

ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUMLARINI BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Altan DOĞAN¹
Serdar BOZKURT²
Rıza DEMİR³

ÖZ

Çalışma hayatında son yıllarda önemli görülen konulardan bir tanesi esneklik olgusudur. Bu araştırmada, işgörenlerin esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. İşgörenlerin esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının; esnekliğin; bireysel, örgütsel ve toplumsal açıdan oluşturduğu avantajlarından ve dezavantajlarından etkilendiği söylenebilir. Araştırmada, esnek çalışma uygulamalarının örgütsel ve bireysel açılardan fayda ve sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, esnek çalışmaya ilişkin işgören tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, kamu sektöründe ve özel sektörde farklı alanlarda çalışan bireyler üzerinde yapılmıştır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılan 294 anket verisi SPSS 18 istatistik programında analiz edilmiştir. Araştırmada esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar; iş-yaşam dengesinin örgütsel yararları, esnek çalışmanın neden olduğu yönetsel sınırlılıklar ve kariyer sorunları olmak üzere üç boyut doğrultusunda incelenmiştir. Araştırma ile işgörenlerin, esnek çalışma uygulamalarının boyutlarına yönelik tutumlarının farklı olduğu ve söz konusu bazı boyutlara yönelik tutumların cinsiyet ve eğitim durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Esneklik, Esnek Çalışma Uygulamaları, İş-Yaşam Dengesi, Tutum, Kariyer Sorunları

JEL Sınıflandırması: O15, M54, M55

A STUDY OF INVESTIGATING THE ATTITUDES OF WORKERS TOWARDS FLEXIBLE WORKING

ABSTRACT

One of the fact seen important in working life in recent years is flexibility. It is aimed to determine attitudes of workers about flexible working in this research. It is said that the individual, organizational and social advantages and disadvantages of flexibility affect attitudes of workers about flexible working. In this research, it is aimed to determine attitudes of workers about flexible working considering individual and organizational benefits and limitations of flexible working practices. This research was done on workers employed in different areas in public and private sector. 294 survey data obtained with using convenience sampling method analyzed with SPSS 18 in research. The attitudes of workers about flexible working examined in the direction of three dimensions which are the organizational benefits of work-life balance, administrative limitations derived from flexible working and career problems in research. As result of research, it was determined that the attitudes of workers toward three dimensions of flexible working practices were different and the attitudes toward some dimensions differentiated with regard to gender and education.

Keywords: Flexibility, Flexible Work Arrangements, Work-Life Balance, Attitude, Career Problems

JEL Classification: O15, M54, M55

¹ Yrd.Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, altand@istanbul.edu.tr

² Yrd.Doç.Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., sbozkurt@yildiz.edu.tr

³ Arş.Grv.Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, rdemir@istanbul.edu.tr

1. Giriş

Teknolojideki hızlı ve sürekli gelişmeler beraberinde birçok yenilik getirmekte, bu yenilikler de işlerin yapılarında ve iş yapma biçimlerinde değişimlere neden olmaktadır. Teknolojiyle birlikte gelen değişimlerin yanında günümüzde işgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri de iş yapma biçimlerinin değiştirilmesini gerekli kılar hale gelmiştir. Artık eskisine göre daha eğitilmiş olan işgörenler, kendisine, ailesine, hobilerine daha fazla zaman ayırmak istemekte ve hatta ayıracağı bu zamanın günün, haftanın ya da ayın hangi kısmında olacağı konusunda kendisinin karar verici olmasını istemektedir. Örgütler de gerek işgörenlerin bu taleplerini karşılayabilmek, gerek teknolojinin faydalarından yararlanabilmek gerek de ağırlaşan rekabet şartlarına cevap verebilmek ve verimliliklerini sürdürebilmek için çalışma yaşamındaki istihdam şartlarını ve çalışma koşullarını değiştirmekte ve işgörenlerin istihdam edilme biçimleri ile çalışma saatlerinin düzenlenmesi gibi konularda esnekliği önemser hale gelmektedirler.

Örgütler, çalışma saatlerinin düzenlenmesine yönelik esnek programlar ile örgütün mal ya da hizmetlerine olan talebe ve işgören ihtiyacına bağlı olarak bireylerin çalışma saatlerini esnek hale getirebilmektedir. Bunun yanında işgörelere, işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları bilgi teknoloji araçları farklı yer ve zamanlarda sağlayarak örgüt faaliyetlerinin sürdürülmesini sağlayabilmektedirler.

Her ne kadar esnek çalışma programlarını uygulamanın temel amacının, küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar, rekabet artışı, iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişmelere örgütlerin uyum sağlaması ve işgörenlerin aile ve özel yaşamlarına ayırabilecekleri zamanın artırılarak moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi olduğu söylene de; işgörenlerin tamamının esnek çalışma uygulamalarıyla ilgili olumlu tutuma sahip olduğunun söylenmesi oldukça zordur. Klasik istihdam biçimlerine ve çalışma şartlarına alışmış olan, görece yaşı daha ilerlemiş olan ve yeni çalışma biçimlerini kendileri ve kariyerleri açısından bir tehlike olarak gören bireyler, esnek çalışmaya olumsuz olarak bakabilmektedirler. Esnek çalışma programlarını uygulayacak örgütlerin, uygulanacak programlardan maksimum derecede fayda sağlaması için, bu gibi olumsuz tutuma sahip bireylerin varlığından haberdar olması ve işgörenlerin bu olumsuz tutumlarını olumluya doğru dönüştürmesi gerekir.

Bu doğrultuda çalışmada, işgörenlerin esnek çalışmaya ilişkin tutumlarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylelikle, esnek çalışma programlarının hangi yönlerinin olumlu hangi yönlerinin de olumsuz olarak görüldüğü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle esneklik ve esnek çalışma kavramları açıklanmaya çalışılacak, sonrasında ise esnek çalışma türleri incelenecek ve esnek çalışmaya yönelik tutumlar ile araştırma sonuçları üzerinde durulacaktır.

2.1. Esneklik ve Esnek Çalışma Kavramları

İşletme literatüründe esneklik, gerek örgütsel yapılanmada gerek çalışma hayatında (üretim ve çalışma saatlerinde) gerek kariyer planlamada gerekse ücret ödemelerinde yapılan esnek uygulamaları ifade etmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 111). Esnek çalışma ise, işin niteliği ve yapısına göre, gerek çalışma zamanları gerekse mekan kullanımı açısından, iş hukuku ve toplu iş sözleşmesi düzenlemeleri veya iş-verenin müsamahası/isteği çerçevesinde işgörenlere yönelik değişik şekilde düzenlenebilen standart dışı veya esnek çalışma imkanları olarak tanımlanabilmektedir (Seyyar ve Öz, 2007: 20). Diğer bir ifadeyle bir işin nerede ve ne zaman yapılacağına resmi veya resmi olmayan biçimde izin veren politikalar ve uygulamalar, esnek çalışmayı ifade etmektedir (Maxwell vd., 2006: 138-139). Esnek çalışma kapsamında bireyler, bir işyerinde başlangıcı ve bitişi önceden belirlenmiş kurullarla değil, iş sözleşmesi veya hizmet akdi gibi hukuki araçlar kullanılarak çalışma şartlarının, ihtiyaçlara göre değişik şekilde düzenlenebilmesine imkan veren açık ve serbest bir sistem kapsamında çalışmaktadır (Eryiğit, 2000: 9-10). Bu şekilde işletmeler, hızla küreselleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, hızla gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet şartlarına ayak uydurabilmekte, sosyal taraflar çalışma tür ve koşullarını istedikleri gibi belirleyebilme serbestisine sahip olabilmektedir (Sönmez, 2006: 185-186). Esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış (yoğunlaştırılmış) iş haftaları, yarı zamanlı (part-time) çalışma, iş paylaşımı, uzaktan çalışma, esnek iş senesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, özerk çalışma grupları ve diğer iş dizaynı çalışmaları, esnek çalışma programlarına örnek olarak verilebilir (Seyyar ve Öz, 2007: 20).

İşgörenlerin istihdamlarıyla ilgili durumlarda ve koşullarda esnekliğin sağlanması, çalışma ilişkilerinde yönetsel temel hedeflerden biri olmuştur (Gilmore ve Williams, 2009: 221). Örgütler, işgörenleriyle olan ilişkilerinde giderek artan bir şekilde esnekliğe önem vermeye çalışmaktadır. Bugün dünyada pek çok ülkede, özellikle özel sektörde ve son yıllarda kamu kesiminde esnek çalışmaya yönelik sistemler uygulanmakta ve yasal düzenlemeler yapılmaktadır. Örneğin İngiltere'de 2002 tarihli Çalışma Yasası'na göre, işgörenlerin bakmakla yükümlü olduğu 6 yaşından küçük ya da 18 yaşına kadar engelli çocukları olması durumunda esnek çalışma talep etme hakları vardır. Bu talep, kişinin çalışması gereken saat sayısına, işin düzenlenmesine ve işyerinin konumuna bağlı olabilmektedir. Bununla birlikte bazı kesimler, böyle bir hakkın verilmesi ile işgörenlerin eksik yetki ve sorumluluk alacağını ve çalışma bütünlüğünün bozulacağını düşünmektedir (Herry ve Noon, 2008: 169). Bunun yanında esnek çalışma uygulamalarının sendikal ilişkileri azaltacağı düşünülmektedir. Esnek çalışma programları ile sendikal faaliyetlerin azalması, istihdam durumları ve koşulları açısından işgörenleri olumsuz etkileyecek öneri ve uygulamaların daha kolay hayata geçirilmesine neden olabilecektir (Gilmore ve Williams, 2009: 216).

2.2. Esnek Çalışma Türleri

Esnek çalışma programları, (1) Çalışma saatlerinin düzenlenmesinde esneklik, (2) Çalışılan saat miktarında esneklik, (3) Çalışma yerinde esneklik ve (4) İzin düzenlemelerinde esneklik olmak üzere dört boyutta incelenebilir (Giannikis ve Mihail, 2011: 418).

Çalışma saatlerinin düzenlenmesine yönelik esnek programlar ile örgütün mal ya da hizmetlerine olan talebe ve işgören ihtiyacına bağlı olarak bireylerin çalışma saatlerinin esnek hale getirilmesine çalışılmaktadır. Belirli sayıda işgörenin yararlandığı esnek zaman uygulamaları ile bireylerin işgünleri temel (çekirdek) bir saat dilimi baz alınarak belirlenmekte (örneğin öğleden önce 11:00 - öğleden sonra 2:00 arası) ve çalışma başlangıç ve bitiş saatleri bireylerin kendileri tarafından tespit edilmektedir (Dessler, 2011: 518). Buna göre klasik 8-5 anlayışı ya da haftalık 45 saat çalışma zorunluluğu gibi uygulamalardan uzaklaşarak hem işverene hem de iş yaşam dengesini korumaya çalışan işgörenlere fayda sağlayacak esnek zamanlı (flex-time) çalışma programları, esnek çalışma saatleri ve sıkıştırılmış iş haftaları gibi zaman esnekliği sağlayan çalışma programları örgütler tarafından tercih edilebilir (Torrington, Hall ve Taylor, 2008: 115-116). Örneğin “Kayan Süreli Esnek Çalışma Saati” modelinde işgören, önceden belirlenen bir zaman aralığı içinde çalışma süreleri ile birlikte ne zaman çalışacağını kendi istek ve arzusuna göre ayarlayabilmektedir (Çalışkan ve Sungur, 2009: 3-4). Sıkıştırılmış iş haftaları uygulaması da, çalışma saatlerinin düzenlenmesine yönelik esnek çalışma programlarına örnek olarak verilebilir. Sürekli olarak yapılan işlerde kullanılacak bu yöntemde işgörenler, haftada beş gün normal çalışma yerine haftada dört gün daha fazla sürelerle çalışabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2005: 330). Örneğin hastanelerde doktor ya da hemşirelerin bir hastaya sürekli bakmalarının gerekmesi ya da bir üretim işletmesinde vardiya değişimlerinden kaynaklanacak verimlilik kaybının azaltılmak istenmesi durumunda “sıkıştırılmış iş haftaları” yöntemi kullanılabilir (Dessler, 2011: 518). Sıkıştırılmış iş haftaları yöntemi ile işyerinde verimlilik artabileceği gibi, haftalık iş süresinin kısa bir zaman dilimine sığdırılmasıyla günlük iş süresinin uzaması nedeniyle, işgörenlerin daha fazla yorulması ve buna bağlı olarak iş sağlığı ve güvenliği bakımından belirli sakıncaların ortaya çıkması söz konusu olabilir (Günay, 2004: 11).

Çalışılan saat miktarına yönelik esnek programlar ise genel olarak işyerinde çalışılan sürede (çalışılan saatlerde) esneklik sağlayan düzenlemelerden oluşmaktadır. Çalışma süresi esnekliği çalışma sürelerinin belirli başlangıç ve bitiş zamanlarının olmaması veya çalışma sürelerinin firma ve işgören tarafından standart çalışma biçiminden farklı bir şekilde birlikte düzenlenmesidir (Eryiğit, 2000: 12). Geleneksel tam zamanlı, kalıcı iş sözleşmeleri yerine kısa süreli iş sözleşmeleri, kısmi zamanlı çalışma (part-time work), hükümet destekli eğitim programları, parça başı çalışma, çağrı üzerine çalışma ya da geçici çalışma gibi çalışılan saat sayısında esneklik sağlayan esnek çalışma programları kullanılabilir. Bununla birlikte görev paylaşımı (jobsharing) ve iş paylaşımı (worksharing) programları ile işgörenlerin çalışma

cakları saat sayısı miktarında esneklik sağlanabilir. Görev paylaşımı, belirli bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından yapılmasına imkan veren uygulamadır. Örneğin haftada 40 saat yapılması gereken bir iş, biri sabahları, diğeri ise öğleden sonraları çalışacak iki işgören arasında paylaşılabilir. Görev paylaşımı ile bireylerin ihtiyaçları daha iyi karşılanacağından işgören devir ve devamsızlık oranlarında olumlu gelişme sağlanır. İş paylaşımı ise ekonomik durgunluk dönemlerinde işten çıkartmaların önüne geçebilmek için bir grup işgören tarafından çalışma saatlerinin geçici olarak azaltılmasıdır. Özellikle ekonomik krizlerdeki küçülme kararlarında hem işgörenler hem de işverenler için yararlı olacak bu uygulamalarda, işgörenlerin daha kısa süre çalışmayı kabul etmeleri ile işten çıkarmaların önüne geçilebilecek ve böylece kriz durumları işgören sayısı azaltılmadan atlatılabilecektir (Uyargil, 2008: 90-91). Çalışılan saat miktarına yönelik söz konusu esnek programlar ile örgütün işgören ihtiyacını, koşul ve durumlara bağlı olarak daha hızlı ve daha az maliyetle karşılayacağı söylenebilir.

Çalışma yerinde esneklik sağlamaya yönelik programlar ise, işgörelere, işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları bilgi teknoloji araçlarını farklı yer ve zamanlarda sağlayarak örgüt faaliyetlerinin sürdürülmesine olanak veren düzenlemelerdir. Örgütler, oluşturdukları altyapı ile telefon, faks ya da bilgisayar aracılığıyla işgörenlerinin işyeri ile bağlantı ve iletişimlerini kalıcı hale getirerek evlerinden yarı ya da tam zamanlı çalışmalarını sağlayabilmekte; bu durumda işgörenler haftanın üç günü işyerinde, haftanın iki gününde ise evde çalışabilmektedir (Ivancevich, 2010: 170; Sharma, 2009: 110). Bu esnek çalışma türünün örgüt ve işgörenler için bazı avantaj ve dezavantajlarından bahsedilebilir. Örneğin tele (evden) çalışma yönteminin kullanılması ile işgören devir hızlarının düşürülmesi, engelli istihdamında kolaylık sağlanması, ofis imkanlarının maksimuma çıkarılması, devamsızlıkların, hastalık sürelerinin ve fazla çalışma ödemelerinin azaltılması, işgören verimliliğinin ve iş tatminin artırılması, örgüt açısından söz konusu olabilecek yararlar; bu yöntemin yüz yüze iletişimi azaltması, daha fazla koordinasyon gerektirmesi, sadece bazı işler için uygun olması ve bazı işgörenler tarafından kötüye kullanılması ise örgüt açısından söz konusu olabilecek bazı zararlar olarak belirtilebilir (Rao, 2004: 500). Bunun yanında bu çalışma düzeninin sağladığı esneklikle işgörenler iş yaşam dengelerini daha rahat kurabilmekte ve ulaşım masraflarından tasarruf sağlayabilmektedir (Uyargil, 2008: 94). Tele çalışma uygulamasının başarısının, tüm işgörenlerin (tam zamanlı çalışan ve tele çalışan) katılımı ve eğitimine, uygun tele çalışanların seçimi ve bunların geliştirilmesine, ilgili kişilere yeterli kaynak ve araçların sağlanmasına ve sistemin izlenmesi ile gerekli müdahalelerin yapılmasına bağlı olduğu söylenebilir (Armstrong, 2009: 510).

İzin düzenlemelerine yönelik esnek programlar ise, işgörenlerin beklenmedik ya da olağan sorun veya ihtiyaçlarına odaklanabilmelerini sağlamak için belirli bir süre işten uzaklaşmalarına imkan veren düzenlemelerdir (World at Work, 2009: 8).

Doğum izni, ücretli hamilelik izni, ücretsiz izinler ve diğer özel izinler esnek çalışma düzenlemelerine örnek olarak verilebilir.

Belirtilen esnek çalışma programlarının haricinde örgütlerde fonksiyonel olarak esneklik sağlayan düzenlemelerden de bahsedilebilir. Bu programlarda çalışanlar belirli bir alanda uzmanlaşmak yerine işleriyle ilgili farklı görevleri yerine getirecek şekilde kapasitelerini geliştirebilmektedir. Fonksiyonel esnekliğe bağlı olarak yatay esneklik, bireylerin gereken yerde ve zamanda istihdam edilebilecek şekilde çok yönlü becerilere sahip olmasını; dikey esneklik ise daha önce örgütsel hiyerarşide yukarıda ya da daha aşağıda bulunan bireyler tarafından yerine getirilen işleri yapabilmek için gerekli kapasiteye sahip olunmasını ifade etmektedir (Torrington, Hall ve Taylor, 2008: 116). Bunun yanında özellikle kariyerinin orta veya son aşamasında olup kariyer platosu sorunu yaşayan işgörenlerin tatmin ve motivasyonlarını sağlamak için onlardan alınacak katkıyı artırmak üzere iş zenginleştirme, iş genişletme, beceriye dayalı ücret ve kariyer molaları gibi teknikler kullanılabilir (Pynes, 2009: 302).

Bahsedilen esnek çalışma programları pek çok ülkede özel ve kamu örgütleri tarafından kullanılmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği ülkeleri tarafından istihdamın genel durumu ve özellikle uzun süreli işsizlik bakımından esnek çalışma programları tercih edilmektedir. AB-25 ülkelerindeki işlerin %17'si kısmi süreli işlerdir ve bu işlerin çoğu kadınlar tarafından gerçekleştirilmektedir (Çelik, 2007: 43). Hollanda ve İngiltere'de son yıllarda kısmi süreli çalışma biçimi hızla yayılmaktadır. Belirli süreli iş sözleşmesi açısından bakıldığında AB-27'de ortalama olarak işçilerin %12'sinin belirli süreli sözleşmeler altında istihdam edildiği görülmektedir (Çelik, 2007: 45). Bununla birlikte evden çalışma yöntemlerinin ABD, Kanada, Japonya, Avustralya ve AB ülkelerinde hızla yaygınlaşmakta olduğu, bu ülkelerin yanı sıra Singapur, Malezya, Brezilya gibi gelişmekte olan ülkelerde de evden çalışma yöntemlerinin kullanımında belirgin bir artışın olduğu gözlenmektedir (Tozlu, 2011: 112). Güney Afrika'da telekomünikasyon, finans ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 85 şirketin İnsan Kaynakları Direktörleri kapsamında yapılan bir araştırmada ise; şirketlerin %95'inin fazla (ek) mesai, %91'inin belirli süreli iş sözleşmesi, %90'ının esnek iş zamanları, %86'sının geçici işgören çalıştırma, %63'ünün hafta sonu çalışma, %56'sının vardiyalı iş, %47'sinin kısmi zamanlı (part-time) çalışma, %45'inin evden çalışma, %41'inin tele çalışma, %41'inin sıkıştırılmış iş haftaları, %25'inin yıllık iş saatleri ve %4'ünün görev paylaşımı programını kullandığı belirlenmiştir (Grobler ve Bruyn, 2011: 73).

2.3. Esnek Çalışma Programlarına Yönelik Tutumlar ve Konuya İlişkin Araştırmalar

İşgörenlerin istihdamında çalışma zamanları ve mekan kullanımı açısından esneklik sağlayan esnek çalışma programlarına yönelik tutumlar, bireysel ve örgütsel düzeyde bir takım fayda ve sınırlılıklar kapsamında incelenebilir. Keza esnek çalışma programları, iş yaşam dengesi ve verimlilik artış sağlaması gibi yönleriyle

olumlu; iletişim sıkıntıları ve koordinasyon sorunları gibi nedenlerle de olumsuz algılanabilmektedir. Dolayısıyla esnek çalışma programlarına yönelik tutumlar, bireysel ve örgütsel düzeyde fayda ve sınırlılıklara dayalı olarak dört kategoride incelenebilir (Giannikis ve Mihail, 2011: 422).

Şekil 1: Esnek Çalışma Programlarının Bireysel ve Örgütsel Düzeyde Fayda ve Sınırlılıkları

	Bireysel	Örgütsel
Faydalar	İş-yaşam dengesi	Örgütsel bağlılık ve verimlilik artışı
Sınırlılıklar	Kariyer planlama ve iletişim sıkıntıları	Koordinasyon ve iş programı düzenleme sorunları

Esnek çalışma programlarının olumlu algılanmasında en önemli faktörün, bireysel düzeyde en önemli fayda olarak görülebilecek iş yaşam dengesinin kurulması olduğu söylenebilir. Keza esnek çalışma programlarının popüler hale gelmesinin en önemli nedenlerinden biri, günümüz rekabet ortamında çok daha fazla gayret göstermeleri beklenen bireyler için zamanın en kıymetli yarar haline gelmesi ve bireylerin özel yaşamlarına vakit ayırabilmelerini sağlayacak çalışma programlarına verilen önemin artmasıdır. İş ve aile yapısında meydana gelen değişimler, işgörenlerin stres düzeylerini de artırmış ve iş-yaşam dengesinin kurulması, işgörenlerin en çok önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir. Bireyler zamanlarını nerede, ne zaman ve nasıl kullanmaları gerektiği konusunda esnek olmak ve yaşamları ile işleri arasında bir denge kurmak istemektedir. Esnek çalışma programları, iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarla daha iyi ilgilenebilmeye, ailevi sorumluluklara daha fazla önem vermeye ve işyerindeki görev ve sorumluluklara daha fazla odaklanmaya olanak sağlamaktadır (Giannikis ve Mihail, 2011: 426). Buna karşın esnek çalışma programlarından yoksun olarak işi ve yaşamı arasındaki çatışmaları yönetemeyen bireyler daha verimsiz ve moralsiz olmakta ve daha fazla devamsızlık yapmaktadır. 79 ülkede 42.000 IBM çalışanının katılımıyla yapılan iş-yaşam dengesi araştırmasında, işgörenlerin IBM'den ayrılmalarına sebep olacak ikinci önemli nedenin iş yaşam dengesini sağlayacak esnek çalışma programlarının olmaması olduğu tespit edilmiştir (Cascio, 2010: 19).

Örgütler, işgörenlerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak ve iş-yaşam hayatı arasındaki çatışmaları hafifletmek için esnek çalışma zamanları, gönüllü kısmi zamanlı çalışma, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftaları, evden çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarını daha çok tercih etmektedir (Pynes, 2009: 302). Örneğin 2006 yılında yapılan "Üçüncü İş-Yaşam Dengesi Araştırması"nın sonuçları

Yıl:7 Sayı:14, Kış 2015 ISSN 1307-9832

baz alındığında, 2004 yılında yapılan “İkinci İş-Yaşam Dengesi Araştırması” sonuçlarına göre bazı esnek çalışma programlarının kullanımında önemli artışlar olduğu görülmüştür. 2004 yılı araştırmasında katılımcıların %70'inin sıkıştırılmış iş saatleri uygulamasından, %45'inin yarı zamanlı çalışma programlarından, %35'inin ise esnek çalışma zamanları programlarından yararlandığı tespit edilirken; 2006 yılı araştırmasında katılımcıların %69'unun yarı zamanlı çalışma programlarından, %54'ünün sıkıştırılmış iş saatleri uygulamasından, %53'ünün ise esnek çalışma zamanları programlarından yararlandığı belirlenmiştir (Beardwell ve Claydon, 2010: 152-153). Buna göre esnek ve yarı zamanlı çalışma programlarının kullanımında önemli artış olduğu, sıkıştırılmış iş saatlerinin uygulanmasında ise azalma olduğu söylenebilir.

710 işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen bir başka araştırmada (Hayman, 2009: 327) esnek zaman programları kapsamında çalışan bireylerin iş yaşam dengesini sağlama konusunda sabit zaman programları kapsamında çalışan bireylere göre daha iyi performans gösterdikleri görülmektedir. Bununla birlikte; iş yaşam dengesini sağlama konusunda esnek işyeri ve iş paylaşımı gibi çalışma programları kapsamında çalışan bireyler ile geleneksel programlar kapsamında çalışan bireyler arasında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, bireysel olarak düzenlenen esnek çalışma programları iş yaşam dengesinin sağlanmasına az da olsa katkı sağlarken, bu programların kullanılabilirliği ya da uygulanabilirliğine yönelik algının iş yaşam dengesinin kurulmasında temel etken olduğu söylenebilir.

Australya'da 495 akademik ve idari personel kapsamında yapılan araştırmada, akademik personelin iş yüklerinin fazla olmasından dolayı esnek çalışma programlarını daha az kullanabildikleri ve iş yaşam dengesine yönelik tatminlerinin anlamlı şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sharafizad, Pauli ve Omari, 2011: 48).

Kamu sektöründe uygulanan alternatif iş düzenlemelerinin iş yaşam dengesine yönelik çatışmaların azaltılmasına yardımcı olup olmadığını belirlemek üzere 60 kamu kurumu kapsamında yapılan bir başka araştırmada; sıkıştırılmış iş haftaları programının iş yaşam dengesine yönelik çatışmaları azalttığı, esnek zaman uygulamaları ve tele çalışmanın ise iş yaşam dengesine yönelik çatışmaları azaltmadığı belirlenmiştir. Bununla birlikte yönetsel desteğin de iş yaşam dengesine önemli katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Julien, Somerville ve Culp, 2011: 167).

Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırmada da iş yaşam dengesine yönelik esnek çalışma programlarının stresin azaltılması, aile bireylerinin birbirleriyle daha fazla vakit geçirmesinin sağlanması ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi önemli sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür (Fursman ve Zodgekar, 2009: 53). Yapılan bir başka araştırmada ise esnek çalışma programları kapsamında çalışan işözenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu ve esnek çalışma programının algılanan faydasının, cinsiyete ve eşin çalışma düzenine göre değiştiği; buna göre kadınların, sıkıştırılmış iş haftaları ve esnek zaman uygulamalarından algıladıkları

faydanın erkeklere göre daha yüksek olduğu; eşleri tam zamanlı çalışan işgörenlerin belirtilen uygulamaları çok faydalı gördükleri, eşleri çalışmayan ya da yarı zamanlı çalışan işgörenlerin ise belirtilen uygulamaları daha az faydalı gördükleri belirlenmiştir (Grzywacz, Carlson ve Shulkin, 2008: 199-211).

İrlanda’da 2003 yılında yapılan “Birinci Ulusal İşgören Araştırması” verilerine dayalı olarak gerçekleştirilen bir başka araştırmada yoğun iş temposu ve iş yaşam çatışması ile temel esnek çalışma programları olan esnek zaman, kısmi süreli çalışma, evden çalışma ve görev paylaşım programları arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre esnek zaman ve kısmi süreli çalışma programlarının yoğun iş temposunu ve iş yaşam çatışmasını azaltma eğiliminde olduğu; evden çalışmanın ise hem yoğun iş temposu hem de iş yaşam çatışması ile çok daha ilişkili olduğu görülmüştür (Russell, O’Connell ve McGinnity, 2009: 73). Yapılan bir başka araştırmada iş yaşam dengesinin sağlanmasında, hafta sonu çalışmamanın, haftanın altı gününde çalışma saatlerinin kısaltılmasına göre daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanlar, “kişisel zaman”ın iş yaşam dengesinin kurulmasında ana faktör olduğunu, bireylere gerekli ve arzu edilen iş dışı aktiviteler için zaman ayrılmasına çalışılırken çoğunlukla bu “kişisel zaman” diliminden mahrum bırakıldıklarını düşünmektedir (Brown ve diğ., 2010: 194).

Esnek çalışma programlarının olumlu algılanmasında bir diğer önemli faktör, esnek çalışma programlarının örgütsel düzeyde sağladığı faydadır. Söz konusu en önemli faydalar; esnek çalışma programları ile iş yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin iş tatmininin, örgütsel bağlılığının, moralinin ve verimliliğinin artması, dolayısıyla işgören devir ve devamsızlık oranlarının düşmesidir. Bununla birlikte esnek çalışma programları uygulayan örgütler nitelikli ve değerli personeli tutma ve cezbetme gücüne de sahip olabilmektedir. Keza IBM’in yaptığı iş-yaşam dengesi araştırmasında kurumsal finans biriminin yöneticilerinin %94’ü esnek çalışma uygulamalarının yüksek nitelikli profesyonel işgörenlerin tutulmasında olumlu etkiye sahip olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda IBM firması, yüksek nitelikli işgörenleri elde tutabilmek için strateji olarak esnek çalışma uygulamalarına önem vermiştir (Cascio, 2010: 19). Bunun yanında nitelikli profesyonel işgörenlerin tutulması örgütü gereksiz işgören devir maliyetinden de kurtarmaktadır. Global danışmanlık firması Deloitte & Touche’da uygulanan ve 30.000 işgörenin yararlanabildiği esnek çalışma programlarının, 2003 yılı boyunca örgütü işgören devrinden kaynaklanacak 41.5 milyon dolarlık bir maliyetten kurtardığı tahmin edilmektedir (Demby, 2004: 75).

IBM ve Deloitte örneklerinde olduğu gibi diğer örgütlerde de nitelikli işgörenleri örgütte tutmak isteyen yönetimler için iş düzenlemelerinde esnekliğin sağlanmasının önemli konulardan biri haline geldiği ve bu şekilde esnek çalışma programlarına yönelik ilginin giderek arttığı söylenebilir. Güney Afrika’da teleko-

münikasyon, finans ve teknoloji sektöründe faaliyet gösteren 85 şirketin İnsan Kaynakları Direktörleri kapsamında yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; esnek çalışma programları kullanımının en önemli faydaları sırasıyla iş tatmini ve verimliliğinde artış, zamanın etkili kullanımı ve iş yaşam dengesinin sağlanmasıdır (Grobler ve Bruyn, 2011: 75). Bununla birlikte örgüt içinde esnek ofis uygulamalarının, formal öğrenme araçları yanında, bir grup içinde yüzyüze iletişim kurarak ve diğer informal öğrenme araçları ile kendilerini geliştirmek zorunda olan bilgi işçileri için de oldukça önemli olduğu söylenebilir (Maier, Thalmann ve Sandow, 2010: 493).

Esnek çalışma programlarının örgüte faydası, yapılan işin ve işgörenin türüne göre değişebilmektedir. Örneğin nitelikli eleman temininde güçlük çeken, vardiyalı ya da sıkıştırılabilir iş veya görevleri olan, sadece haftanın dört günü müşteri potansiyeli olan (örneğin kadın kıyafeti ya da otomobil lastiği satan), yedi gün yirmi dört saat faaliyet göstermek zorunda olan ya da büyük şehirlerde büyük yerleşim alanlarında faaliyet gösteren örgütler, farklı kolaylıklar sağlayan esnek programları tercih edebilir (Poor, 2010: 1054-1055). İskoçya'da yapılan bir araştırmada esnek çalışma programlarının küçük işletmelere olan etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre kısmi süreli çalışma, fazla mesai ve vardiyalı çalışmanın küçük işletmelerde kullanılan temel esnek çalışma programları olduğu; esnek çalışma programlarının işgörenler tarafından talep edildiği, informal şekilde uygulandığı, örgütün ihtiyaçlarına odaklandığı ve özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren örgütlerde tercih edildiği söylenebilir. Küçük işletmelerde uygulanan esnek çalışma programlarının işgörenlerin cezbedilmesine, tutulmasına, işgören ilişkilerine ve örgütsel bağlılığa katkı sağlayarak faydalı olduğu görülmüştür (Maxwell ve Rankine, 2007: 138).

Esnek çalışma programlarının olumsuz algılanmasındaki temel faktörler ise, programların bireysel ve örgütsel düzeyde neden olduğu sınırlılıklardır. Olumsuz algıya neden olan söz konusu bireysel sınırlılıklar özellikle iletişim ve kariyer sorunları bağlamında incelenebilir. Örneğin yöneticiler, tam zamanlı çalışan bireylere göre esnek çalışma programları kapsamında çalışan bireyleri, görev ve sorumluluklarına daha az bağlı olarak algılayabilir ve esnek çalışan bireylere karşı olumsuz tutum sahibi olabilir. Aynı şekilde işyerinde tam zamanlı çalışan bireyler de benzer nedenlerle esnek çalışan bireylere karşı olumsuz tavır sergileyebilir. Esnek çalışan bireylerin tam zamanlı çalışan bireylere göre teknik ve yönetsel becerilerinin bir kısmını zamanla kaybetme riskinin daha yüksek olması, esnek çalışma programlarının yüzyüze iletişimi ve mesleki dayanışmayı azaltması, bireyleri örgüt içindeki sosyal ağın dışında bırakması, bireylerin ücretlerinde azalmaya ya da bazı ek yararlarından mahrum kalmasına neden olması, farklı kariyer sorunlarına ve belki de en önemlisi olarak iş güvencesizliğine yol açması, esnek çalışma programlarının diğer olası bireysel sınırlılıkları olarak ifade edilebilir (Giannikis ve Mihail, 2011: 426).

30 örgüt kapsamında 1114 işgörenin katılımcı olduğu, esnek çalışma programlarının mesleki dayanışmayı etkileyip etkilemediğinin incelediği araştırmada; sürekli değişen programlar ve işgörenler arasındaki iletişim fırsatlarının azalmasından dolayı iş stresinin artmasına bağlı olarak esnek çalışma programları ile mesleki

dayanışma arasında negatif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (ten Brummelhuis, Haar ve Lippe, 2010, s.2842). İngiliz İşgören İlişkileri Araştırması (The British Workplace Employee Relations Survey) sonuçlarına göre de esnek zaman programlarının işgörenlerin stres düzeylerini azalttıklarına yönelik bir bulguya ulaşılmazken esnek zaman programları ile iş güvencesi arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Eldridge ve Nisar, 2011: 233). Esnek çalışma programları ile işgören devir oranı arasındaki ilişkiyi İngiliz (Anglo) ve İskandinav (Nordic) toplumları arasında karşılaştırmalı olarak inceleyen araştırmada; İngiliz toplumunda saat miktarına yönelik esnek programlar ile işgören devri arasında pozitif ilişki olduğu; İskandinav toplumunda ise çalışma saatlerinin düzenlenmesi ile işgören devri arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre İngiliz toplumunda esnek çalışma programlarının iş tatmini ve verimliliğini azalttığı, buna karşın toplulukçu bir kültürün baskın olduğu İskandinav toplumunda çalışma saatlerine yönelik esnekliğin hak olarak görüldüğü ve işgören devrini azalttığı söylenebilir (Stavrou ve Kilaniotis, 2010: 550). Yine Güney Afrika'da yapılan araştırmanın sonucuna göre esnek çalışma programlarının en önemli potansiyel dezavantajının iş güvencesine yönelik tehdit olduğu belirlenmiştir (Grobler ve Bruyn, 2011: 75).

Esnek çalışma programlarının olumsuz algılanmasına yönelik örgütsel sınırlılıklar ise iş, görev ve sorumluluklara ilişkin programların düzenlenmesi ve koordinasyonun sağlanmasındaki zorluklardır. Bununla birlikte bazı düzenlemelerin esnek ve tam zamanlı çalışan tüm personele eşit olarak uygulanamaması, esnek çalışma programlarının temelde adaletsiz olduğu inancını oluşturabilir. Keza belirli işlev ve fonksiyonlar açısından bakılacak olursa esnek çalışma ile normal çalışma programları arasında farklılık olduğu görülecektir. Örneğin esnek bir program kapsamında çalışan bir bireyin performans değerlemesinin, normal (örneğin tam zamanlı) bir program kapsamında çalışan bireyin performans değerlemesine göre daha zor olacağı söylenebilir. Esnek çalışma programlarının daha çok, az sorumluluk gerektiren iş ve görevlerde düzenlenmesi ve aşırı sorumluluk gerektiren pozisyonlarda tercih edilmemesi; uygulandığı durumlarda tam zamanlı çalışma statülerinde görülmeyen suiistimallere neden olması ve yönetimin yükünü artırması esnek çalışma programlarının diğer örgütsel sınırlılıkları olarak belirtilebilir. İskoçya'da yapılan araştırmaya göre küçük işletmelerde uygulanan esnek çalışma programlarının operasyonel bir takım sorunlara ve yönetimin iş yükünün artmasına neden olduğu görülmüştür (Maxwell ve Rankine, 2007: 138). Bununla birlikte özellikle esnek çalışma programları ve esnek teknoloji ile çalışan bireylerin hedeflerine ulaşamadıkları durumlar söz konusudur. Bu durumda yararlanılan esnek çalışma programlarının ya da kullanılan teknolojilerin yeniden düzenlenmesi gerekebilir. Hangisine yönelik bir düzenleme yapılacağı sorusu, insani ve maddi unsurların birbirleri ile birlikte nasıl daha iyi kullanılabileceğine de bağlıdır. Keza insani ve maddi unsurların birlikte değerlendirilmesi, bireylerin işlerini yaparken yararlanacakları programlar ve teknolojilerden oluşan uygun bir altyapının oluşmasını sağlayacaktır. Bu nedenle gerek esnek

çalışma programlarının gerekse de esnek teknolojinin düzenlenmesinde insani ve maddi unsurların birlikte değerlendirilmesi önemli görülmektedir (Leonardi, 2011: 147).

Fayda ve sınırlılıklar birlikte düşünüldüğünde, esnek çalışma programlarına yönelik olumlu ya da olumsuz tutumlar; bazı programların “dostça (friendly)” algılanmasına, bazı programların da “düşmanca (unfriendly)” algılanmasına neden olmaktadır. Dostça kabul edilen esnek programlar bir taraftan işgörenlerin ve ailelerinin çalışma ve sosyal hayatlarını kaliteli hale getirirken bir taraftan da daha yüksek verimlilik ve daha düşük işgören maliyeti sağlayarak hem işgörenler hem de işverenler için faydalı olmaktadır. Örneğin 46 araştırmanın sonuçlarını kapsayan bir meta-analiz çalışmasının sonucuna göre tele (evden) çalışma yönteminin iş tatmini ve iş performansını artırarak iş yaşam dengesine yönelik çatışmaları, iş stresini ve işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir (Ivancevich, 2010: 170). Bununla birlikte 2010’da yapılan bir çalışmada hizmet işletmelerinde uygulanan programların çoğunun “dostça”; üretim işletmelerinde uygulanan programların ise “düşmanca” algılandığı ve düşmanca algılanan esnek çalışma programlarının kullanımı ile algılanan hizmet kalitesi arasında zayıf düzeyde ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Podnar ve Golob, 2010: 1782-1783).

3. Araştırma Metodolojisi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacını, işgörenlerin esnek çalışmaya ve esnek iş uygulamalarına yönelik tutumlarını incelemek oluşturmaktadır. Böylelikle değişen ekonomik, sosyal, teknolojik ve rekabet şartlarına hızlıca uyum sağlamak durumunda kalan işletmelerin, bu uyumu sağlayabilmek için başvurmak durumunda kalabilecekleri esnek çalışma kavramına karşı işgörenlerin görüşlerinin ne olduğu hakkında fikir sahibi olunabilecektir. İşgörenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, çalışma şekli, pozisyon, medeni durum ve çalıştıkları sektöre göre esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarındaki farklılıkların incelenmesi de araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hizmet ve üretim süreçlerinde kullanımı ile esnek çalışma sistemlerine duyulan ihtiyaç artmış ve işgörenler açısından istenilen zaman ve mekanda çalışma imkanı sağlanabilir hale gelmiştir. İşgörenlerin, kendileri ve işveren arasındaki uzlaşmayı sağlayabilecek düzenlemelere yönelik tutumlarının bilinmesi önemli olarak görülebilir. İşgören tutumları doğrultusunda, endüstri ilişkileri sistemini düzenleyici uygulamalara ait önerilerin ortaya konulabilmesi araştırmanın önemini artırmaktadır. Ayrıca esnek iş uygulamalarına yönelik ampirik araştırmaların henüz insan kaynakları yönetimi alanında çok fazla sayıda yapılmaması nedeniyle çalışmanın, literatüre katkı sağlayıcı bir önemi olduğu düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın kapsamını kamu ve özel sektördeki işgörenler oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yapılmıştır. Araştırma kapsamının geniş tutulması amacıyla da herhangi bir sektör vb. kısıtlamasına gidilmemiştir. Araştırma için 316 anket doldurulmuş fakat bunlardan 22 tanesi eksik veri içerdiğinden araştırma kapsamına alınmamıştır. Sonuç olarak araştırmaya 294 kişi katılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde “Esnek İş Uygulamaları Ölçeği”ne ait ifadeler yer almaktadır. Belirtilen bu ölçekteki ifadeler ikinci bölümde örneklemin demografik niteliklerine ait (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem vb.) sorular ilave edilerek anket formu tamamlanmıştır. Anket formları araştırmacılar tarafından işgörelere posta, elektronik posta ile yollanmış ve elden dağıtılıp toplanmıştır. Aynı zamanda anket formunun bulunduğu web sayfası oluşturulmuş ve anketlerin internet üzerinden doldurulması da sağlanmıştır.

Araştırmada Charron ve Lowe (2005) ve Albion’un (2004) çalışmalarından hareketle, Giannikis ve Mihail tarafından (2011) hazırlanan “Esnek İş Uygulamaları Ölçeği” (Flexible Work Options Questionnaire-FWOQ) kullanılmıştır. Bu ölçek 4 boyut ve 20 ifade ile esnek iş uygulamalarına yönelik işgörelerin tutumlarını ölçmektedir. Esnek iş uygulamalarına ait dört boyut; kariyer sorunları, iş-yaşam dengesi, yönetsel sınırlılıklar ve örgütsel faydalardır. Bu çalışmada da bu boyutlar dikkate alınarak ölçme aracı düzenlenmiştir.

3.4. Veri Analizi

Anketi dolduranların esneklik uygulamalarına yönelik ifadelerle katılımları (1: Hiç katılmıyorum 5: Tamamen katılıyorum) şeklindeki Likert tipi ölçekle değerlendirilmiştir. Veriler, SPSS for Windows 18.0 paket programında analiz edilmiştir. Veri analizinde tanımlayıcı istatistikler olarak; aritmetik ortalama ve standart sapmadan yararlanılmıştır. Ayrıca ölçeğin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Bunun yanı sıra araştırmadaki esnek iş uygulamaları ölçeği için güvenilirlik değerleri (Cronbach alpha) hesaplanmıştır. Verilerin normallik dağılımı için ise Kolmogorov-Smirnov testi yapılmış olup, verilerin normal dağılıma uygunluk gösterdiği tespit edilmiştir. Böylelikle hipotezlerin analizi için parametrik testlerin (t-testi ve tek yönlü varyans analizi) yapılmasına karar verilmiştir.

Ölçekteki ifadelerin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla öncelikle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi için örneklem büyüklüğü önemlidir. Vaka sayısı, değişken sayısından fazla olmalıdır. Genel olarak 100-200 denek arası analiz için yeterlidir (Akgül ve Çevik, 2005:419). Bu çalışma 294 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

olup yeterli sayıya ulaşılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla yapılan faktör analizinde Varimax Rotasyonu kullanılmıştır. Faktör sayısına herhangi bir sınır getirilmemiş ve öz değeri (eigen value) 1.00'den büyük olan faktörler ölçeğe alınmıştır. Literatürde faktör yük değerinin oluşturulmasında 0.30 ile 0.40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 127). Bu çalışmada faktör yükleri için alt kesim noktası 0.30 olarak kabul edilmiştir.

Esnek çalışma uygulamaları ölçeğinde bir ifade, madde toplam korelasyonunun düşük olması nedeniyle ölçüm aracından çıkarılmıştır. Cronbach alpha güvenilirlik değerleri; esnek çalışma uygulamaları ölçeği için **0,77**, ölçeğin alt boyutları için ise; kariyer sorunları **0,66**, iş-yaşam dengesinin örgütsel yararları **0,90** ve yönetsel sınırlılıklar **0,77** olarak hesaplanmıştır. Cronbach alpha değerleri sosyal bilimlerde gerçekleştirilen araştırmalar açısından güvenilir olarak değerlendirilebilir (Kalaycı vd., 2005).

4. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmaya, kamu ve özel sektörde çalışan 294 kişi katılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ait genel bilgiler şöyledir: Araştırmaya katılanların 131'i erkek (%44,6) ve 160'ı kadındır (%54,4), 3 kişi (%1,0) ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde; 18-25 yaş grubunda 67 kişinin (%22,8), 26-33 yaş grubunda 161 kişinin (%54,8), 34-41 yaş grubunda 43 kişinin (%14,6) ve 42 ve üzeri yaş grubunda ise 20 kişinin (%6,8) olduğu belirlenmiştir. 3 kişi (%1,0) ise bu soruya cevap vermemiştir. Katılımcıların eğitim durumları; ilköğretim-lise-önlisans mezunu 23 kişi (%7,8), üniversite mezunu 136 kişi (%46,3) ve yüksek lisans/doktora mezunu ise 131 kişi (%44,6) şeklindedir. 4 kişi (%1,4) ise bu soruyu yanıtsız bırakmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında; evli olan 88 kişi (%29,9) ve bekar olan 203 kişi (%69) bulunmaktadır. Bu soruya yanıt vermeyen 3 kişidir (%1,0). Katılımcıların 71'i kamuda (%24,1) ve 215'i özel sektörde (%73,1) çalışmaktadır. Bu soruya yanıt vermeyen ise 8 kişi (%2,7) bulunmaktadır. Katılımcıların kıdem durumu; 1 yıldan az 36 kişi (%12,2), 1-5 yıl arası 101 kişi (%34,4), 5-10 yıl arası 87 kişi (%29,6), 10-15 yıl arası 42 kişi (%14,3) ve 15 yıl ve üzeri 20 kişi (%6,8) şeklindedir. Bu soruyu yanıtsız bırakan 8 kişi (%2,7) bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların 88'i Yönetici/Amir/Müdür/Daire Başkanı (%22,9), 55'i Şef/Müdür Yardımcısı (%18,7), 139'u da İşçi/Memur (%47,3) pozisyonundadır. 12 kişi (%4,1) ise bu soruyu yanıtlamamıştır.

Tablo1: Araştırma Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Değişken		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	131	44,6
	Kadın	160	54,4
	Yanıtlamayan	3	1,0
Yaş	18-25 arası	67	22,8
	26-33 arası	161	54,8
	34-41 arası	43	14,6
	42 ve üzeri	20	6,8
	Yanıtlamayan	3	1,0
Eğitim Durumu	İlköğretim-lise-önlisans	23	7,8
	Üniversite	136	46,3
	Yüksek lisans/Doktora	131	44,6
Medeni Durum	Evli	88	30
	Bekar	203	69
	Yanıtlamayan	3	1,0
Sektör	Kamu	71	24,2
	Özel	215	73,1
	Yanıtlamayan	8	2,7
Kıdem	1 yıldan az	36	12,2
	1-5 yıldan az	101	34,4
	5-10 yıldan az	87	29,6
	10-15 yıldan az	42	14,3
	15 yıl ve üzeri	20	6,8
	Yanıtlamayan	8	2,7
Pozisyon	Yönetici/Amir/Müdür/Daire Başkanı	88	22,9
	Şef/Müdür Yardımcısı	55	18,7
	İşçi/Memur	139	47,3
	Yanıtlamayan	12	4,1

Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda faktör analizi için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin ölçümüne ait değerin 0,50'nin üzerinde olması gerekir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010: 80). Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) sonucunda, Kaiser-Meyer-Olkin değeri 0,870 olarak bulunmuştur ve bu değer iyi olarak değerlendirilmektedir. Bartlett testi sonucu ise 2135,004 ($p:000<0.001$) olarak bulunmuştur (Kalaycı, vd. ,2005: 322). Bartlett testi değerinin yüksek istatistiksel anlamlılık ($p:000<0.001$) taşıması, araştırma verilerinin farklı istatistiksel analizler için elverişlilik derecesinin yüksek olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda bu test, elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir.

Faktör analizi sonuçları varimaks rotasyonu ile hesaplanmıştır. Sonuçta, esnek çalışmaya karşı işgören tutumları ölçeğinin boyutlarına ilişkin ifadelerin faktör yüklerine ait aralık değerleri; iş-yaşam dengesinin örgütsel yararları (0,550-0,784), yönetsel sınırlılıklar (0,550-0,755) ve kariyer sorunları (0,320-0,506) olarak hesaplanmıştır. Yapılan analiz sonucu üç faktör elde edilmiştir. Bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı 0.53 olup, iyi bir değerdir. Birinci faktör, değişkenliğin %26,2'sini, ikinci faktör %15,4'ünü, üçüncü faktör %11,4'ünü açıklamaktadır (Tablo 2).

Tablo 2: Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Özdeğer (eigenvalue)	Varyans yüzdesi	Cronbach alpha
Faktör 1: İş-yaşam dengesinin örgütsel yararları	4,969	26,2	0,90
Faktör 2: Yönetsel sınırlılıklar	2,918	15,4	0,77
Faktör 3: Kariyer sorunları	2,162	11,4	0,66

Esnek çalışma uygulamaları ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda elde edilen tanımlayıcı istatistik analizler (aritmetik ortalama ve standart sapma) incelendiğinde; esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik tutumlar; ölçeğin tümü için aritmetik ort. 3,47 (std. sapma 0,45), kariyer sorunları için aritmetik ort. 3,20 (std. sapma 0,72), iş-yaşam dengesinden elde edilen örgütsel faydalar için ise aritmetik ortalama 3,83 (std. sapma 0,69) ve yönetsel sınırlılıklar için aritmetik ort. 3,08 (std. sapma 0,83) şeklinde hesaplanmıştır (Tablo3).

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistik Analizler

Ölçek ve boyutları	Ortalama	Std. sapma
Esnekliğe yönelik tutumlar (tüm ölçek)	3,47	0,45
Kariyer sorunları	3,20	0,72
İş-yaşam dengesinin yararları	3,83	0,69
Yönetsel sınırlılıklar	3,08	0,83

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

Çalışmada, esnek çalışma ve boyutları ile demografik değişkenler (cinsiyet, yaş vb.) arasındaki bağlantıları bulabilmek amacıyla hipotezler geliştirilmiştir. Bu bağlantıları gösterebilmek amacıyla oluşturulan hipotezler ve elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

H_{1a}: Cinsiyete göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Cinsiyete göre farklılıkların incelendiği t-testi analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemekte, sadece esnek çalışma uy-

gulamaları boyutlarından kariyer sorunlarında ($p: 0,007 < 0,05$) istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu çerçevede kariyer maliyetleri boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde erkeklerin $\bar{x}: 3,33$ ($\sigma: 0,73$) ve kadınların $\bar{x}: 3,10$ ($\sigma: 0,70$) olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle kadın katılımcıların, erkeklere göre, ev işleri ve hatta çocuk sahibi iseler, çocuk bakımı işleri gibi nedenlerle kariyerleri hakkındaki değerlendirmeleri çok fazla olumsuz olarak görmedikleri düşünülebilir. H_{1a} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

H_{1b}: Eğitim durumuna göre, esnek çalışma uygulamaları ve boyutlarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Eğitim durumuna göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemekte, sadece esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutum boyutlarından yönetsel sınırlılıklarda ($p: 0,023 < 0,05$) istatistiki olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Bu çerçevede yönetsel sınırlılıklar boyutuna ilişkin gruplar arası farklılıklar incelendiğinde; ilköğretim-lise-önlisans¹: $\bar{x}: 3,38$ ($\sigma: 0,68$), üniversite $\bar{x}: 3,10$ ($\sigma: 0,70$) ve yüksek lisans/doktora $\bar{x}: 2,95$ ($\sigma: 0,78$) olarak hesaplanmıştır. Buradan hareketle eğitim seviyesi arttıkça yönetsel sınırlılıklara yönelik olumsuz tutumların azaldığı söylenebilir. H_{1b} hipotezi kısmi olarak kabul edilmiştir.

H_{1c}: Kıdeme göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Kıdeme göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ($p: 0,997 > 0,05$). Bu çerçevede kıdem yılına ilişkin farksızlığa ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; ortalamaların 3,43 ile 3,46 arasında değiştiği ve birbirine çok yakın değerler aldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda kıdemin, işgörenlerin esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı düşünülebilir. H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1d}: Çalışma şekline göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Çalışma şekline göre farklılıkların incelendiği t-testine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ($p: 0,339 > 0,05$). Tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde; tam zamanlı işgörenlerin $\bar{x}: 3,45$ ($\sigma: 0,45$) ve kısmi zamanlı işgörenlerin $\bar{x}: 3,54$ ($\sigma: 0,44$) şeklinde hesaplanmıştır. Bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Ancak kısmi zamanlı işgörenlerin, esnek

¹ Katılımcı sayısının az olması ve daha sağlıklı analizler yapılabilmesi için ilköğretim-lise-önlisans gruplarındaki katılımcılar birleştirilmiştir.

çalışmaya yönelik tutumlarının tam zamanlı işgörenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. H_{1d} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1e}: Çalışılan pozisyona göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Çalışılan pozisyona göre farklılıkların incelendiği tek yönlü varyans analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ($p: 0,113 > 0.05$). Bu çerçevede çalışılan pozisyondaki farksızlığa ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; yönetici/amir/müdürler için $\bar{x}: 3,38$ ($\sigma:0,42$); şef/müdür yardımcıları için $\bar{x}: 3,49$ ($\sigma:0,35$) ve işçi/memurlar için $\bar{x}: 3,51$ ($\sigma:0,49$) şeklinde ortalamaların değiştiği ve istatistiki olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı hesaplanmıştır. Bu doğrultuda pozisyonun işgörenlerin esnek çalışmaya yönelik tutumları üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. H_{1e} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1f}: İşgörenlerin medeni durumlarına göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

İşgörenlerin medeni durumuna ilişkin farklılıkların incelendiği t-testine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ($p: 0,714 > 0.05$). Tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde; evli işgörenlerin $\bar{x}: 3,48$ ($\sigma:0,41$) ve bekar işgörenlerin $\bar{x}: 3,46$ ($\sigma: 0,46$) şeklinde hesaplanmıştır. Bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Ancak evlilerin, esnek çalışmaya yönelik tutumlarının bekarlara göre biraz yüksek olduğu görülmektedir. H_{1f} hipotezi reddedilmiştir.

H_{1g}: Çalışılan sektöre göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermektedir.

Çalışılan sektöre göre farklılıkların incelendiği t-testi analizine göre, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlar farklılık göstermemektedir ($p:0,433 > 0.05$). Esnek çalışmaya yönelik tutumlara ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçları incelendiğinde, kamu sektörü çalışanlarının $\bar{x}: 3,50$ ($\sigma:0,46$) ve özel sektörde çalışanların $\bar{x}: 3,45$ ($\sigma: 0,44$) şeklinde hesaplanmıştır. Bu farklılık istatistiki olarak anlamlı değildir. Ancak kamu sektörü çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının özel sektöre göre bir miktar yüksek olduğu görülmektedir. H_{1g} hipotezi reddedilmiştir.

5. Sonuç

Örgütlerde kullanılan esnek çalışma uygulamalarının örgüte yönelik faydalarının yanı sıra bireye ve topluma yönelik faydalarından da söz edilebilir. Yapılan araştırmalarda esnek çalışma programları ile çalışanların iş-yaşam dengesini daha kolay kurduğu ve böylelikle hem performansını artırarak çalıştığı örgüte hem de zamanını iyi ayarlayarak ailesine daha yararlı olduğu belirlenmiştir (Fursman ve Zodgekar, 2009; Hayman, 2009; Ivancevich, 2010; Julien, Somerville ve Culp,

2011; Russell, O'Connell ve McGinnity, 2009) Diğer yandan bu programlar, daha fazla yaşam dengesine müdahale etme, farklı kariyer ve iş güvencesi sorunları neden olma ve mesleki dayanışmayı engelleme gibi, işgörenler açısından olumsuz algılanacak sonuçlara neden olabilir (Eldridge ve Nisar, 2011; Giannikis ve Mihail, 2011; Grobler ve Bruyn, 2011; ten Brummelhuis, Haar ve Lippe, 2010). Bu çerçevede işgörenlerin esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının, söz konusu uygulamaların özellikle bireysel ve toplumsal açıdan oluşturduğu avantaj ve dezavantajlardan etkilendiği düşünülmektedir.

Araştırmada örgüt ve birey açısından esnek çalışmanın fayda ve sınırlılıkları göz önünde bulundurularak, işgörenlerin, esnek çalışma programlarına ilişkin tutumları belirlenmeye çalışılmıştır. Kamu sektöründe ve özel sektörde farklı alanlarda çalışan 294 kişi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, faktör analizi sonucunda elde edilen iş-yaşam dengesinin örgütsel yararları, yönetsel sınırlılıklar ve kariyer sorunları olmak üzere üç faktörlü yapı incelenmiştir. Genel olarak işgörenlerin esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının “olumlu” olduğu görülmüştür. İşgörenlerin, esnek çalışma uygulamalarının boyutlarından iş yaşam dengesinin yararları için “olumlu”, kariyer sorunları ve yönetsel sınırlılıklar açısından ise “kararsız ile olumlu” arasında bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Çalışmada, esnek çalışmaya ve alt boyutlarına yönelik tutumların bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği de kurulan hipotezler doğrultusunda incelenmiştir. Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında; daha önce yapılan bazı araştırmalarda, esnek çalışma seçeneklerinin sunulduğu örgütlerde kadınların erkeklere göre daha olumlu tutumlara sahip olduğu ve kadınların esnek çalışma uygulamalarının faydalarını daha çok önemsendiği belirlenmiştir (Charron ve Lowe, 2005; Giannikis ve Mihail, 2011; Houston ve Waumsley, 2003; Scandura ve Lankau, 1997). Bu araştırma sonucunda ise cinsiyet değişkenine göre esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumların farklılık göstermediği, sadece alt boyutlardan kariyer sorunlarına yönelik tutumlar için istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara göre erkek katılımcılar, kadınlara göre, esnek çalışma uygulamalarının, kariyer sorunlarına daha fazla neden olduğunu düşünmektedir. Bunun nedeni, kadın katılımcıların, erkeklere göre, ev işleri, çocuk sahibi olunması durumunda çocuk bakımı vb. nedenlerle kariyerleri hakkındaki değerlendirmelerinin çok fazla olumsuz olmaması olabilir.

Eğitim değişkeni açısından bakıldığında; daha önce yapılan bir araştırmada, düşük eğitim seviyesine sahip olanların işe yönelik esnekleşmeye karşı çıktığı, yüksek eğitimlilerin ise, yeteneklerini geliştirme özerk çalışma, kendine zaman ayırma gibi nedenlerle yeni çalışma biçimlerini daha kolay kabullendikleri belirlenmiştir (Cordery, Sevastos, Mueller ve Parker, 1993) Bu araştırma sonucunda eğitim değişkenine göre esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumların farklılık göstermediği,

sadece alt boyutlardan yönetsel sınırlılıklara yönelik tutumlar için istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde eğitim seviyesi arttıkça esnek çalışma uygulamalarının yönetsel sınırlılıklara neden olduğuna yönelik değerlendirmenin azaldığı görülmektedir. Bu sonucunda, daha önce yapılan çalışmanın sonucuyla benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Diğer demografik değişkenler olarak kıdem, çalışma şekli, çalışılan pozisyon, medeni durum ve çalışılan sektör değişkenleri açısından bakıldığında ise; konuyla ilgili daha önce yapılan çalışmalarda esnek çalışma uygulamalarının yaşlılar tarafından daha çok benimsendiği, gençlerin ise iş bulmanın daha da kolaylaştığı düşüncesiyle ilgili uygulamaları olumlu karşıladığı (Almer ve Kaplan, 2000); daha üst düzey nitelik gerektiren mesleklerde çalışan işgörenlerin ve kamu sektöründe çalışan işgörenlerin (Giannikis ve Mihail, 2011; Houston ve Waumsley, 2003) esnek çalışma programlarına yönelik tutumlarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise söz konusu değişkenlere göre esnek çalışma uygulamaları ölçeğinin geneline ve ölçeğin alt boyutlarına yönelik tutumların farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

Özetlemek gerekirse işgörenlerin esnek çalışma uygulamaları konusunda genel olarak kararsız ile olumlu durum arasında kaldıkları söylenebilir. Bu durumun, esnek çalışma uygulamalarının, iş yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik bir takım yararları ile birlikte kariyer sorunlarına neden olabileceğinin göz önünde bulundurulmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Keza alt boyutlara yönelik tutumlar incelendiğinde de sonuçların aynı doğrultuda olduğu görülmektedir. Buna göre örgütler, özellikle iş yaşam dengesi programlarına ağırlık vererek ve esnek çalışma uygulamalarından kaynaklanan kariyer sorunlarını ve yönetsel sınırlılıkları minimize ederek, işgörenlerin esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının daha olumlu olmasını sağlayabilir.

Kaynaklar

ALMER, E. D. ve S. E. KAPLAN, (2000), "Myths and Realities of Flexible Work Arrangements", The CPA Journal, 70 (4), 14-21.

ARMSTRONG, Michael. (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th Edition, London: Kogan Page.

BEARDWELL, J. ve T. CLAYDON (2010), Human Resource Management: A Contemporary Approach, 6th Edition, London: Prentice Hall.

BROWN, K., BRADLEY, L., LINGARD, H., TOWNSEND, K. ve S. LING (2010), "Working Time Arrangements and Recreation: Making Time for Weekends when Working Long Hours", Australian Bulletin of Labour, 36 (2), 194-213.

CASCIO, Wayne F. (2010), Managing Human Resources, 8th Edition, New York: McGraw-Hill.

CHARRON, F. K. ve LOWE, J. D. (2005), "Factors that Affect Accountant's Perceptions of Alternative", Work Arrangements, Accounting Forum, 29, 191-206.

CORDERY, J., SEVASTOS, P., MUELLER, W. ve S. PARKER, (1993), "Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility", Human Relations, 46, 705-723.

ÇALIŞKAN, F. ve B. SUNGUR (2009), "Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi", Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı:33, Temmuz-Aralık, 1-18.

ÇELİK, Sümeyra (2007), "Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller", T.C. ÇSGB Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.

DEMBY, Elanye R. (2004), "Do Your Family-Friendly Programs Make Cents?", HR Magazine, 49 (1), 70-82.

DESSLER, Garry. (2011), Human Resource Management, 12th Edition, New Jersey: Prentice Hall.

DOĞRUL, Burcu Ş. ve Seda TEKELİ (2010), "İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma", Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2 (2), 13, http://www.sobiad.org/eJOURNALS/dergi_SBD/arsiv/2010_2/02burcu_sefika_dogrul.pdf, Erişim Tarihi: 12.03.2013.

ELDRIDGE, D. ve Tahir M. NİSAR (2011), "Employee and Organizational Impacts of Flexitime Work Arrangements", Industrial Relations, 66 (2), 213-234.

ERYİĞİT, Süleyman. (2000), "Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma", Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5 (4), İnternet Adresi; <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/5411.pdf>, Erişim Tarihi: 20.02.2013.

FURSMAN, L. ve N. ZODGEKAR (2009), "Making It Work: The Impacts of Flexible Working Arrangements on New Zealand Families", Social Policy Journal of New Zealand, Issue 35, June, 43-54.

GIANNIKIS, Stefanos K. ve Dimitrios M. MIHAIL (2011), "Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions", The International Journal of Human Resource Management, 22 (2), 417-432.

GILMORE, S. ve S. WILLIAMS (2009), Human Resource Management, New York: Oxford University Press.

GROBLER, P.A. ve A.J. de BRUYN (2011), "Flexible Work Practices (FWP) – An Effective Instrument in the Retention of Talent: A Survey of Selected

JSE-Listed Companies”, South African Journal of Business Management, 42 (4), 63-78.

GRZYWACZ, Joseph G., CARLSON, Dawn S. ve S. SHULKIN (2008), “Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health”, Community, Work & Family, 11 (2), 199-214.

GÜNAY, Cevdet İ. (2004), “Çalışma Sürelerinde Esneklik“, Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7 (3), İnternet Adresi; <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/7310.pdf>, Erişim Tarihi: 03.04.2014.

HAYMAN, Jeremy R. (2009), “Flexible Work Arrangements: Exploring the Linkages between Perceived Usability of Flexible Work Schedules and Work/Life Balance”, Community, Work & Family, 12 (3), August, 327-338.

HEERY, E. ve M. NOON (2008), A Dictionary of Human Resource Management, 2nd Edition, New York: Oxford University Press.

HOUSTON, D. M. ve Julie A. WAUMSLEY, (2003), Attitudes to Flexible Working and Family Life, UK: The Policy Press.

IVANCEVICH, John M. (2010), Human Resource Management, 11th Edition, USA: McGraw Hill.

JULIEN, M., SOMERVILLE, K. ve N. CULP (2011), “Going beyond the Work Arrangement: The Crucial Role of Supervisor Support”, Public Administration Quarterly, Summer, 167-204.

LEONARDI, Paul M. (2011), “When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint and the Imbrication of Human and Material Agencies”, MIS Quarterly, 35 (1), March, 147-167.

MAJER, R., THALMANN, S. ve A. SANDOW (2010), “Flexible Workplaces Fostering Knowledge Workers Informal Learning: The Flexible Office Case”, World Academy of Science, Engineering and Technology, 70, 493-499.

MAXWELL, G., RANKINE, L., BELL, S. ve A. MACVICAR (2007), “The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses”, Employee Relations, 29 (2), 138-161.

MAXWELL, G. ve L. RANKINE (2007), “The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses”, Employee Relations, 29 (2), 138-161.

PODNAR, K. ve U. GOLOB (2010), “Friendly Flexible Working Practices within the Internal Marketing Framework: A Service Perspective”, The Service Industries Journal, 30 (11), September, 1773–1786.

POOR, Riva (2010), "How and Why Flexible Work Weeks Came About", Connecticut Law Review, 42 (4), May 1047-1057.

PYNES, Joan E. (2009), Human Resource Management for Public and Nonprofit Organizations, 3rd Edition, San Francisco: John Wiley&Sons.

RAO, P. L. (2004), Comprehensive Human Resource Management, New Delhi: Excel Books.

REDMAN, T. ve A. WILKINSON (2009), Contemporary Human Resource Management, 3rd Edition, London: Prentice Hall.

RUSSELL, H., O'CONNELL, Philip J. ve F. MCGINNITY (2009), "The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland", Gender, Work and Organization, 16 (1), January, 73-97.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2005), İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa: Alfa Yayınları.

SCANDURA, T. A. ve M. J. LANKAU (1997), "Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", Journal of Organizational Behavior, 18, 377-391.

SEYYAR, A. ve Cihan S. ÖZ (2007), İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük, İstanbul: Değişim Yayınları.

SHARAFIZAD, F., PAULI, M. ve M. OMARI (2011), "Flexible Work Arrangements: Accessibility in a University Environment", Australian Universities Review, 53 (2), 43-49.

SHARMA, S. K. (2009), Handbook of HRM Practices: Management Policies and Practices, New Delhi: Global India Publications.

SİPAHİ, B., YURTKORU, E. S. ve M. ÇİNKO (2010), Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

SÖNMEZ, Pelin (2006), "Küreselleşme, Avrupa Birliği ve İstihdam: Çalışma İlişkilerinde Yaşanan Dönüşüm" Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 5 (3), 177-198.

STAVROU, E. ve C. KILANIOTIS (2010), "Flexible Work and Turnover: An Empirical Investigation across Cultures", British Journal of Management, 21, 541-554.

ten BRUMMELHUIS, Lieke L., HAAR, Jarrod M. ve Tanja van der LIPPE (2010), "Collegiality under Pressure: the Effects of Family Demands and Flexible

Work Arrangements in the Netherlands”, The International Journal of Human Resource Management, 21 (15) December, 2831–2847.

TORRINGTON, D., HALL, L. ve S. TAYLOR (2008), Human Resource Management, 7th Edition, London: Prentice Hall.

TOZLU, Emine (2011), "Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3 (4), 99-116.

UYARGİL, Cavide (2008), İş Analizi ve İş Dizaynı, Cavide Uyargil ve diğ., "İnsan Kaynakları Yönetimi" içinde (55-95), 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

WorldatWork (2009), “Flexible Work Arrangements for Nonexempt Employees”, WorldatWork Research, ed: Andrea M. Ozlas, February.