

İŞGÜCÜ PLANLAMASI: İŞGÜCÜ YÖNETİMİNDE ESNEKLİK¹

Derleme Makale

Keziban AVCI²
İsmet ŞAHİN³
Füsun TERZİOĞLU⁴

AVCI, K., ŞAHİN, İ. ve TERZİOĞLU, F., (2020), **İşgücü Planlaması: İşgücü Yönetiminde Esneklik**, Verimli-lik Dergisi, Yıl: 2020, Sayı: 1, T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

ÖZET

Son yıllarda kaliteli ürün ve hizmet sunan küresel örgütlerin sayısındaki artış ile birlikte yaşanan rekabet ve teknolojik ilerleme çalışma düzenlerinin önemli ölçüde değişmesine, insanların nerede, nasıl ve ne zaman çalışacakları konusunda daha fazla esneklik gereksinimine sebep olmuştur. Ayrıca, çalışanlar tarafından da iş-yaşam dengesini iyileştirmek için esnek çalışma uygulamaları giderek talep edilmekte ve önem kazanmaktadır. Buna karşın işyerlerinde esnek çalışan sayısındaki artış, örgütler için zorluklara yol açmaktadır. Esnek çalışma kurum genelinde tutarlı bir şekilde kullanılırsa etkili olabilir. Çalışanların en üretken saatlerde çalışması ve örgütsel bağlılığı artırması nedeniyle esnek çalışma örgütsel performansı artırır. Öte yandan, esnek çalışma politikası adaletsizlik algılarına yol açabilir ve çalışma ilişkilerini bozabilir. Ek olarak, çalışanlar için daha az iş-yaşam çatışması nedeniyle, mesleki stresin azalmasına yardımcı olmaktadır. Ancak, eğer bilgi akışı bozulursa stres yaratabilir.

Bu kapsamda işgücü esnekliği, örgütlerin iç ve dış çevredeki değişen gereksinimlere uyum sağlamak için bir strateji olarak tanımlanabilmesine rağmen, hem işverenler hem de çalışanlar için zorluklar içermektedir. Bu makalede işgücü esnekliği yöntemlerinin türlerini, içeriğini, etkinliğini, avantajlarını ve dezavantajlarını incelemek ve çalışanları üzerindeki etkisini göstermek amaçlanmıştır. Uygulanan yöntem tüme varım yöntemidir.

Anahtar Kelimeler: Planlama, İşgücü, Esneklik, İşgücü Yönetimi, Örgüt Yönetimi.

¹ Bu çalışma Keziban AVCI tarafından hazırlanan "Yazılım Tabanlı Vardiya Planlama Yöntemi ile Hemşire İhtiyacının Belirlenmesi" başlıklı Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından Prof. Dr. İsmet ŞAHİN ve Prof. Dr. Füsun TERZİOĞLU danışmanlığında 2016 yılında kabul edilen Doktora Tezinden üretilmiştir.

² **Keziban AVCI**, Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi. ORCID: 0000-0003-0998-9583

³ **İsmet ŞAHİN**, Prof. Dr., Lokman Hekim Üniversitesi Genel Sekreteri. ORCID: 0000-0003-0878-5669

⁴ **Füsun TERZİOĞLU**, Prof. Dr., Atılım Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanı. ORCID: 0000-0002-8457-0048

* Makale Gönderim Tarihi: 01.11.2019 Kabul Tarihi: 13.11.2019

WORKFORCE PLANNING: FLEXIBILITY IN WORKFORCE MANAGEMENT

ABSTRACT

In recent years, the increase of the number of global organizations, which provide products and services with quality and improvements in technology and competitiveness, caused significant changes of working arrangements and flexibility of working place and durations. Additionally, employees demand flexible working practises for improving their work-life balance. On the other hand, increase in the number of flexible employees in workplaces leads to challenges for organisations. Flexible work can be effective if used consistently throughout the organisation. Flexible work improves organizational performance as employees work at the most productive hours and increase organizational commitment. On the other hand, flexible labour policy can lead to perceptions of injustice and disrupt labour relations. In addition, it helps reduce occupational stress due to fewer work-life conflicts for employees. However, it can create stress if the flow of information is impaired.

In this context, although labour flexibility can be defined as a strategy for adapting to the changing needs of organizations both internally and externally, it presents challenges for both employers and employees. In this article, the aim is to examine the types, content, effectiveness, advantages and disadvantages of labour flexibility methods and to show the effect on the employees. The induction method is applied in the study.

Keywords: *Planning, Workforce, Flexibility, Workforce Management, Organizational Management.*

1. GİRİŞ

Örgütler açısından işgücü diğer iki ekonomik kaynak olan sermaye ve teknolojiyi kontrol etmeleri sebebi ile en önemli kaynaktır. Öte yandan kaliteli ürün ve hizmet sunan küresel örgütlerin sayısındaki artış nedeni ile yaşanan rekabet ve teknolojik ilerleme, çalışma düzenlerinin önemli ölçüde değişmesine, insanların nerede, nasıl ve ne zaman çalışacakları konusunda daha fazla çeşitlilik ve esneklik gereksinimine sebep olmuştur. Çalışanlar tarafından da iş-yaşam dengesini iyileştirmek için esnek çalışma uygulamaları giderek talep edilmekte ve önem kazanmaktadır. Bu kapsamda işgücü esnekliği, esnek çalışma ya da işyerinde esneklik; "insanları istedikleri yerde ve zamanda herkesin yararına kullanabilme" olarak tanımlanmıştır (Harris, Bennett, Davey ve Ross, 2010). Bir başka tanımda ise işgücü esnekliği, örgütsel belirsizlik (çalışan devamsızlığı, eksikliği gibi) ve/veya değişimlerden (mevsimsellik gibi) kaynaklanan sistem dengesizliklerini azaltmak için çeşitli araç ve yaklaşımları kullanarak işgücü kapasitesi ve kabiliyetlerin yönetimidir (Qin, Nembhard ve Barnes, 2015). Bu tanımlarda çalışanların işle ilgili görevlerde; ne zaman, nerede ve ne kadar süreyle çalıştıklarını etkileyecek seçimler yapmaya fırsat veren bir yaklaşım vurgulanmaktadır (Bal ve De Lange, 2014).

İşgücü esnekliği, işgücü yönetim uygulamalarından elde edilen bir örgütsel esnekliktir. Bir başka ifade ile bir dizi yaklaşım arasından, çalışanları atamadaki teknolojiler, takım çalışması, gündelikçiler, fazla mesai ve esnek çalışma zamanı konularını kapsamına alan ve bu sayede örgüte esneklik sağlayan bir uygulamadır. Qin ve Nembhard'ın (2015) Yusuf ve arkadaşlarından aktarılan göre; işgücü esnekliği, atıklık (hız, inovasyon, proaktiflik, kalite ve yararlılık) ile birleştiğinde, hızlı ve değişkenliğin yoğun olduğu rekabetçi piyasalarda dahi bilgiden zengin ve yeniden şekillendirilebilir kaynaklar ile müşteri odaklı ürünler ve servisler sunarak mutlak bir başarı sağlayabilmektedir. Ayrıca esneklik ve atıklığın, belirsizlik tipleri, karar yöntemleri, karar zaman ufku (karar verme ya da kıyaslama), insan davranışları, özellikleri ve çözüm üretim yöntemleri açısından farklı olduğu ifade edilmektedir. Burada atıklık, örgütlere hem riskler hem de imkânlar sunan büyük oranda tahmin edilemez değişimlerin yoğun olduğu piyasa ve sektörlerde, dışsal kaynaklar ile ilişkilendirilmiştir. Buna karşın işgücü esnekliği, işçi sayısının yetersizliği, sektörel dalgalanmalar ve tahmin edilebilen belirsizlikler (müşterilerin rastgele gelişleri ve rastgele ama durağan ürünler için talepler gibi) ile ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle işgücü atıklığı ve işgücü esnekliği birbirinden farklı ancak ilişkili kavramlardır. İşgücünü en iyi şekilde yönetebilmesi için, hem esneklik hem de atıklık kararları verilirken bir diğerinin akılda olmasına ihtiyaç vardır. Böylece, işgücü esnekliği, örgütsel yönetiminin önemli bir özelliği haline gelirken, işgücü atıklığı yaratmak için de bir fırsata dönüşebilir (Qin ve Nembhard, 2015).

Bu çalışma, örgütlerin iç ve dış çevrenin değişen ihtiyaçlara uyum sağlamak için geliştirilen işgücü esnekliği stratejilerinin türlerini, içeriğini, etkinliğini, avantajlarını ve dezavantajlarını incelemek ve tartışmak amacı ile yapılmıştır.

2. İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİ YÖNETİMLERİ

2.1. İç Esneklik/Esnek Çalışma Saatleri/Saat Düzenlemesi

Esnek çalışma saatleri, geleneksel sabit zamanlarda çalışma gününün başlayıp bittiği çalışma formunun dışında, işveren ve sağlık çalışanları arasında kanunlar veya anlaşmalarda müsaade edilen çalışma saatlerinin değiştirilmesi ile işgücü kapasitesinde esneklik yaratan bir yöntemdir (Clarke ve Holdsworth, 2017; Qin, Nembhard ve Barnes, 2015).

Uygulama farklılıkları olsa da, esnek çalışma saati düzenlemesi genellikle birbiriyle ilişkili beş bileşenden oluşmaktadır. Birincisi, tüm saatlerde çalışılması gereken bir zaman sürecidir. İkincisi, tüm çalışanların işte olması gereken temel bir zamandır. Üçüncüsü, çalışanların işyerlerinde bulunup bulunmama durumlarına ilişkin belirlenmiş seçenekler ve bunu kullanmalarına izin veren bir zaman süreci, bir başka ifade ile belirlenen bir çalışma süreci ve bunun öncesi veya sonrası arasında esnek bir saat periyodunda çalışmaktır. Dördüncüsü çalışılan fazla veya eksik saatlerin taşınmasını sağlayan bir çalışma takvimi ve son olarak çalışanların yöneticilerinden önceden onay almadan çalışma saatlerini bir dönemden diğerine değiştirme özgürlüğünü içeren değişken programlardır. Bu beş bileşen, çalışanlara izin verilen esnekliğin boyutunu belirlemektedir (Wickramasinghe et. al., 2019).

2.1.1. Fazla Mesai

Fazla mesai, sağlık çalışanlarının olağan çalışma sürelerinden fazla çalışmalarıdır. Sık sık çalışan alıp çıkarma ihtiyacını azaltmaya yardımcı olmak için ilave dahili kapasite olarak tasarlanmıştır. Genellikle talepte dalgalanma ve belirsizlik dönemlerinde kullanılmaktadır. Sağlık çalışanlarına, telafi olarak fazla yaptıkları mesai için ilave ücret ya da izin verilmektedir. Fazla mesai, esnek çalışma zamanının en basit uygulamasıdır, ancak olağan mesai ücretinden daha fazla bir oranda telafi ödenirse pahalı olabilmektedir.

2.1.2. Esnek Çalışma Günleri

Belirli bir saat çalışılması koşuluyla işe başlangıç ve bitiş zamanlarının değiştirilebildiği çalışma düzenidir. Genellikle esnek çalışma günleri, haftada 40 saat olan geçerli, normal çalışma düzenini değiştirerek elde edilen ve esneklik kazandırılan kapasiteden haftada daha fazla değişkenlikte çalışma düzeni oluşturularak daha çok esneklik kazanmış bir kapasite sağlanmasıdır (Clarke ve Holdsworth, 2017; Qin, Nembhard ve Barnes, 2015).

Esnek çalışma günlerinin değişik şekilleri vardır ve bu şekiller önceki ya da bir sonraki haftaya vardiya konması ya da her gün için planlı esnek çalışma saatleri vardiyasının diğer günlere konması gibi türleri içermektedir (Yang, Webster ve Ruben, 2007). Esnek çalışma günleri, işgücü kapasitesini düşük yüklü günlerden daha ağır yüklü günlere etkili bir şekilde taşıyabilmektedir (Galbreth, Philipoom ve Malhotra, 2012). İşgücünün günlük, haftalık, bazen de daha uzun (örneğin 2 haftalık, aylık gibi) azami çalışma ve telafi saatlerini içermektedir. Hammaddenin elde edilebilirliğinin ya da hasta gelişlerinin belirsizliği gibi dalgalı talep ve zaman olasılığı durumlarında kullanılmaktadır.

İşveren ve çalışanlar arasındaki anlaşmalarda kurallar çalışanları korumak için konulmaktadır. Ancak, işgücü gereksinimindeki belirsizlik ve dalgalanmalar nedeniyle çalışma süresi planlarında zaman uzunluğu değişmekte ve uzayabilmektedir. Bu kapsamda düzensiz planlamalar sonucu çalışanların yaşam tarzları olumsuz olarak etkilenmektedir. Benzer şekilde değişken çalışma planlarından dolayı sosyal hayatları da bozulabilmektedir (Herzog-Stein ve Zapf, 2014; Lusa, Corominas, Olivella ve Pastor, 2009).

İç esneklik ya da esnek çalışma saatleri uygulamaları geçici işgücü gereksinimini en aza indirmek için tercih edilmektedir. Bu kapsamda yöntem tercihinde dikkat edilmesi gereken en önemli konu uygulama türlerinin üstünlük ve zayıflıklarıdır. Örneğin fazla mesaide daha az bir planlama ihtiyacı ve gereksinim anında deneyimli çalışanlar tarafından uygulanabilecek bir format bulunmaktadır. Öte yandan, fazla mesai genelde standart çalışma saatlerinden daha fazla maliyetlidir. Esnek çalışma günleri yaklaşımı ise daha az maliyetli ve işgücü kaynağını esnek kullanmaya fırsat sağlamakta, buna karşın ilave genel giderlere sebep olmaktadır ve yönetimi daha zordur. Çalışanlar, işgücü gereksinimindeki dalgalanmalardan dolayı çalışma sürelerini daha sonra yapmaları gereken mesaiden daha az yaparak telafi ediyorlarsa, kapasite kaybı esnek çalışma günleri için bir sorun oluşturabilmektedir. Ayrıca bazı durumlarda kapasiteyi düşürme potansiyeli de bulunmaktadır (Qin, Nembhard ve Barnes, 2015).

2.2. Dış Esneklik/ Sürekli ve Geçici İstihdam

Standart bir istihdam modeli olan sürekli istihdam, yasal faydalar, eğitim ve gelişim olanakları ve iş güvenliğinin yanı sıra yıl boyunca tam zamanlı istihdamı içermektedir. Bu düzenlemenin dışında, geçici ve sabit olmayan standart dışı istihdam türleri de bulunmaktadır (Wickramasinghe et. al., 2019).

2.3. Sabit Olmayan Çalışanlar

Literatürde gündelikçiler olarak da tanımlanan sabit olmayan çalışanlar, az eğitilmiş çalışanlara oranla daha yüksek sayıda işlem yapma kapasitesine sahip çalışanlardır. Bu nedenle, bu çalışanlara daha fazla ücret ödenmektedir. Bu çalışanlar özel görev tecrübesi gibi sebeplerle geçici olarak belirli bir işi yapmak üzere çalışmaktadırlar. İşgücü talebi ve kaynaklardaki değişimden dolayı iş yükleri dengesiz olabilmektedir. Bu uygulama, genellikle yüksek çalışan ücreti ve maliyetleri dikkate alındığında, belirli hedeflere ulaşmak isteyen, tutarlı esnekliğe ihtiyaç duyan sağlık kurumları için uygundur (Qin, Nembhard ve Barnes, 2015).

2.4. Geçici Çalışanlar

Geçici çalışanlar çoğu zaman uzun vadeli sözleşme yapılmayan esnek çalışan kaynaklarıdır ve örgütlerde kalıcı bir istihdam yaratmamaktadır. Belirsiz talepleri dengelemek veya devamsızlık yapan çalışanların sebep olduğu belirsizliklerle baş etmek için tercih edilen esnek işgücü kaynağıdır. Daimi istihdama kıyasla, çalışanlar için birçok standart yarar, hak ve koruma biçiminin olmadığı bir istihdam şeklidir. Bununla birlikte geçici çalışanların aynı kurumda daha uzun bir görev süresi için istihdam edildiği de belirtilmektedir. Bu durum geçici çalışanların daha uzun görev süresi olan düzenli işler yapmaları için görevlendirildiği “daimi geçici” olarak nitelendirilmektedir. Aynı kurumda tam zamanlı çalışanlar ile geçici çalışanların birlikte çalışmaları, bazen geçici çalışanların daha düşük statüde algılanmasına sebep olabilir. Bu durum, çalışanlara eşit veya adil fırsat vermek yerine, işgücünün kurum ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesini artırmak için yönetim adına yapılan bir düzenlemeyi yansıtmaktadır. Ayrıca işgücü piyasasında artan sayıda düzensiz işgücü anlamına da gelmektedir. Geçici çalışanlar açısından ise örgüt kültürüne yabancı, hatta özümsemeyen ve bu nedenle daha zayıf davranışlar gösteren ve bazen de daha kötü iş sonuçları üreten çalışan anlamına gelmektedir (Wickramasinghe et. al., 2019). Bu nedenle çoğunlukla bu tür bir işgücü, kritik görevler yerine basit görev ve faaliyetler için tercih edilmektedir (Qin, Nembhard ve Barnes, 2015). Bu kapsamda, yöneticiler açısından kritik olan husus kurumda hangi oranda geçici ve daimi çalışan bulundurulacağı ve hangi operasyonel faaliyetlerde geçici çalışan ve gündelikçi çalıştırılacağıdır.

2.5. Çapraz Çalışma / Yatay ve Dikey Beceri Entegrasyonu / İşlevsel Esneklik

İşlevsel kaynak esnekliği anlamına gelen (Wickramasinghe et. al., 2019), işgücünün birçok işte çalışabilmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip olduğu ve ihtiyaç duyulan yere atanabildiği esneklik türüdür (Qin, Nembhard ve Barnes, 2015). İşgücü maliyetlerini düşürmek için tasarlanmasına rağmen,

çalışanların farklı görevlerde değişken verimlilikle çalışabilmeleri nedeni ile maliyetleri yükseltme eğilimi de olan bir yaklaşımdır. Bu durum azaltılmış verimlilik olarak ifade edilmektedir (Fowler, Wirojanagud ve Gel, 2008). Ayrıca, çalışanlar birincil görevlerinde % 100 verim ile çalışırken ya da tam kapasite çalışmaları beklenirken, ikincil işlerinde daha az verimlilikle çalışmaktadır (Campbell, 2011).

Görevler için çalışanların üretkenliği ya da yapılan işin kalitesinin deneyime bağlı olduğu durumlarda, görevler arasındaki sık değişimden dolayı öğrenme ya da unutma süreci bir kayıp olarak değerlendirilmektedir (Azizi ve Liang, 2013). Ayrıca çalışanların, bir işe başlamadan önce yeni bir statü ayarlamasına duydukları ihtiyaç nedeniyle bazen ilave yönetsel maliyetler de ortaya çıkabilmektedir. Çalışanların eğitim ihtiyacını gidermek için doğrudan eğitim, eğitim için altyapı ve sertifika maliyetlerine de katlanması gerekmektedir. Üstelik birçok yeteneği olan çalışanlar tek yeteneğe sahip çalışanlara oranla daha fazla tazminat isteyebilmektedir (Colen ve Lambrecht, 2012). Buna karşın, çalışanlar arasında paylaşılan bir sorumluluk duygusu, dengeli iş yükü, sosyal etkileşim ve işbirliği bu uygulamanın üstünlüğüdür. Ayrıca çalışanların yatay ve dikey koordinasyon için daha fazla özyönetimlerini sağlayan bir uygulamadır (Wickramasinghe et. al., 2019).

2.6. Diğer İşgücü Esnekliği Yöntemleri

Sağlık kurumlarında uygulanan bir diğer işgücü esnekliği yöntemi yarı zamanlı çalışma veya azaltılmış çalışma saatleridir. Bu yöntem çalışanın sıklıkla haftada 35 saat veya daha az saat çalıştığı tam zamanlı bir çalışmadır. Ayrıca çalışanların genellikle geçici bir süre için kişisel sebeplerden ötürü veya aile sorumluluklarına katılmak için ücretli veya ücretsiz izin alabilmelerine fırsat veren aile izin programları da kullanılmaktadır. Görüldüğü gibi örgütlerde işveren ve çalışanlara daha çok kontrol ve esneklik sağlamak için işgücünün ne zaman mola vereceği, tatil yapılacağı, işgünlerinin nasıl dağılacağı, fazla mesai yapılıp yapılmayacağı ve zamanı gibi hususlar dikkate alınarak yöntemler artırılabilir (Nijp, Beckers, Geurts, Tucker ve Kompier, 2012).

3. İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİNİN İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÇALIŞAN REFAHINA ETKİSİ

İşgücü esnekliği uygulamaları çalışanın katılımı ve onayı alındığı sürece hem işveren hem de çalışan için 24 saatlik gün süresinin daha verimli kullanılması için fırsat sağlamaktadır. Çalışanların iş ve aile yaşamlarının dengelenmesini kolaylaştıran çalışma şekli, mevcut işgücünün etkin kullanımı için önemlidir. Özellikle işe erişime bağlı stres, işteki stres ve çalışma dışı zaman taleplerine ilişkin stres miktarını azaltan, daha çalışan dostu stratejilerin benimsenmesi örgütlerin rekabet avantajı sağlamaları

açısından önemlidir (Wickramasinghe et. al., 2019). Ayrıca işgücü esnekliği düzenlemelerinin düşük stres ve tükenmişlik düzeyi ile çalışanların iyilik haline pozitif etkisi tespit edilmiştir (Grzywacz, Carlson ve Shulkin, 2008). Çalışanlara izin günlerini seçme fırsatı verilmesi, çalışan refahı açısından sevindiricidir. Buna karşın bu düzenlemeler her zaman iş-yaşam dengesini kolaylaştırmamaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2006). Bu kapsamda Clarke ve Holdsworth (2017), esnek çalışma düzenlemelerinin kullanıcılar tarafından iş-yaşam dengesini yönetmek için gerekli görüldüğünü fakat aynı zamanda kariyer olanaklarına zarar verdiğini ve bu nedenle iş ilişkilerini olumsuz yönde etkilediğini öne sürmektedir. Özellikle çalışma yeri esnekliğinin (örneğin, evde çalışma) bazen çalışanları iş sorumluluklarını ertelemeye iten aile taleplerine yol açabileceği için olumsuz etkileri olabilmektedir. Bu kapsamda eşin ve iş arkadaşının tutumu çatışmaları azaltmada kolaylaştırıcı ve örgütsel bağlılığı artırıcı bir etkiye sahiptir (Wayne, Casper, Matthews ve Allen, 2013).

4. İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİNİN İŞ BAĞLILIĞI VE İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

İş-yaşam dengesini sağlayabilen çalışanlar işte daha iyi performans göstermektedir (Bal ve De Lange, 2014). Esnek çalışma düzenlemelerinin olduğu kurumlarda çalışanların kendilerini daha değerli hissettikleri ve bu nedenle örgütsel bağlılık düzeyinin arttığı bilinmektedir (Kossek ve Thompson, 2016). Benzer şekilde esnek çalışma düzenlemeleri ile çalışan devir hızı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Richman, Civian, Shannon, Hill ve Brennan, 2008). Buna karşın, bu düzenlemelerde çalışanları destekleyici bir örgütsel ortam sağlanamazsa zamanla çalışanlar olumsuz sonuçlarla baş etmek zorunda kalmaktadır. Bu nedenle uygulamanın başarısı örgütsel desteğe, özellikle üst yönetimin desteğine bağlıdır. Bazı durumlarda iş yoğunluğu, meslektaşlarla çatışmalar ve bilgi akışının aksaması gibi nedenlerle mesleki stresin artırma potansiyeli de bulunmaktadır (Wickramasinghe et. al., 2019).

Araştırmalar, yöneticilerin, esnek çalışma düzenlemelerini, çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş etiğinin bir göstergesi olarak algıladığını göstermektedir. Yöneticiler, çalışanların esnek çalışma düzenlemelerini kullanmada örgütsel taleplerin de dikkate alınarak düzenleme yapılması konusunda esnek olduklarını, yüksek performans gösterdiklerini, uygun işlerde çalıştıklarını algılayarlarsa, bu çalışma biçimini desteklemektedir (Clarke ve Holdsworth, 2017). Bu kapsamda esnek çalışma; çalışan özerkliğini, esnekliğini, konsantrasyon ve kontrolünü artırabilir ve molaları azaltabilir. Buna karşın, uzun süre kesintisiz çalışılması durumunda, uyanıklığın azalması, iş hataları ve kazalarda artış yaşanabilmektedir (Kossek ve Thompson, 2016).

5. İŞGÜCÜ ESNEKLİĞİNİN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİĞE ETKİSİ

Kurumlarda iş arkadaşlarının esnek çalışması, çalışanların bulaşıcı bir şekilde esnek çalışma kararları almalarında güçlü bir etkiye sahiptir (Rockmann ve Pratt, 2015). McAlpine'nin çalışmasında (2015), esnek çalışmanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin olduğu ve bireye özgü esnek çalışma yöntemleri kullanıldığında bu uygulamaların daha etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, bu çalışma esnek çalışıp çalışmadıklarına bakılmaksızın, esnek çalışmanın olumsuz etkilerinin çalışanlar arasında "bir dalga etkisi" ile yayıldığını da belirtmiştir (McAlpine, 2015). Bu durum esnek çalışmanın, ilişkili görevleri yapan ekipler üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini kanıtlamaktadır (Vidyarthi et al., 2016). Bu kapsamda Lembrechts ve arkadaşları (2016), birbirine bağımlı ekiplerin süpervizörlerinin esnek çalışmayı daha az desteklediğini belirtmektedir. Onlara göre süpervizörler esnek çalışmanın ekip üretkenliğini olumsuz etkileyebileceği ve iş takviminde aksaklıklara yol açabileceği endişesi taşımaktadırlar (Lembrechts, Zanoni ve Verbruggen, 2016).

6. SONUÇ

Üretim miktarı ve kalitesi üzerinde doğrudan etkisi olan işgücünün verimli kullanımı ve yönetimi hem üretim hem de hizmet organizasyonları için en önemli endişe kaynaklarından biridir. Özellikle çalışan maliyetlerindeki yükseklik, çalışma takvimlerinin düzenlenmesi konusuna ilginin artmasına sebep olmuştur (Ağralı, Taşkın ve Ünal, 2017). Bu kapsamda işgücünü verimli kullanabilmek için örgütler birden fazla çalışma yönteminden birini seçerek esneklik kazanmaya çalışmaktadır.

Esnek çalışma düzenlemeleri genellikle örgütler için bir işe alım yöntemi olarak değerlendirilmektedir ve çalışanların kişiselleştirilmiş iş düzenlemeleri gittikçe yaygınlaşmaktadır. Ayrıca bu düzenlemeleri kullanan örgütler işe alım konusunda bir rekabet avantajı kazanarak maaş pazarlığına güçlü girmektedir. Bu düzenlemeler çalışanlara hem çalıştıkları yer, hem de çalıştıkları zaman konusunda esneklik sağlamaktadır ve özellikle aile sorumluluklarının yüksek olduğu kadın çalışanlar tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Clarke ve Holdsworth, 2017). Örgütler açısından ise verimlilik artışı, daha az iş kazası ve çalışan devir hızı nedeni ile tercih edilmektedir (Kossek ve Thompson, 2016). Ancak artan sayıda esnek çalışan ve değişken çalışma programlarının (farklı çalışma günleri ve saatleri gibi) etkili ve verimli yönetimi bir sorundur (Clarke ve Holdsworth, 2017).

Esnek çalışmanın, örgüt genelinde tutarlı bir şekilde kullanılması başarı açısından önemlidir. Bu tür düzenlemelerde çalışanların iş verimliliğini sürdürmek için meslektaşları ve yöneticileri ile nasıl çalışacaklarının açıkça

belirtilmesi kritiktir (Kossek ve Thompson, 2016). Buna karşın örgütlerin esnek çalışma politikalarındaki tutarsızlıklar adaletsizlik algılarına yol açarak çalışma ilişkilerini bozabilir. Sonuç olarak çok sayıda esnek çalışma yaklaşımı içerisinde değişiklik ve belirsizliklerin göreceli olarak yüksek olduğu ve karmaşık yapıların arttığı günümüz dünyasında (Yu, Cadeaux ve Luo, 2015) işgücü verimliliği için maliyet ve performans karşılaştırması ile en uygun yöntem seçilmelidir.

KAYNAKÇA

- AĞRALI, S., TAŞKIN Z. C. ve ÜNAL A. T., (2017), **Employee Scheduling in Service Industries with Flexible Employee Availability and Demand**, Omega, 66 (1), 159–169.
- AZİZİ, N. and LIANG, M., (2013), **An Integrated Approach to Worker Assignment**, Workforce Flexibility Acquisition and Task Rotation, Journal of the Operational Research Society, 64 (2), 260-275.
- BAL, P. M. ve DE LANGE, A. H., (2014), **From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multi-sample study** Journal of Occupational and Organisational, Psychology, 88 (1): 126–154.
- CAMPBELL, G. M., (2011), **A Two-Stage Stochastic Program for Scheduling and Allocating Cross-Trained Workers**, Journal of the Operational Research Society, 62, 1038–1047, doi:10.1057/jors.2010.16
- CLARKE, S. and HOLDSWORTH, L., (2017), **Flexibility in the Workplace: Implications of Flexible Work Arrangements for Individuals**, Teams and Organisations, Alliance Manchester Business School, University of Manchester, ISBN 978-1-908370-77-8.
- COLEN, P. and LAMBRECHT, M., (2012), **Cross-Training Policies in Field Services**, International Journal of Production Economics, 138 (1), 76–88.
- FOWLER, J. W., WIROJANAGUD, P. and GEL, E. S., (2008), **Heuristics for Workforce Planning with Worker Differences**, European Journal of Operational Research, 190 (3), 724–740.
- GALBRETH, M. R., PHILIPOOM, P. R. and MALHOTRA, M. K., (2012), **Planning with Uncertain Materials Availability: The Value of Workday Flexibility**, Operations Management Research, 5 (3), 91-100.
- GRZYWACZ, J. G., CARLSON, D. S. and SHULKIN, S., (2008), **Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health, Community, Work and Family**, 11 (2). 199-214.
- HARRIS, R., BENNETT, J., DAVEY, B. and ROSS, F., (2010), **Flexible Working and the Contribution of Nurses in Mid-Life to the Workforce: A Qualitative Study**, International Journal of Nursing Studies, 47 (1), 418–426.
- HERZOG-STEIN, A. and ZAPF, I., (2014), **Navigating the Great Recession: The Impact of Working-Time Accounts in Germany**, Industrial and Labor Relations Review, 67, 891-925.
- KOSSEK, E. E. and THOMPSON, R. J., (2016), **Workplace Flexibility: Integrating Employer and Employee Perspectives to Close the Research–Practice Implementation Gap**, In: T.D. Allen and L.T. Eby (Eds) The Oxford Handbook of Work and Family, New York: Oxford University Press.
- LEMBRECHTS, L., ZANONI, P. and VERBRUGGEN, M., (2016), **The Impact of Team Characteristics on the Supervisor's Attitude Towards Telework: A Mixed-Method Study**, International Journal of Human Resource Management, 29 (21), 3118-3146.

- LUSA, A., COROMINAS, A., OLIVELLA, J. and PASTOR, R., (2009), **Production Planning Under a Working Time Accounts Scheme**, International Journal of Production Research, 47 (13), 3435-3451.
- MCALPINE, K. L., (2015), **The 'ripple effect' of Schedule Control: A Social Network Approach**, Community, Work and Family, 18 (4), 377-394.
- MESMER-MAGNUS, J. R. and VISWESVARAN, C., (2006), **How Family-Friendly Work Environments Affect Work/Family Conflict: A Meta-Analytic Examination**, Journal of Labor Research, 4, 555-574.
- NIJP, H. H., BECKERS, D. G. J., GEURTS, S. A. E., TUCKER, P. and KOMPIER, M. A. J., (2012), **Systematic Review on the Association Between Employee Worktime Control and Work-Non-Work Balance, Health and Well-Being and Job-Related Outcomes**, Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 38 (4), 299-313.
- QIN, R. and NEMBHARD, D. A., (2015), **Workforce Agility in Operations Management**, Surveys in Operations Research and Management Science, 20 (2), 55-69.
- QIN, R., NEMBHARD, D. A. and BARNES, W. L., (2015), **Workforce Flexibility in Operations Management**, Surveys in Operations Research and Management Science, 20 (1), 19-33.
- RICHMAN, A. L., CIVIAN, J. T., SHANNON, L. L., HILL, E. J. and BRENNAN, R. T., (2008), **The Relationship of Perceived Flexibility, Supportive Work-Life Policies and Use of Formal Flexible Arrangements and Occasional Flexibility to Employee Engagement and Expected Retention**, Community, Work and Family, 11 (2), 183-197.
- ROCKMANN, K. W. and PRATT, M. G., (2015), **Contagious Offsite Work and the Lonely Office: The Unintended Consequences of Distributed Work**, Academy of Management Discoveries, 1 (2), 150-164.
- VIDYARTHI, P. R., SINGH, S., ERDOĞAN, B., CHAUDHRY, A., POSTHUMA, R. and ANAND, S., (2016), **Individual Deals Within Teams: Investigating the Role of Relative I-Deals for Employee Performance**, Journal of Applied Psychology, 101 (11), 1536-1552.
- WAYNE, J. H., CASPER, W. J., MATTHEWS, R. A. and ALLEN, T. D., (2013), **Family Supportive Organisation Perceptions and Organisational Commitment: The Mediating Role of Work-Family Conflict and Enrichment and Partner Attitudes**, Journal of Applied Psychology, 98 (4), 606-622.
- WICKRAMASINGHE, V., WICKRAMASINGHE, D., DE SILVA, C., CHANDRASEKARA, R. and JAYABANDU, S., (2019), **Practice of Workforce Flexibility—Internal, External, Numerical and Functional Flexibility**, Performance Improvement Quarterly, 31 (4), 355-379.
- YANG, K.-K., WEBSTER, S. and RUBEN, R. A., (2007), **An Evaluation of Worker Cross Training and Flexible Workdays in Job Shops**, IIE Transactions, 39 (7), 735-746, doi:10.1080/07408170701244687
- YU, K., CADEAUX, J. and LUO, B. N., (2015), **Operational Flexibility: Review and Meta-Analysis**, Int. J. Production Economics, 169 (1), 190-202.