamlı Varsayılan Eşit Varyanslar	,000	,999	,489	148	,626
Varsayılmayan Eşit Farklar			,489	86,341	,626
Estoplamlı Varsayılan Eşit Varyanslar	,205	,651	1,500	148	,136
Varsayılmayan Eşit Varyanslar			1,547	92,788	,125

	T- Testi Ortalamasının Eşitliği			
	Ortalama Fark	Standart Hata Farkı	%95 Farkın Güven İlişkisi	
			Düşük	Yüksek
İştoplamlı Varsayılan Eşit Varyanslar	,04066	,08319	-,12373	,20505
Varsayılmayan Eşit Farklar	,04066	,08315	-,12462	,20594
İştoplamlı Varsayılan Eşit Varyanslar	,16201	,10801	-,05143	,37545
Varsayılmayan Eşit Farklar	,16201	,10476	-,04602	,37004

Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ortalaması
İştoplama Evli	46	3,2580	,46938	,06921
Bekar	104	3,2173	,46998	,04609
estoplama Evli	46	3,3306	,57672	,08503
Bekar	104	3,1686	,62393	,6118

İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemlerinin medeni duruma göre uygulanan t testinde hem ortalama değer hem de anlamlılık değeri açısından anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

10. FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI

Çok sayıda değişken arasında ilişki bulunan veri setinin ortak boyutlarının belirlenerek daha az sayıda yeni değişken elde ederek, araştırmacı tarafından kavramlar arası ilişkilerin kolay anlaşılmasını sağlamak için yapılır.

Tablo 19 .İş Yaşam Dengesi Faktör Analizi

Örnek Büyüklüğünün Yeterliliğinin Testi İçin Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,760
Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1410,652
	Df (Serbestlik Derecesi)	435
	Sig (Anlamlılık Derecesi)	,000

Tablo 19'da KMO-Bartlett Testi değeri 0,760'tır. Bu değer 0,60'tan büyük olduğundan dolayı örnek hacminin yeterli olduğu anlaşılır. Bartlett'in küresellik testinde de anlamlılığın 0,000 olması araştırma verilerinden anlamlı sonuçlara ulaşılabileceğini göstermektedir.

Tablo 20 : Esnek Çalışma Sistemi Faktör Analizi

Örnek Büyüklüğünün Yeterliliğinin Testi İçin Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,753
Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	735,063
Df (Serbestlik Derecesi)		136
	Sig (Anlamlılık Derecesi)	,000

Tablo 20'de KMO-Bartlett Testi değeri 0,753'tür. Bu değer 0,60 tan büyük olduğundan örnek hacminin yeterli olduğu anlaşılır. Bartlett'in küresellik testinde de anlamlılığın 0,000 olması araştırma verilerinden anlamlı sonuçlara ulaşılabileceğini göstermektedir. Bu çalışmada faktör analizi kullanılmasının sebebi değişkenleri belirgin sınırlarla gruplandırarak daha etkili tahmin sunan bir ölçek elde etmektir. Literatürden alınarak kullanılan ölçeğin doğru olduğu varsayılarak ve yukarıda yapılan analizler sonucunda bu çalışmaya devam edilmiştir.

11. İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK KORELASYON ANALİZİ

İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizine ilişkin veriler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 21. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin Korelasyonu

		İş yaşam dengesi toplam ortalaması	Esnek çalışma sistemleri toplam ortalaması
İş Yaşam Dengesi Toplam Ortalaması	Pearson Korelasyonu Sig (2- tailed) N	1 150	
Esnek Çalışma Sistemleri Toplam Ortalaması	Pearson Korelasyonu Sig (2- tailed) N	,487** ,000 150	1 150

**. Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (çift taraflı)

Tablo 21'e bakıldığında esnek çalışma sistemleri ile iş yaşam dengesi boyutları arasında ($r = 0,487$), güçlü bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Araştırma sonuçlarını değerlendirecek olursak esnek çalışma sistemleri ile iş yaşam dengesi arasındaki yüksek değerin sebebi, çalışmaya katılan çalışanların uygulanan esnek çalışmalar sayesinde iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kurmasına etki etmesidir. Bu çalışmaya katılım gösteren çalışanların büyük çoğunluğunun genç nüfus içinde yer alıyor olması ve medeni durumlarının bekar olması esnek çalışma sistemleri ile iş yaşam dengesinin pozitif yönlü yüksek derecede etkili olmasını sağlamıştır.

12. İŞ YAŞAM DENGESİ VE ESNEK ÇALIŞMA SİSTEMLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK REGRESYON ANALİZİ BULGULARI

İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre, her iki boyut arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu ilişkinin doğrulanmasının yanı sıra ilişkinin yönünü ve gücünü tayin edebilmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Aşağıdaki tablolarda regresyon analizi verileri yer almaktadır.

Tablo 22 . İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemlerinin Regresyon Analizi

Model	R	R Değeri	Düzeltilmiş R Değeri	Tahminin Standart Hatası	Anlamlılık F Değeri	Durbin- Watson
1	,487	,237	,232	,41067	,000	1,885

Model	Standartlaştırılmamış iş katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar			95,0 % Güven Aralığı	
	B	Standart Hata	Beta	T	sig	Alt Sınır	Üst Sınır
Sabit değişken	2,031	,180		11,288	,000	1,675	2,386
Esnek Çalışma	,373	,055	,487	6,782	,000	264	,481

İş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemlerinin arasındaki ilişkiyi gösteren tablodaki değerlere bakıldığında R kare değeri 0,237 olduğu görülmektedir. Ayrıca regresyon tablosunda görüldüğü gibi durbin watson değeri 1,885 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç değişkenler arasındaki korelasyonun varlığının kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Güriş, ve Astar, 2014). Elde edilen bu bulgunun sonucu olarak esnek çalışma sistemlerindeki değişimin % 95'lik kısmı iş yaşam dengesi ile açıklanmaktadır.

Tablodaki katsayıların tahmin değerleri ve bunlara ilişkin t değerleri yer almaktadır. Tablodaki Anova testine göre iş yaşam dengesinin 1 birimlik artışı esnek çalışma sistemleri üzerindeki değişimin 0,373 birimlik artmasıdır. Bu katsayıya göre ilişkinin t değerinin de her düzeyde anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($P = 0,00$). İş yaşam dengesi katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu analizin sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Çalışma, iş yaşam dengesini, çalışanların işten duydukları memnuniyet ve bağlılığı artırmanın yanı sıra, uzun dönemde, örgütsel performans ve etkililiğin sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir araç olarak ele almıştır. Ayrıca, örgütlerde çalışanlarının iş dışında kalan yaşamlarını beklentilerine uygun bir biçimde planlamalarına fırsat yaratacak alternatif iş düzenlemelerinin, iş yaşam dengesini oluşturmaya büyük bir katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

İşteki verimliliği ve etkinliği artırmak, ayrıca iş gücünün nitelik ve becerilerinden daha iyi yararlanabilmek amacıyla, işleri, görevleri, faaliyetleri, süreçleri, iş akışını ve yöntemleri farklılaştırarak yeniden yapılanmaya giden örgütler, kaynaklarını ve zamanı daha etkin bir şekilde kullanabilmektedirler. Bu doğrultu iş süreçlerini yeniden yapılandırmanın bir parçası olan, alternatif iş düzenlemeleri ve özellikle esnek çalışma sistemleri, örgütlere uzun dönemde kaynak verimliliğine bağlı avantajlar sağlarken, sunulan ürün ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, esneklik ve hıza bağlı avantajlar ile yeniliklere ve değişime daha kolay uyum sağlanması gibi bir çok önemli fırsat sunmaktadır.

Esnek çalışma sistemleri, çalışanların iş zamanlarını daha iyi planlamalarına ve bu doğrultuda iş dışında kalan yaşamlarını kişisel ve sosyal ihtiyaçlarına uygun bir biçimde düzenlemelerine olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, esnek çalışma sistemlerinin, iş gücü memnuniyetinin sağlamada pozitif yönlü bir etkisinin olabileceği düşünülmüştür. Çünkü, esnek çalışma sistemleri, iş yaşam dengesinin oluşumuna katkı sağladığında, çalışanların beklentileri ile örgütlerin verimlilik ve performans dayalı beklentilerini uzlaştırmak ve bütünleştirmek olanaklı hale gelebilecektir. Bu çerçevede, çalışmanın araştırma bölümünde, iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma tasarlanmıştır. Araştırmada uygulanan anket yöntemi aracılığı ile, çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri konusundaki görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma sonuçları, iş yaşam dengesi ve esnek çalışma

sistemleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda esnek çalışma sistemlerinin, iş gücünün iş ve iş dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlamada önemli bir katkısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınırlı bir örneklem üzerinde ulaşılan bu sonuçlar, daha ileri düzeyde geniş bir örneklem üzerinde kapsamlı araştırmalar yapılması gerekliliğini göstermiştir.

Afyonkarahisar'da hizmet ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren özel şirket çalışanları üzerinde uygulanan araştırma verilerinden elde edilen istatistiksel analiz sonuçları aşağıda değerlendirilmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan, H1, iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu varsaymıştır. Bu hipotezi doğrulamak için yapılan korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgular, H1'in kabul edildiğini göstermiştir. Böylece, çalışanların iş yaşam dengelerinin sağlanmasında, mevcut geleneksel, tam mesai gerektiren çalışma modelleri yerine, çalışanlara farklı alternatifler sunabilecek iş düzenlemelerine gitmenin önemi ortaya konmuştur.

İkinci hipotezimiz olan (H₂) iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin çalışanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini varsaymaktadır. Ancak, yapılan T testi sonuçları, kadın ve erkekler arasında iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişki yönünden anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Öte yandan ortalama değerler, erkeklerin iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri ilişkisini daha güçlü biçimde algıladıklarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, H2 hipotezinde öngörülen, iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin cinsiyete göre fark yarattığı varsayımı kabul edilmemiştir.

Üçüncü hipotezimiz olan (H₃) iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin çalışanların eğitim durumuna göre pozitif yönde anlamlı olduğu yapılan analizler sonucunda doğrulanmıştır.

Dördüncü hipotezimiz (H_4) olan iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin çalışanların yaş durumuna göre yapılan analizler sonrasında reddedilmiştir.

Beşinci hipotezimiz (H_5) iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin çalışanların mesleki deneyimlerine göre yapılan analizler sonrasında reddedilmiştir.

Altıncı hipotezimiz (H_6) iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin çalışanların medeni durumuna göre yapılan analizler sonrasında reddedilmiştir.

Çalışanların iş yaşam dengesi ile esnek çalışma sistemleri arasında demografik faktörlere göre yapılmış olan analiz ve testler sonucunda eğitim faktörü hariç, anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır (H_2 , H_4 , H_5 ve H_6). Bunun sebebi, günümüz koşullarında artık her çalışanın iş yaşam dengesini sağlamaya çalıştığını ve bunun içinde esnek çalışma sistemlerine yöneldiği sonucuna ulaşmaktayız. Artık çalışanlar demografik olgulardan bağımsız olarak yani yaş, medeni durum, cinsiyet ve mesleki deneyim gibi faktörlere bakılmaksızın bir şekilde iş yaşam dengelerini sağlayarak, özel yaşamlarını planlayarak iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi kurarak esnek çalışma sistemlerine yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır.

H_7 'deki hipotezi test etmek ve esnek çalışma sistemlerinin iş yaşam dengesi ile arasındaki ilişkinin yönünü tayin etmek için yapılan regresyon analizi bulguları, bu ilişkinin pozitif yönlü olduğu göstermiştir. Buna göre, işletmelerin esnek çalışma sistemleri uygulamaları arttıkça iş yaşam dengesi daha fazla sağlanmaktadır. Yeni teknolojilerin gelişiyor olması değişen şartlara uyum sağlama, çalışanlara olumsuz bir durum olarak çağrışım yapsa da esnek çalışma sistemleri ile çalışanların kişisel ihtiyaçları ve kariyer gelişimleri için daha fazla zaman ayırabilmeleri, yeni eğitim ve beceri kazanma gibi olanaklardan daha iyi yararlanabilmeleri gibi fırsatlar doğurabilecektir. Bunun sonucunda iş yaşam dengesi ile ilgili beklentilerin karşılayabilecek çalışma koşullarını sağlamış olacaktır.

İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri gelişmiş olan ülkelerde gelişmekte olan ülkelere göre daha anlamlı ve güçlü bir şekilde uygulanmaktadır. İş yaşam dengesi konusunda çalışanların iş ve özel yaşamları arasında ki denge kurma problemlerini tek başına çözmeleri mümkün değildir. Bunun için öncelikle örgütlerin çalışanlarını anlaması, istek ve ihtiyaçlarını bilmesi, arzu ettikleri çalışma koşullarını ve çalışma alanlarını yaratması gerekmektedir. Çalışanların tek taraflı bir eğilim göstermemeleri içinde bulundukları koşulları iyi analiz ederek hem iş hem de aile ve özel yaşamlarında yeterli zamanı oluşturarak bir denge kurması gerekmektedir. Çalışanlar aileden de bekledikleri desteği görmeleri gerekmektedir. İş dışı yaşamlarındaki çevrelerinin desteği ile iş ve özel yaşamları arasında bir çatışma halinde olmadan bu iki alan arasında ki dengeyi kurma olasılığı kuvvetlenecektir. Tüm bunların yanında devlet politikalarının daha yapıcı olması gerekmektedir. Şöyle ki devlet politikaları belli ölçüde destek vermektedir. Ancak bu durumlar yetersiz kalmaktadır. Evli ve çocuklu olan çiftlerin aileleri ile daha fazla zaman geçirmeye ihtiyaç duyduklarından dolayı çalışma koşulları daha esnek olmalıdır. Doğum yapmış bir annenin iş hayatına olabildiğince hızlı kazandırılması adına çalışmalar yapılabilir. Bunun için babalık izinlerinin uzatılmasına yer verilebilir. Annelerin akıllarının çocuklarında kalmaması için hem örgütlerin hem de devletlerin kreş, emzirme molaları gibi imkanları daha net bir çizgi ile belirlemeleri devletlerin bu gibi durumlarda izin yasalarını kullanarak belli ölçülerde esneklik sağlamaları, örgütlerin ise; bu imkanları bulundukları yerlerde bir hizmet olarak sunmaları gibi alternatifler üretebilmelidir.

Esnek çalışma uygulamalarının çalışanlar tarafından suistimal edilmeden diğer çalışanlara olan sorumluluklarının bilincinde olarak hareket etmeleri gerekir. Örgütler esnek çalışma düzenlemelerini ve çalışanların iş yaşam dengelerini kendilerine misyon olarak belirleyerek bunların sadece yazılı kurallar olarak kalmasının önüne geçmeleri gerekmektedir. Uygulanan esnek çalışmalar istenilen düzeyde olmadığı, sadece belli başlı meslek gruplarının çıkarına bir durum oluşturduğu gözlemlenmiştir. Esnek çalışma

koşullarının devlet politikaları açısından ele alındığında daha uyumlu hale getirilmesi için çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

İş yaşam dengesi ve esnek çalışma örgütler için hayati öneme sahiptir. Çalışanlarının devamlılığı, örgüte bağlılığı, verimli çalışması gibi durumlar iş yaşam dengelerini kurmak ile yakından ilişkilidir. İş yaşam dengesini kurmayı başaran bir çalışan örgütlerin başarı düzeyini arttırdığı gibi örgütlerin rekabet edebilirlik düzeyini de arttırır. Esnek çalışma sayesinde örgüt içinde geçirdiği zamanı boşa harcamadan, olabildiğince işiyle yakından ilgili, işini benimseyerek ve sahiplenerek yapma arzusu uyanır. İşinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet ile özel yaşamlarındaki dengeyi kurmak konusunda daha başarılı bir noktaya ulaşır. Esnek çalışma ile zaman kavramının farkına vararak hem işine hem de ailesine olan sorumluluklarını yerine getirme fırsatı bulur.

İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bu araştırma, sınırlı bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle, çalışmanın daha geniş bir örneklem grubundan sağlanacak veriler ile gerçekleştirilmesi farklı bulgular elde edilmesini sağlayacaktır. Ayrıca, çalışmada belirtilen, motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik ve stres gibi örgütsel yaşamın negatif yönlerini ele alan boyutlar ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı bir biçimde ele alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000), "Organizational Cynicism; Bases and Consequences", *Genitc, Social ve General Psychology Monographs*, 126 (3): ss. 269-292.
- Adair, J. (2003). *Etkili Motivasyon*. Çev. Salih Uyan, İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı, 9.
- Akın, A., Ulukök, E., ve Arar, T. (2017). İş Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 113-124.
- Aktürk, S.(2001). İş gücünün Küreselleşmesi, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, <http://www.isguc.org/?p=article&id=65&cilt=3&sayi=2&yil=2001> (Erişim Tarihi: 19.06.2019).
- Allard, K., vd., (2011). *Family-Supportive Organizational Culture And Fathers' Experiences Of Work-Family Conflict In Sweden*. *Gender, Work And Organization*. Vol: 18, No: 2, March 2011, DOI: 10.1111/j.1468-0432.2010.00540.x.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Kervancı, F. (2010). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*. Kuşadası: Detay Yayıncılık.
- Altınöz, M., Çöp, S., ve Kervancı, F. (2011). Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 66(3), 29-54.
- Andersson, L. M. ve Thomas S. B. (1997), "Cynicism in the Workplace: Some Causes ve Effects", *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, ss. 449-469.
- Andersson, L. M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", *Human Relations*, 49(11): ss. 1395-1418.
- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş Yaşam Dengesi Ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Arslan, B. ve Ulaş, D. (2004). İstihdamın Korunması Ve İşten Çıkarılanlara Uygulanan Yardımlar. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 4, (1-2), 102-104.
- Aydın, K., Gaye. (2009). "Third Party Roles In Mediating Or Preventing Psychological Contract Violations In High-Context". *The Business Review*, Cambridge, Summer. 12(1), 167-173.
- Aydıntan, B., ve Kördeve, M. K. (2016), Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi* , 27-48.
- Aydoğan, E., ve Semiz, S. (2005). İşletmelerde İleri Yönetim Teknolojilerinin Kullanım Nedenleri ve Otomotiv Sektöründe Bir Alan Araştırması. *Politeknik Dergisi*, 8(4).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., ve Schreurs, P. J. (2003). A Multigroup Analysis Of The Job Demands-Resources Model İn Four Home Care Organizations. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 16-32.
- Balogun, J.,ve Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring And Middle Manager Sensemaking. *Academy Of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Baltaş,A <http://www.acarbaltas.com/is-ozel-yasam-dengesi-ve-mutluluk-ii/> (Erişim Tarihi : 12.05.2019)
- Baughman, Reagan, vd., (2003), *Productivity and Wage Effects of “Family-Friendly” Fringe Benefits*, *International Journal of Manpower*, Vol. 24 No. 3, 2003. pp. 247-259 DOI 10.1108/01437720310479723.
- Brewer, E. W., ve Shapard, L. (2004). Employee Burnout: A Meta-Analysis Of The Relationship Between Age Or Years Of Experience. *Human Resource Development Review*, 3(2), 102-123.
- Bolat, T., Seymen, O. A., ve Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-30.

- Burke, R. J. (1986). "Occupational And Life Stress And The Family: Conceptual Framework And Research Findings", *International Review Of Applied Psychology*, 35: 347-369.
- Büyükuluslu, A.(1998), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, Der Yayınları, İstanbul.
- Cartwright, S., ve Holmes, N. (2006). The Meaning Of Work: The Challenge Of Regaining Employee Engagement And Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chambel, M.J., Oliveira F.(2010),“Breach of Psychological Contract and the Development of Burnout and Engagement: A Longitudinal Study Among Soldiers on a Peacekeeping Mission”, *Military Psychology*, 22, 110-127.
- Chang, Eu Nmi, vd., (2014), Organizational Work Family Culture and Working Mothers’ Affective Commitment: How Career Expectations Matter,*Human Resource Management*, September–October 2014, Vol. 53, No. 5. pp. 683–700.
- Charron, K. F., ve Lowe, J. D. (2005). Factors That Affect Accountant's Perceptions Of Alternative Work Arrangements. *Science Direct Accounting Forum* , 191- 206.
- Clark, S. C. (2000), "Work Family Border Theory: A New Theory Of Work Family Balance". *Human Relations*, Vol:53, No:6, s:754.
- Clutterbuck, D. (2003). *Managing Work Life Balance: A Guide For Hr In Achieving Organisational And Individual Change*. London: Cypd Publishing.
- Cole, M. S., Bruch, H. ve Vogel, B. (2006). Emotion As Mediators Of The Relations Between Perceived Supervisor Support And Psychological Hardiness On Employee Cynicism. *Journal Of Organizational Behaviour*. 86(3), 425-445.
- Constable, J. F., ve Russell, D. W. (1986). The Effect Of Social Support And The Work Environment Upon Burnout Among Nurses.*Journal of Human Stress*, 12(1), 20-26.
- Cordes, C. L., ve Dougherty, T. W. (1993). A Review And An İntegration Of Research On Job Burnout. *Academy Of Management Review*, 18(4), 621-656.

- Çarıkçı, İ. (2001). Örgütlerin Aile Yaklaşımları Çerçevesinde Aile Dostu Örgüt Yapıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Çelenk, H. (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Ve Rekabet Gücüne Etkisi Ve Tekstil Sektöründe Uygulaması. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Çelenk, H., ve Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 187-200.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998), “Organizational Cynicism”, *The Academy of Management Review*, 23(2): ss. 341-352.
- Demir, F., ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hakkında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 68- 89.
- Dillon, J. F., ve Tanner, G. R. (1995). Dimensions Of Career Burnout Among Educators. *Journalism ve Mass Communication Educator*, 50(2), 4.
- Doğan, S., Demiral, Ö. (2009),“Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Dolan, S. L. and Gosselin, E. (2000). *Job Satisfaction And Life Satisfaction: Analysis Of A Reciprocal Model With Social Demographic Moderators*. Universitat Pompeu Fabra.
- Duffy, B., Oyebode, J. R., ve Allen, J. (2009). Burnout Among Care Staff For Older Adults With Dementia. The Role Of Reciprocity, Self-Efficacy And Organizational Factors. *Dementia*, 8(4), 515-541.

- Edwards, J. R., ve Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs. *Academy Of Management Review*, 25, 178-199.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Ekstedt, M., ve Fagerberg, I. (2005). Lived Experiences Of The Time Preceding Burnout. *Journal of Advanced Nursing*, 49(1), 59-67.
- Erdoğan H. (2002) Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Erdost, H. E., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye'deki Bir Firmada Test Edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre Bildiriler Kitabı*. Sakarya: 514-524.
- Etzion, D. (1984). Moderating Effect Of Social Support On The Stress–Burnout Relationship. *Journal Of Applied Psychology*, 69(4), 615. View Article: DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.615>
- Ghorpade, J., Lackritz, J., ve Singh, G. (2011). Personality As A Moderator Of The Relationship Between Role Conflict, Role Ambiguity, And Burnout. *Journal Of Applied Social Psychology*, 41(6), 1275-1298.
- Greenhaus, J. H., ve Beutell, N. J. (1985). Sources Of Conflict Between Work And Family Balance And Quality Of Life, *Journal Of Vocational Behaviour*, 63(1): 510-531.
- Guest, D. E. (2001). Perspectives On The Study Of Work Life Balance, A Discussion Papared For The 2001 ENOP Symposium, Paris, March 29-31.
- Gülalp, B., Karcioğlu, O., Sarı, A., ve Köseoğlu, Z. (2008). Burnout: Need Help?. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 3(1), 1-5. View Article: DOI: <http://dx.doi.org/10.1186/1745-6673-3-32>
- Güriş, S., ve Astar, M. (2014). *Spss İle İstatistik*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Hall, L., ve Atkinson, C. (2006). "Improving Working Lives: Flexible Working And The Role Of Employee Control." *Employee Relations*, Vol:28 No:4, 376.

- ICD-10, 2016; <http://apps.who.int/classifications/icd10/browse/2016/en#/Z73.0>
(Erişim Tarihi: 07.04.2019)
- Ifeagwazi, F. C. M. (2006). The Influence Of Marital Status On Self-Report Of Symptoms Of Psychological Burnout Among Nurses. *OMEGA-Journal Of Death And Dying*, 52(4), 359-373.
- Izgar, H. (2003). Çalışanlarda Stres Ve Tükenmişlik. *Endüstri Ve rgt Psikolojisi*, Konya: Eēitim Kitabevi, 159-172.
- Jackson, R. A. (1993). An Analysis of Burnout among School of Pharmacy Faculty. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 57(1), 9-17
- Kalaēan, G. (2009), “Araştırma Görevlilerinin rgtsel Destek Algıları ile rgtsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki”, *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eēitim Yönetimi ve Denetimi Programı*, Antalya.
- Kapız, S. . (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3): 139-153.
- Kaya, M., ve Doēan, B. B. (2016). Esnek alışma Modeli: Ev Eksenli alışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 1069-1099.
- Kayalar, M. (1998). Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi ıkarımlarına Alternatif Bir neri: Esnek alışma Sistemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* , 157-162.
- Khajeddin, N., Hakim Shoushtari, M., ve Hajebi, A. (2006). The Impact Of Perception Of Locus Of Control On Burnout Syndrome Among Nurses In A Psychiatric Hospital. *Iranian Journal Of Psychiatry And Clinical Psychology*, 12(1), 43-48.
- Kılıç, R., ve Sakallı, S. . (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının alışanların İş-Aile atışması zerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 6(3): 208-237.

- Knight, J.A., Kennedy, B.J.(2005),“Psychological Contract Violation: Impacts on Job satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants”, *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 13. Basım 619.
- Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış* , 541-557.
- Koruca, H. İ., ve Boşgelmez, G. (2018). İş Yaşam Dengesi Ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi* , 32-36.
- Kuşaksız, A. (2006). Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği'nde Ve Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri. *Yönetim Ve Ekonomi* , 19- 29.
- Kutsal, D., ve Bilge, F. (2012). Lise Öğrencilerinin Tükenmişlik Ve Sosyal Destek Düzeyleri. *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 283-297.
- Lambert, S.J. (1990). Processes Linking Work And Family: A Critical Review And Research Agenda. *Human Relations*, 43: 239–257.
- Lazarus, R. S. (1991), “Psychological Stress in the Workplace”, *Journal of Social Behavior and Personality*, 6. 1-13.
- Lopamudra. (2017). Employees Perception Of Work Life Balance Practies: A Study In An It Company, Bhubaneswar. *Ximb Journal Of Management*, S. 101-109.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). The Truth About Burnout. Jossey-Bass Publications. San Francisco.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. View Article: DOI: <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McCormack, N., ve Cotter, C. (2013). Managing Burnout in the Workplace: A Guide For Information Professionals. Chandos Publishing. Oxford.

- Melamed, S., Shirom, A., Toker, S., Berliner, S., ve Shapira, I. (2006). Burnout And Risk Of Cardiovascular Disease: Evidence, Possible Causal Paths, And Promising Research Directions. *Psychological Bulletin*, 132(3), 327-353.
- Mimaroglu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum Ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi. Adana.
- Morrison, E.W., Robinson, S.L. (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops", *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Naithani, P. (2010). Overview Of Work Life Balance Discourse And Its Relevance In Current Economic Scenario. *Asian Social Science* , 148-155.
- Netemeyer, R. G. Boles, James S., McMurrian, Robert, (1996). Development And Validation Of Work Family Conflict And Family Work Conflict Scale. *Journal Of Applied Psychology* , 81 (4), 400-410.
- Norlund, S., Reuterwall, C., Höög, J., Lindahl, B., Janlert, U., ve Birgander, L. S. (2010). Burnout, Working Conditions And Gender-Results From The Northern Sweden Monica Study. *BMC Public Health*, 10(1), 1-9. <http://dx.doi.org/10.1186/1471-2458-10-326>
- Özdemir, S., ve Parlak, Z. (2011). Esneklik Kavramı Ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları* (S. 1-60). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Özgener, Ş. (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi* , 51-79.
- Panisoara, G., ve Serban, M. (2013). Marital Status And Work-Life Balance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 21-25. View Article: DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.243>
- Patricia V.Roehling, Phylis Moen, "Dual Earner Couples", A Sloan Work and Family. https://wfrn.org/wp-content/uploads/2018/09/Dual-Earner_Couples-encyclopedia.pdf (Erişim Tarihi: 10.03.2019).

- Peeters, M. C., Montgomery, A. J., Bakker, A. B., ve Schaufeli, W. B. (2005). Balancing Work and Home: How Job and Home Demands Are Related to Burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43-61.
- Pekdemir, I., ve Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 309-337.
- Petray-Guillad, D.(2008),“Union Discourse and Perceived Violation of Contract: A Social Contract- Based Approach”, *Industrial Relations*, 63(3), 479-501.
- Pines, A. M., Aronson, E., ve Kafry, D. (1981). *Burn Out: From Tedium To Personal Growth*. New York: Free Press.
- Pichler, F. (2009). Determinants Of Work-Life Balance: Shortcomings In The Contemporary Measurement Of WLB In Large-Scale Surveys. *Social Indicators Research*, 92(3), 449-469. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s11205-008-9297-5>
- Purvanova, R. K., ve Muros, J. P. (2010). Gender Differences İn Burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168-185. View Article: DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006> quantpsy.org/sobel/sobel.htm (Erişim Tarihi: 10.05.2019).
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi. 2. Baskı.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Alfa Aktüel Yayın.
- Sarvan, F. ve Diğerleri. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İİ BF Dergisi*, 6, 73-122.
- Savcı, İ. (1999). Çalışma Yaşamı İle Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Dergisi*, 54-4.
- Schaufeli, W., ve Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion To Study And Practice: A Critical Analysis*. CRC Press.

- Schmitz, N., Neumann, W., ve Oppermann, R. (2000). Stress, Burnout And Locus Of Control İn German Nurses. *International Journal Of Nursing Studies*, 37(2), 95-99.
- Schuler, R.S. (1980), "Definition and Conceptualization of Stress in Organizations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 25: 184-215.
- Seçkin, Z. (2011), "Psikolojik Sözleşme", Atlas Akademi, Konya.
- Sennett, R. (2002). Karakter Aşınması: *Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri*. Çev. Barış Yıldırım. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Smith, M., Segal, J., ve Segal, R. (2012). Preventing Burnout: Signs, Symptoms, Causes, And Coping Strategies.
- Özgener, Ş., Öğüt, A. ve Kaplan M. (2008), "İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm", *Örgütsel Davranışta Seçme Konular, Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*, ed. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal, İlke Yayınevi, Ankara, ss. 53-72.
- Temel, A. (2005). Kişilerarasın İletişim Temelinde İş Ve Aile Yaşamı Dengesi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi). İzmir.
- Thulasimani, K. K., Duraisamy, M ve Rathinasabapathi, S. S. (2010) "A Study on Work Life Balance Amongst Managers of Garment Units in Tamilnadu State, India" *International Journal of Human Sciences*, 7(2): 445-460.
- Tınar, M. Y., Gürçay, C. ve Demirbilek, T. (1997). *Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı*, MPM Verimlilik Dergisi.
- Tilev, F. (2018). Esnek Çalışma Ve Kadının İstihdamı. Fırat Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi* , 123- 128.
- Tokgöz. N. ve Yılmaz, H. (2008). Örgütsel Sinizm: Eskişehir Ve Alanya'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(2), 283-305.

Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri Tele Çalışma Ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* , 99-116.

Türk Dil Kurumu (TDK) <http://www.tdk.gov.tr>

Quick, J. C., Nelson, J. D. ve Hurrell, D. L. (1997). Preventive Stress Management in Organizations, Washington DC: American Psychological Association.

Walker, A., Hutton, D. M. (2006), “ The Application of the Psychological Contract to Workplace Safety”, *Journal of Safety Research*, 37(5), 433-441.

Wong, P. Y., Bandar, N. F., ve Sali, J. (2017). Workplace Factors And Work-Life Balance Among Employees In Selected Services Sector. *International Journal Of Business And Society* , 677-684.

Yıldırım, I. (2008). Relationships Between Burnout, Sources Of Social Support And Sociodemographic Variables. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 36(5), 603-616.

Zedeck, S. and Mosier, K. (1990). Work In The Family And Employing Organization. *American Psychologist*, 45: 240-251.

Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., Bravo, J. (2007), “The Impact of Psychological Contract Breach on Work-related Outcomes: A Meta- Analysis”, *Personel Psychology*, 60, 647-680.

EKLER

Örgütlerde İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu çalışmanın amacı, siz çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek çalışma hakkındaki görüş ve düşüncelerinizi ortaya koymaktır. Ankette bulunan sorulara vereceğiniz cevaplar tarafımızca saklı tutulacak ve tamamen bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır.

Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerinizin elde edilmesi amacıyla hazırlanan sorulardan; ikinci bölüm ise; sizlerin çalışma hayatı ile özel hayatınız arasındaki denge ile esnek çalışma hakkındaki görüş ve düşüncelerinizi belirlemek amacıyla hazırlanan sorulardan oluşmaktadır.

Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları içtenlik, samimiyet ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir.

Yüksek Lisans Öğrencisi Eren Ergün

BİRİNCİ BÖLÜM

Cinsiyet	Bayan ()	Erkek ()			
Medeni Durum	Evli ()	Bekar ()			
Yaş	18-24 ()	25-31 ()	32-38 ()	39-45 ()	46 ve üzeri ()
Mesleki Deneyim	1-5 Yıl ()	5-10 Yıl ()	10-15 Yıl ()	15-20 Yıl ()	20 Yıl Üzeri ()
Eğitim Durumu	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Üniversite ()	Yüksek lisans Doktora ()

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ

Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda;

1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
2.	“Ev evdir, iş iştir” düşüncesiyle yaşamıma yön veriyorum.					
3.	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
4.	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
5.	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
6.	Hem işimin hem özel yaşamımın aynı derecede önemli olduğunu düşünüyorum.					
7.	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.					
8.	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
9.	Kişisel sorunlarımla işyerinde de ilgilendiğim için işimi bitirmede zorlanıyorum.					
10.	Çalışma saatlerimin niceliğinden çok niteliğinin önemli olduğunu düşünerek hareket ediyorum.					
11.	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
12.	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
13.	İşyükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					

14.	İşlerimi mesai bitse de zihnen eve taşıyorum.					
15.	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
16.	İş dışında kendimi dinlendirmek için sevdiğim hobilerle uğraşıyorum.					
17.	“Çalışmazsam ilerlemem mümkün değil” şeklinde düşünerek akşamları çalışmaya devam ediyorum.					
18.	İş sıkıntısından gülmeyi bile unutuyorum.					
19.	Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.					
20.	En yakın arkadaşlarım işe boğulduğumu ve yaşamın diğer alanlarını göz ardı ettiğimi söylüyor.					
21.	Keşke daha fazlasını yapabilseydim diye düşünüyorum.					
22.	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.					
23.	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.					
24.	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
25.	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
26.	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					
27.	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
28.	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
29.	Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
30.	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM						
ESNEK İŞ UYGULAMALARI ÖLÇEĞİ						
SO RU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	Esnek iş sistemleri çalışanlar açısından iş yerinin seçiminde fayda sağlamaktadır.					
2.	Esnek iş sistemlerinin istihdam üzerinde olumlu bir etkisi vardır.					
3.	Esnek iş sistemleri şirketin üretkenliği ve performansı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.					
4.	Esnek iş sistemleri tüm çalışanlar için adil olmadığından uygun bir sistem değildir.					
5.	Esnek iş sistemleri genel olarak morali ve yaşam kalitesini artırır.					
6.	Esnek iş sistemleri genellikle kadınlar için fayda sağlayabilir. Çoğu erkek bu seçenekleri istemez ve ihtiyaç duymaz.					
7.	Esnek iş sistemleri sadece alt pozisyonlarda çalışanlar için uygundur. Üst kademelerde artan sorumluluk ve iş yükü olduğunda sistem iyi çalışmayabilir.					
8.	Esnek iş sistemleri kapsamında çalışan birinin performansını değerlendirmek tam zamanlı iş sistemlerinde çalışanlara göre daha zordur.					
9.	Esnek iş sistemleri kapsamında çalışmak, kariyer beklentilerini olumsuz yönde etkiler.					
10.	Esnek iş sistemleri kapsamında çalışanlar genel olarak terfilerinin gecikebileceğini ve maaşlarının azalabileceğini düşünebilirler.					
11.	Denetim otoriteleri, esnek iş sistemleri kapsamında çalışanların tam zamanlı çalışanlardan daha az özverili olduklarını ve işe adanmışlık düzeylerinin daha düşük olduğunu düşünmektedirler.					
12.	Denetim otoritelerinin esnek iş sistemleri kapsamındaki çalışanları daha düşük düzeyde değerlendirme ve daha sınırlı terfi olanakları sunma olasılıkları yüksektir.					

13.	Esnek iş sistemleri kapsamında çalışanların, tam zamanlı meslektaşlarına kızgınlık ve öfke gibi duygular besleme ihtimalleri daha yüksektir.					
14.	Esnek iş sistemleri iyi bir düşünce gibi görünse de, uygulandığında tam zamanlı çalışma sisteminden daha fazla kötüye kullanılma potansiyeli taşımaktadır.					
15.	Kadın denetçiler, esnek iş sistemleri kapsamında çalışanları erkek denetçilerden daha fazla desteklemektedirler.					
16.	Esnek iş sistemleri kapsamında çalışanların teknik ve yönetsel becerilerini zaman içinde yitirme olasılıkları daha yüksektir.					
17.	Esnek iş sistemleri çalışanları idari personel ile çok fazla karşılaşmamaları, onların ofis ağının dışında tutulmasına neden olmaktadır.					