

İŞ-YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANMASINDA ESNEK ÇALIŞMA

Burcu Şefika DOĞRUL
Anadolu Üniversitesi SBE
Yunussemre Kampusu, Eskişehir
E-mail: burcuso@anadolu.edu.tr

Seda TEKELİ
Anadolu Üniversitesi İİBF
Yunussemre Kampusu, Eskişehir
E-mail: sakyalcin@anadolu.edu.tr

Özet

Bilgi ve iletişim teknolojisinde, ekonomide, demografi ve yaşam tarzlarında meydana gelen değişimler nedeniyle bireylerin kişisel ve çalışma hayatları arasında bir denge kurma sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu sorunun çözümünde farklı arayışlara gidilmekte, bu bağlamda çalışma yaşamında esneklik uygulamaları, işletmelerin ve çalışanların değişen yapıya uyum göstermesinde önemli bir inkân sağlamaktadır. Bu çalışmada sırayla, esnek çalışma koşulları ve uygulamaları hakkında bilgi verilmekte, esnek çalışma uygulamalarının işletme ve çalışan verimliliğinin sağlanmasında gerekli olan iş-yaşam dengesi ve iş-yaşam kalitesi kavramları ele alınmakta ve bu dengenin sağlanması için gereken politik, işletmeye-çalışana yönelik öneriler ve örnek uygulamalar üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş-yaşam dengesi, esnek çalışma, verimlilik

Alan Tanımı: İş-yaşam dengesi (İnsan Kaynakları-İşletme ve Yönetim), Esnek çalışma (Çalışma Ekonomisi)

FLEXIBLE WORKING TO PROVIDE WORK-LIFE BALANCE

Abstract

Through changing in information and telecommunication technology, economics, demographics and lifestyles, a problem of balance occurs between individual's personal and work lives. To solve this problem, looking for different perspectives and in this sense flexible working implications enable business and employees to comply with changing conditions. This study informs about flexible working, concepts of work-life balance and work-life quality which provide work and employee's productivity. This is followed by a series of suggestions and practical exercises designed politics, employers and employees to achieve the balance.

Key Words: Work-life balance, flexible working, productivity

JEL Classification: J17, J12, J13, J80, J53

1. GİRİŞ

Bireylerin kişisel ve çalışma hayatlarını derinden etkileyerek üstesinden gelmek zorunda oldukları sorunların çerçevesini genişleten koşullar nedeniyle iş ile yaşam arasında bir denge kurma sorununun çözümünde farklı arayışlara gidilmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamında esneklik

uygulamaları, işletmelerin ve çalışanların değişen yapıya uyum göstermesinde önemli bir imkân sağlamaktadır. Yeni oluşumla birlikte sadece işletmelerin değil çalışanların da memnuniyeti öncelikli olmaktadır. Çalışanların, esneklik uygulamalarıyla çalışma koşullarını rahatlıkla belirleyebildikleri bir ekonomide, çalışmayla geçirilen zaman ile sosyal aktivitelerle geçirilen zaman arasındaki sınırların ortadan kalkmaya başladığı gözlenmektedir. Ekonomide bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının yeni esnek çalışma uygulamalarını desteklemesi, çalışma koşullarının ve yaşamın kaliteli olmasını, aynı zamanda ikisi arasında denge kurulmasını olanaklı kılmaktadır. Küreselleşen dünyada artık amaç sadece kaliteli üretim yapmak değil, aynı zamanda çalışanların da beklentilerinin karşılanması ve doyuma ulaşmalarının sağlanması olmaktadır. Böylece esnek çalışmanın etkinliği çalışanların ve işletmelerin iş-yaşam dengesinin sağlanmasına bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle, çalışanlarla birlikte işletmeler ve devletin de bu dengenin sağlanmasına katkıda bulunmaları gerekmektedir.

2. İŞ-YAŞAM DENGESİ

İş yaşamında teknolojinin yoğun kullanılması çalışma koşullarındaki esneklik uygulamalarını olanaklı hale getirmiştir. Buna bağlı olarak iş kavramı ve işgücünün nitelikleri de değişim göstermiştir. Tüm bu değişim farklı işgücü ve işletme yapılanmalarına neden olduğu gibi aile içerisinde de yeni rol dağılımlarını beraberinde getirmiştir. Erkeklerin çalıştığı tek kazanımlı aileler yerini ailede hem kadının hem de erkeğin çalıştığı çift kazanımlı ailelere bırakmıştır. Kadının ve erkeğin iş ve aile yaşamında sorumluluklarını eksiksiz gerçekleştirme arzusu denge kurulmasını zorunlu hale getirmiştir.

Kavram olarak *iş-yaşam dengesi (İYD)*, çalışma yaşamında kontrol sahibi olmak ile iş ve iş dışındaki aktiviteler üzerinde esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsamaktadır (Barnett, 1999:562). Bir diğer tanım, bu dengenin bireyin iş ve iş dışındaki yaşamında üstlendiği roller arasındaki çatışmanın en alt düzeyde olmasıyla sağlandığını ifade etmektedir (Clark, 2000: 748-750). Bireyin çalışma alanından ve ailesinin ihtiyaçlarından kaynaklanan talepler yanında kendi kişisel ihtiyaçlarının da uyumlu hale gelmesiyle İYD sağlanmaktadır (Pichler, 2008:451). Bu üç ayrı alandan (iş, aile, birey) birisi üzerinde sahip olunan amaç, hedef ve talepler diğerlerine ayrılan zamandan kısıntı yapmayı gerektirmediğinde “denge” oluşmaktadır. Bu durum “üç boyutlu denge” olarak da ifade edilmektedir (Aycan,2008: 28). İYD’yi konu alan çalışmaların ortaya çıkış amacı, sahip olunan fikirler ve yöneltilen sorular birbirinden farklı olsa da, ulaşılan sonuçlar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Buna göre, çalışanlar işlerinde geçirdikleri zamanın yoğunluğu nedeniyle evlerindeki annelik ya da babalık rollerini gerektiği gibi yerine getiremiyorlarsa ve işteki yoğunluk aile ve ev sorumluluklarını geciktiriyorsa İYD tehlikeye girmektedir (Pichler, 2008: 452). İYD birey, aile, işletme ve toplum düzeyinde önemli bazı gelişmeleri içermektedir. Özellikle ekonomik gereksinimler ve kadının eğitim düzeyindeki artış ve buna bağlı olarak çocuk sayısındaki azalma kadının çalışma yaşamına katılımını arttırmıştır (Kapız, 2002: 145). Böylece bireylerin aile yapılarında ve aile içi sorumluluklarında değişiklikler meydana gelmiştir. Bununla birlikte çalışma ve aile yaşamının kadından ve erkekten beklediği rollerde benzerlikler oluşmuştur. Örneğin ev işlerinin yerine getirilmesinde ve ailenin geçimini sağlamada kadın ve erkek eşit sorumluluğa sahip olmaya başlamıştır. Her iki ebeveyninde çalıştığı aile yapısında, çiftler iş yaşamlarına ilişkin kararlar verirken, eşlerinin de iş yaşamlarını göz önünde bulundurmada zorunda kalmaktadır. Bu gelişmeler nedeniyle işletmelerin öncelikli amacı, verimliliklerini maksimize edebilmek ve nitelikli çalışanları(kadın-erkek) elde tutabilmek için çalışanların iş ve iş dışındaki

yaşamlarını daha iyi entegre edebilmelerini sağlamaktır (Barnett, 1999: 151-152). Ayrıca kadının ya da erkeğin ailede ya da işyerinde yaşadığı olumsuzluğun diğer alanları doğrudan etkilemesi, yani bireylerin her iki yaşam alanının birbiriyle etkileşim içerisinde olması da denge kurulmasını gerektirmektedir. Temel olarak İYD'nin sağlanması hem objektif hem de subjektif anlamda kaliteli yaşam oluşturulmasını amaçlamaktadır. Subjektif anlamda İYD, iş ve kişisel yaşam alanında memnuniyet olarak ifade edilirken; objektif anlamda ise sağlık, kariyer ve özel yaşamda başarı olarak nitelendirilmektedir (Hilderbrandt, 2006: 255-256). Çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamlarındaki memnuniyeti işletmeleri de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendilerini yetiştirebilmek için ihtiyaç duydukları zamana sahip olmaları, kalite ve becerilerini arttırmakta bu da doğrudan verimlilikte artışla sonuçlanmaktadır. İşletmelerin kişisel yaşamın devamlılığını destekleyici politika ve uygulamaları çalışanların iş ve işletmeye bağlılığını arttırmakta, devamsızlığı azaltmakta ve verimlilik ve üretkenliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Bireylerin İYD'yi oluştururken dikkat ettikleri bir başka nokta ise çalışma yaşamı sonrasındaki hayatlarında, kişisel memnuniyetin sağlanması için şimdiden iş dışı aktivitelerle ilgilenmek istemeleridir. Bu da ancak çalışanın iş ve kişisel yaşamı arasında denge kurmasıyla mümkün olabilecektir.

3. İŞ-YAŞAM DENGESİNDE ESNEK ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, ekonomideki konjonktürel dalgalanmalar, iç ve dış piyasadaki rekabet artışı işletmelerin yaşanan değişimlere uyumunu zorunlu hale getirmektedir. Bu değişimler çalışma yaşamında istihdam yapıları ile üretim biçimi, süresi ve üretim yerinde değişimleri de beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda artık klasik istihdam ve üretim biçimlerinden uzaklaşarak çalışma yaşamında esneklik uygulamalarına başlanmıştır. Bu uygulama hem çalışanlara hem de işverenlere yardımcı olmaktadır nitekim çalışma yaşamında üretimin kalitesi ve işverenlerin memnuniyeti tek başına yeterli olmamaktadır. Üzerinde durulması ve dikkat edilmesi gereken bir diğer nokta da çalışanların İYD'yi sağlamalarıdır. İşyerinde esnek çalışma uygulamalarına geçilmesi sözü edilen dengenin sağlanması için gerekli olmaktadır. Ekonomik ve sosyal anlamda gelişimini tamamlamış olan ülkelerin çoğunda esneklik, istihdamın artmasını ve çalışanların iş hayatları ile kişisel hayatları arasında denge kurmalarını sağlayan olumlu bir unsur olarak kabul edilmektedir. Çalışma hayatında üretim sürecinde genellikle “yalın üretim”, “esnek üretim”, “postfordist üretim” kavramları ile ifade edilmek istenilen esneklik ile değişen müşteri ve pazar taleplerine bağlı, sıfır stok ve sıfır hatalı, tam zamanında ve kaliteli bir üretim amaçlanmaktadır. Başka bir deyişle esnek üretim sistemleri rekabet koşulları içerisinde ara veya son tüketicilerin farklı talep ve gereksinimlerini karşılamak amacıyla, yapılacak küçük değişikliklerle farklı mal ve hizmetlerin üretilebileceği sistemler olarak tanımlanmaktadır (Kavi, 1999: 50-52).

Esnek üretimin uygulanmaya başlanması, süreklilik ve kalite açısından işletmelerde yeni organizasyon anlayışlarını oluşturan kavram ve uygulamaları da beraberinde getirmiştir. Böylece klasik organizasyon yapısı yerini uzmanlığı ve mobilitesi yüksek olan organizasyon yapılarına bırakmaya başlamıştır. Bunun sonucunda da müşteri odaklı, kademe sayısı azaltılmış basit organizasyonlar oluşmuştur (Eryiğit, 2000: 2). İş yaşamında esneklik, işletme bakımından işgücünün işletme içerisinde gerekli zaman ve sayıda kullanılmasını ifade ederken; işçi bakımından ise çalışma süresinin, kendisinin ve işyerinin anlaşması sonucunda işçinin koşullarına uygun hale getirilmesidir (TİSK: 5). İş yaşamında esnekliğin sayısal esneklik, zamana göre esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği ve ulaştırma stratejileri olmak üzere beş boyutu

bulunmaktadır. Sayısal esneklik, piyasada değişen ekonomik ve teknolojik şartlar ile talep miktarına göre işgücü miktarı ve niteliğinin değiştirilebilmesidir. Zamana göre esneklik uygulamalarında ise çalışanların iş zamanını diledikleri gibi düzenleyebilme olanağı da oluşmaktadır. Ayrıca iş yaşamında esneklik uygulamaları, işgücünün değişik şekilde kullanılması (fonksiyonel esneklik) ve hizmetin veya üretimin işletme dışındaki başka işyerlerinde ya da işletme içindeki başka işçiler tarafından yapılmasını (uzaklaştırma stratejileri) da kapsamaktadır. İş yaşamındaki esnek organizasyon ve üretim biçimleri esnek çalışma modellerini de beraberinde getirmiştir. Esnek çalışma modellerinden biri olan kısmi çalışma uygulaması ile çalışanlar işyerinde tam zamanlı çalışma yerine part-time (yarı zamanlı) çalışma yapabileceklerdir. İş yaşamı içerisinde yoğun olarak kullanılan diğer esnek çalışma modellerini de evde çalışma, tele çalışma, esnek vardiya uygulamaları ve ödünç iş ilişkisi vb. olarak sıralamak mümkündür. Bu esnek çalışma modelleri ile bireyler işyerinin dışında da olsa işyeri amaçlarına uygun olarak çalışma imkanı bulurken, sahip oldukları diğer rolleri de kolaylıkla yerine getirebilmektedirler. Esnek çalışma model ya da uygulamalarıyla iş ve kişisel yaşamları arasında denge sağlayan bireyin işe ve işyerine bağlılığı artmakta, verimlilik yükselmekte ve devamsızlık azalmaktadır.

4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAYICI POLİTİKA ÖNERİLERİ

Bir insanının yaşamı süresince yerine getirmek zorunda olduğu çok sayıda roller vardır. Aynı zamanda birden fazla rolün yerine getirilmesi gerekliliği ve bunlara harcanacak enerji ve zamanın aynı anda talep edilmesi iş-yaşam çatışmasını oluşturmaktadır (Duxbury; Higgins, 2001:6). Bireylerin yerine getirmek zorunda oldukları roller cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. Geleneksel toplum yapısı içerisinde kadın aile, ev ve çocuk bakımından sorumluyken; erkek “ekmek parası kazanan”, “aile reisi” sınıflaması içerisinde yer almıştır. Ancak kadınların iş yaşamına dahil olmasıyla evde ya da dışarıda yerine getirilmesi gereken rol sorumlulukları da farklılaşmaya başlamıştır. Kadın hem çalışan hem de eş ve/veya anne rollerini yerine getirmeye başlamıştır. Bu da kadınların iş yaşam çatışması yaşamasına neden olmakta, ayrıca bir denge oluşturmayı zorunlu kılmaktadır. Bu denge sorunu sadece kadınlar değil erkekler için de önemlidir. İYD’ye ilişkin araştırmalar, iş-aile çatışması yaşayan bireylerin işyerinde diğer çalışanlardan daha düşük performansla sahip olduklarını göstermektedir. Aynı zamanda birden fazla rolün yerine getirilme zorunluluğunun yarattığı stres bireylerde işe devamsızlık yüzdesini arttırmaktadır. Bu durum sadece çalışma yaşamını olumsuz biçimde etkilememekte; bireylerin aile yaşamlarında da mutsuz olmalarına neden olmaktadır. İş-yaşam dengesini sağlamanın bu derece önemli olması, sadece çalışanların değil işveren, sendika ve devletin de denge oluşturmayı sağlayan bazı önlemler almasını zorunlu kılmaktadır.

İşveren: İşyerinde çalışanların ne zaman ve nerede çalışacaklarına ilişkin olarak işverenler tarafından daha fazla esneklik imkanı sağlanmalıdır. İşyerinde İYD’yi sağlayıcı ortamın oluşturulması tek başına yeterli değildir. Önemli olan esnek çalışma ortamında çalışanları destekleyici politikalar uygulanmasıdır. Bu da ancak onları uygulanacak politikalar hakkında daha fazla bilgilendirmekle mümkündür. Buna göre işyerlerinde “insan yönetimi” uygulamalarını sağlamaya yönelik daha fazla kaynak yaratılmalıdır (Duxbury; Higgins, 2001:9). Önlemlerden bir diğeri de ücret ve kesinti uygulamalarıdır. Özellikle kadın çalışanlar için çocuk ve yetişkin bakımı gibi kişisel nedenlerden dolayı devamsızlık durumunda ücretlerden yapılacak kesintilerin belirli bir düzeyle tutulması, maddi kaybın en aza indirilmesi açısından önemlidir. Ayrıca çalışanların belirli dönemlerde tam zamanlı çalışmadan part-time çalışmaya geçişlerine izin verilmelidir. Böylece çalışanlar çatışma yaşadıkları dönemlerde part-time çalışma imkanı bulduklarından

devamsızlık ve verimlilik kaybı oluşmayacaktır. İşverenlere önerilebilecek bir diğer uygulama ise, işyerinde çalışanlara yönelik stresle başa çıkma eğitimlerinin verilmesidir.

Sendika: İYD'yi sağlayıcı tedbirlerin sadece işverenler tarafından ele alınması yeterli değildir. İşçilerin haklarının savunucusu olan sendikaların da yerine getirmesi gerekli bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Sendikalar İYD konusunda toplumun farkındalığını yükselten kampanyalara öncülük ederek bu konuda çalışanların savunucusu olmalıdır. Bu nedenle sendikalar toplu pazarlık sürecine İYD'yi sağlayıcı koşullara ilişkin düzenlemeleri de dahil etmelidirler. İYD konusunda eğitimler düzenleyerek çalışanların bilgilerini arttırmalıdır.

Hükümet: İşverenlerin ve sendikaların İYD'yi sağlayıcı politikaların hükümet tarafından desteklenmesi bu politikaların uygulanabilirliğini de kolaylaştırmaktadır. Bu bakış açısıyla, hükümetlerin özellikle esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeleri yasal olarak yapması ve uygulamadaki aksaklıklara ilişkin cezai yaptırımlar belirlemesi İYD politikalarının gerektiği gibi uygulanmasını sağlayacaktır. Hükümetlerin, özellikle kadın çalışanlarda iş-yaşam çatışması nedeni olan çocuk ve yaşlı bakımında ulusal düzeyde programlar uygulayarak katkıda bulunmaları önemlidir.

5. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN UYGULANMASINA İLİŞKİN BAZI ÖRNEKLER

5.1. Ülke Düzeyinde Uygulamalar

Çalışma süresine ve İYD'nin sağlanmasına ilişkin konular çeşitli ülkelerin kurumsal düzenlemeleri içerisinde yer almakta ancak bu düzenlemelere ihtiyaç duyma nedenleri ve bunların uygulanma düzeyleri farklılaşabilmektedir. Bu durum ülkelerin gelişmişlik düzeylerine, kültürel ve toplumsal özelliklerine, iş gücü piyasasının yapısına göre değişim göstermektedir (Crompton and Lyonette, 2005: 5). Örneğin Hindistan'da, 1991 yılında açık ekonomiye geçilmesiyle kadınlar aktif olarak iş yaşamına katılmıştır. Ancak geleneksel aile yapıları nedeniyle yaşlıların bakımına yönelik bir takım yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır. Japonya'da ülke nüfusunda yaşlıların oranının yüksek olması, bunların istihdam edilmesi konusunda bir takım düzenlemelere ihtiyacı arttırmaktadır (Gambles ve diğ., 2006: 38-50).

İngiltere, Yeni Zelanda ve Avustralya gibi bazı ülkeler, işverenlerin gönüllü olarak işletmelerinde İYD pratiklerini geliştirmelerine odaklanan kampanyaları desteklemektedir. Hollanda, Danimarka ve İsveç gibi ülkeler ise daha çok çalışanların dengeyi sağlamalarını destekleyen yasal ölçütler geliştirmeye odaklanmaktadır (Todd, 2004: 5-6). ABD'de İYD, uygulamada devletin çok fazla müdahil olmadığı, daha çok işletmelerin kararına bırakılan düzenlemelerdir (Joshi ve diğ., 2002: 11). Özellikle AB'nin siyasi gündeminde önemli bir yer tutan çalışma süreleri ve İYD düzenlemelerinde, esnek çalışma süreleri, işletmelerin ve ulusal ekonomilerin rekabet edebilirliğini artıran bir araç olarak değerlendirilmektedir (Aktekin, 2010). Bu kapsamda, 2004 yılında Avrupa Yaşam ve Çalışma Şartlarını Geliştirme Vakfı, 21 AB üyesi ülkesinde, "Avrupa Şirketlerinde Çalışma Süresi ve İş-Yaşam Dengesi" konulu bir anket çalışması uygulamıştır. Bu anket çalışması kapsamında, personel yöneticileri ile işçi temsilcilerine işyerlerindeki çalışma süresi düzenlemeleri ve İYD konusunda sorular yöneltilmiştir. Anket sonuçlarına göre, söz konusu düzenlemelerden bazılarının çalışanların işle ilgili sorumluluklarını, aile yaşamından kaynaklanan yükümlülükleri ile bağdaştırabilmelerine olanak sağladığı görülmüştür (Riedmann ve diğ., 2006: 1). Ayrıca Avrupa Komisyonu tarafından Kasım 2006 tarihinde yayımlanan "İş Hukukunun 21. Yüzyılın Zorluklarına Uyarlanması" başlıklı Yeşil Belge, iş gücü piyasasındaki esneklik eğilimlerinin

standart iş sözleşmelerinden farklı sözleşme türlerinin ortaya çıkmasına neden olduğunu belirtmiştir. Özellikle iş güvencesi ve esnek çalışma uygulamalarının, çalışanların kariyer fırsatlarının artması, aile, çalışma ve eğitim hayatı arasında daha iyi bir denge kurulması ve kendi yaşamları hakkında daha fazla sorumluluk alabilmelerinin sağlanmasında çok sayıda seçenek sunabildiği vurgulanmıştır (MESS, 2008: 9-10).

Türkiye’de İYD kavramına ilişkin olarak kapsamlı bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak tüm dünyada ve AB’nde yaşanan gelişmeler karşısında 4857 sayılı İş Kanunu 10 Haziran 2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanunda yer alan esneklik hükümlerinin uygulanma düzeyinin araştırılmasına yönelik olarak da MESS’in üyeleri arasında yaptığı bir araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaya göre, kanunda yer alan esneklik düzenlemelerinden yalnızca telafi çalışması uygulanmakta ve bu uygulamaların da asıl nedeni maliyetlerin azaltılması olmaktadır (MESS, 2008: 9-11).

5.2. Şirket Düzeyinde Uygulamalar

İYD’nin sağlanmasına yönelik bir takım politikalar ve çalışma biçimleri geliştiren ve bunları başarıyla uygulayan pek çok işletme bulunmaktadır (The Work Foundation, 2008). Bu şirketlerden biri, **Unilever plc.**’dir. Şirketin tüm çalışanlar için esnek çalışma seçenekleri bulunmaktadır. Bu kapsamda kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, esnek saat uygulaması gibi politikalar; doğum, babalık ve yasal gerekliliklerin dışında evlat edinenlerin aldıkları izinler, kariyer geliştirme planları gibi esnek çalışma uygulamaları vardır. İşveren destek politikaları kapsamında, çocuk bakımı destekleri, iş yerinde jimnastik salonu, mesleki sağlık ve diş sağlığı hizmetleri, ticari katkılar da bulunmaktadır. Bir diğer şirket, IT eğitimi alanında faaliyet gösteren **Happy Computers Ltd.**’dir. Happy, İYD modelini uygulayan Londra’daki ilk şirkettir ve 2003 yılı Aile Dostu İşveren ödülünü kazanmıştır. Ayrıca cumartesi günü veya akşamları da çalışmasına izin verilen ancak tüm hafta izne çıkma imkanına sahip çalışanlar olması nedeniyle, müşterilerine hafta sonları ve akşamları da eğitim verebilmektedir. İşletme 2003 yılında İngiltere’deki En İyi Müşteri Hizmeti ödülünü kazanmıştır. İngiltere’de taşımacılık ve iletişim alanında faaliyet gösteren **British Telecom**’da bir diğer şirket örneğidir. BT’nin 2005 yılı itibariyle çalışan sayısı 87.325, kadınların oranı %22’dir. Doğum izni sonrası işe geri dönen kadın çalışanların oranı %93’tür. BT, iletişim teknolojisini kullanarak şirketi, daha statik ve mekana bağlı şekilde çalışan işgücünden, daha esnek ve/veya evden çalışabilen e-BT işgücüne dönüştürmüştür. BT, 9.000’den fazla evden çalışan, yaklaşık 500 iş paylaşımı yapan ve 5.000’den fazla kısmi zamanlı çalışana sahiptir. BT, esnekliği mümkün kılmak için tutumlarını ve süreçlerini değiştirmiştir. Esnek çalışma sayesinde devamsızlık oranı ise İngiltere ortalamasının altına düşmüştür. Ev tabanlı çağrı merkezi operatörleri ofiste çalışan meslektaşlarından %20 daha fazla çağrıyı idare etmektedir. Bu şekilde müşteriler 7/24 hizmet almaktadır. Müşteri memnuniyetsizliğinde önceki yıla göre %22 azalma olduğu ve evden çalışanların ofisteki meslektaşlarına göre %7 daha mutlu oldukları bulunmuştur. Ayrıca, Londra’da bir ofis çalışanın yıllık maliyeti 18,000 sterlin olarak belirtilirken, evde çalışan bir çalışanın maliyeti 3,000 sterlinden daha azdır. 1727 yılından beri faaliyet gösteren **Royal Bank of Scotland Group**’un ise, dünya çapında 120.000 çalışanı bulunmaktadır. Bunların %22’ye yakını çeşitli esnek çalışma biçimlerinde iş görmektedirler. Çalışanların %60’ını kadınlar oluşturmaktadır. İş-yaşam dengesi için öneriler ve alınan kararlar tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve toplantılar yapılması yoluyla oluşturulmuştur. Esnek çalışma programlarını “iş’teki zaman” ve “iş dışındaki zaman” biçiminde bir ayrıma tabi tutmuşlardır.

6. SONUÇ

Son yıllarda yaşanan gelişmeler, bireylerin iş ve yaşamları arasında bir dengenin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu alanda Türkiye’de yapılmış yayın sayısı kısıtlıdır. Ancak yabancı literatürdeki pek çok çalışma işletme düzeyinde İYD politikaları ile çalışanların devamsızlık gibi bazı sorunların azalması ve verimliliğin artması arasında güçlü bağların olduğunu ve aynı zamanda bireylerin esnek çalışma koşulları sayesinde arzu ettikleri yaşam kalitesine erişmeye başladıklarını göstermektedir.

Bireyler için yaşam; kişisel, çalışma ve aile yaşantısı anlamında bir bütünlüğü ifade etmektedir. Bu nedenle bir denge kurulması bireyin nitelikli bir yaşam sürmesini, ailesi ve sosyal çevresiyle olumlu bir etkileşimde bulunmasını, işverenin beklentilerinin karşılanmasını sağlayacaktır. Şüphesiz bu etkiler toplumsal düzeyde de olumlu bir takım gelişmeleri tetikleyeceği gibi ülke olarak uluslar arası arenada rekabetçiliğin inşasına da zemin hazırlayabilecektir. Bu nedenle İYD’nin sağlanmasında tüm taraflara bir takım görevler düşmektedir.

KAYNAKLAR

Aktekin, Şeyda (2010). *İş ve Yaşam Dengesi Esneklikle Sağlanıyor*, <http://www.iskanunu.com/icerik/acikacik/is-ve-yasam-dengesi-esneklikle-saglaniyor.html>, [İndirme Tarihi: 23.05.2010]

Barnett, Rosalind C. “*A New Work-Llife Model fort he Twenty First Century*”, Academy of Political and Social Science, 1999.

Clark, Sue Campbell. “*Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance*”, Human Relations, 2000.

Crompton, Rosemary & Clare Lynotte. “*Work-life ‘balance’ in Europe*”, GeNet Working Paper No.10, London: City University, 2005.

Çalışma Hayatında Esneklik, TİSK, Mart, 2002.

Duxbury, Linda., Chris Higgins, “*Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where do we need to go?*”, CPRN Discussion Paper, October 2001.

Eryiğit, Süleyman. .”*Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma*”, Kamu-İş, C.5, S.4, Temmuz 2000.

Gambles, Richenda, Suzan Lewis & Rhona Rapoport, *The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*, Chichester: J. Wiley, 2006.

Hildebrandt, Eckort. “*Balance Between Work and Life-New Corporate Imposions Thourgh Flexible Working Time or Opportunity for Time Sovereignty?*”, European Studies, 8(2), 2006.

Joshi, Sunil, John Leichne, Keith Melanson, Cristina Pruna, Nicolai Sager, Cathi Jo Story & Kevin Williams (2002). *Work-Life Balance...A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage?* <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>. [İndirme Tarihi: 29.03.2010]

Kapiz Özen, Serap. “*İş-Aile-Yaşam Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi*”, DEU, SBED, C.4, S.3, 2002.

Kavi, Hüsamettin. “*Küreselleşme ve Esnek Çalışma*”, MESS Mercek Dergisi, Temmuz, 1999.

Pichler, Florian. “*Determinants of Work-Life Balance: Shortcoming in the Contemporary Measurement of WLB in Large Scale Surveys*”, Humanities, Social Sciences and Law, 2008.

Riedmann, Arnold, Harald Bielski, Teresa Szczurowska & Alexandra Wagner, “*Working time and work-life balance in European companies*”, Establishment Survey on Working Time 2004–2005, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions: Ireland, 2006

The Work Foundation (2008). *Case Studies*, http://www.theworkfoundation.com/difference/e4wlb/casestudies/publicationsAZ_CS.aspx?PubType=case%20study, [İndirme Tarihi: 26.02.2010]

Todd, Sheri (2004). *Improving Work-Life Balance – What Are Other Countries Doing?* <http://www.hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/pdf/improving-work-life-balance.pdf>, s. 5-6, [İndirme Tarihi: 30.03.2010]

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (2008). *MESS Üyelerinde Çalışma Süreleri*, http://www.mess.org.tr/html/yayinlarimiz/html/mess_calisma_sureleri.pdf, [İndirme Tarihi: 20.05.2010]