

ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ UYGULAMALARINDA CİNSİYET, İŞ TATMİNİ VE İŞ BAĞLILIĞI İLİŞKİSİ

Misafir Makale

Yrd.Doç.Dr.Çiğdem KIREL
A.Ü.İ.B. Çalışma Ekonomisi
ve Endüstri İlişkileri Bölümü

1. Giriş

Son yıllarda giderek yaygınlaşan esnek çalışmanın çalışma hayatını daha zevkli, iş tatminini artırıcı ve çalışma şartlarını iyileştirici etkisi beklenmektedir. Esnek çalışma, çalışanların çalışma hayatının kalitesini arttırdığı ve işin insancıllaşmasını sağladığı gibi, çalışanların özel hayatlarının kalitesini de yükseltmektedir.

Esnek çalışma ile çalışanlara daha fazla bağımsız zaman tanınmakta ve onların aile ve özel yaşamlarıyla daha çok ilgilenmeleri sağlanmaktadır. Özellikle son yıllarda kadınların da iş yaşamına artan hızda girmesiyle birlikte önemi artmaktadır.

Esnek çalışmanın son yıllarda güncel konu olarak gündemde kalması işletme yöneticilerinin insan kaynağına verdiği değerin açık bir ifadesi olmaktadır. Gerçekte böyle bir yaklaşım günümüz yönetim anlayışına da uygun olmaktadır. Özellikle karı koca çalışan ailelerde önemli bir yüzde çocuk aile ve yaşlı bakımı ile ilgilenmek zorunda kalmaktadır. Esnek çalışma saatleri ile bakım ve iş sorumluluğu ikilemi bir ölçüde azaltılmaktadır. Bu tür programların olması çalışanların işe yaklaşımlarını etkileyerek , örgüte

bağlılığı ve iş tatminini arttırabilir. Bu tür politikaların uygulanması çalışanların örgüte sadakatini sağlayabilir, çünkü örgüt aileye önem veren bir işyeri olarak algılanır.

Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen sebepler motivasyon ve morali arttırmak ve çalışanın iş ve aile arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Bu esneklik ile veriminin artması düşünülmektedir.

2. AİLE UYUMLU BİR POLİTİKA OLARAK ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

Esnek çalışma saatleri uygulaması için öne sürülen faktörler moral ve motivasyonu arttırmak, çalışanın iş ve aile arasında bir denge kurabilmesini sağlamaktır. Bu esneklik artan bir verime de sebep olabilir.

Higgins, Duxburry, ve Irwing iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın çalışanın iş ve aile yaşamı kalitesini azalttığını ve bunun da dolaylı olarak verimsizlik, devamsızlık, iş değişikliği gibi örgütsel sonuçlara yol açabileceğini belirtmişlerdir. ⁽¹⁾ Bu çalışma yapılan işin, aile yapısı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Örgütsel politikalar, çalışanların kişisel bilgilerini dikkate alarak ve aile uyumlu politikalar uygulayarak bu etkilere cevap vermeyi amaçlamaktadırlar. 188 büyük şirketle yapılan bir araştırmada, şirketlerin %100'ü doğum iznini, %77'si esnek çalışma saatlerini ve %48'inin de iş bölümü programlarını uyguladıklarını ortaya çıkmiştir.⁽²⁾

Araştırmalar, aile – iş uyumlu örgütsel politikaların işle ilgili yaklaşımlar ve çalışanların beklentilerinin karşılanması ile ilgili olduğunu göstermiştir. Uygulanan politikalardan biri de esnek çalışma saatleridir. Bu sistem, örgüt üyelerinin işe başlama ve bitirme saatlerinin “temel bir zaman”a bağlı kalmak şartıyla, belirli anlar yerine belirli bir zaman dilimi içinde tesbit edilmesi olarak tanımlanabilir.⁽³⁾

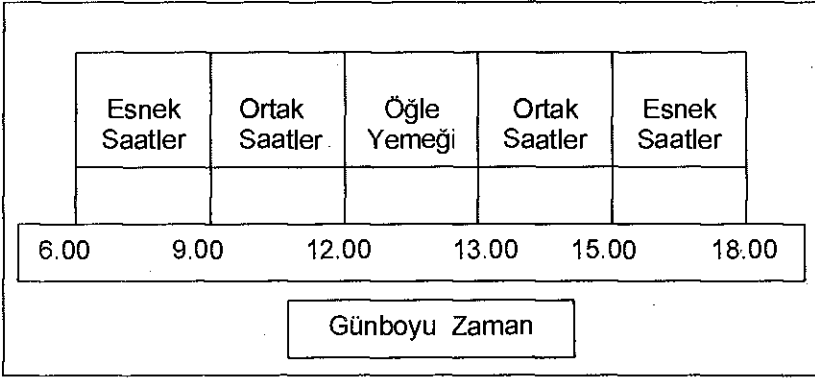
Bu sistem içinde çalışanlara çalışma sürelerini istedikleri gibi düzenleme imkanı verilmektedir. Böylece, geleneksel sabit saatlerde çalışma

¹ C.A. Higgins, L.E. Duxburry and R.H. Irwing, “Work, Family Conflict in the Dual-Career Family”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1992), 51

² E. Galinsky, D. Friedman and C. Hernandez, “Corporate Reference Guide to Work Family Programs”, *Families and Work Institute New York*, 1991, 24.

³ Ömer Dinçer, *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*, İstanbul: 1992, 154.

zorunluluğu ortadan kalkmış, ancak aynı çalışma süresi korunmak şartıyla daha geniş bir zaman diliminde işe başlama ve bitirme kolaylığı sağlanmıştır. Aşağıdaki şekilde esnek çalışma saatlerine bir örnek verilmiştir. Hergün için temel saatler belirlenmiş ve bir saatlik yemek arası ayrılmıştır. Bireyler temel saatlerde çalışıp diğer altı saati istedikleri kadar kullanabileceklerdir. Bazen ekstra çalışma saatleri toplanarak, her ayın belirli bir gününü tatil eden programlara da rastlanılmaktadır.⁽⁴⁾



Şekil 1

Esnek Çalışma Saatlerine Bir Örnek

Esnek çalışma saatlerinin diğer bir avantajı da dayanıklılık gücü zayıf olan (yaşlılar, belirli hastalıkları olan kişiler) ve kapasitesi azalan kişilere de uygulanabilecek yöntemlerden olmasıdır.⁽⁵⁾ Böylece işgücü yaratarak, bireyleri işe yarar hale getirme özelliğine sahiptir.

Esnek çalışma saatlerinin avantajları ve dezavantajları tartışılmaktadır. Avantajları arasında stresin azalması, artan iş otonomisi ve zenginliği, devamsızlığın ve gecikmelerin azalması, artan iş tatmini ve bağlılığı sayılabilir. Dezavantajlar olarak da iş koordinasyonu ve programlaması

⁴ Stephen P. Robbins, **Organizational behavior Concepts, Controversies and Applications**, New Jersey:Prentice Hall Inc., 1997,253.

⁵ M.F.J. Martens, F.J.N. Nijhuis, M.P.J. Van Boxtel and J.A. Knottnerus, "Flexible Hours Schedules and Mental and Physical Health. A Study of a Working Population With Non-Traditional Working Hours", *Journal of Organizational Behavior*, 20, (1999), 36.

açısından masraf ve sorunların artması, esnek çalışma saatlerinde çalışanların denetlenmesi ile ilgili zorluklar ve değişiklikler sayılabilir.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ.

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması, ayrıca son yıllarda ortaya çıkan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlarla birlikte olmak fikri, daha nitelikli işgücü talebi yaratmıştır. Nitelikli işgücüyle çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklikler olmuştur. Kadın çalışanların, farklı kültürden gelen çalışanların sayıları artmaktadır. Bunlar örgütlere yeni sorunlarla gelmekte ve çözüm için yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak zorlaşmaya başlamıştır⁽⁶⁾.

Daha önce çalıştıkları işyerini ekmek kapısı olarak gören ve işyerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadır. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları kurumdan çok yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işyerinde kalmak; isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır.⁽⁷⁾ Bu nedenlerle çalışanların örgüte bağlılığını arttırmak ve onları güdülemek için birtakım yolların uygulanması gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda esnek çalışma saatleri ile bağdaştırılabilecek avantajları temsil ederler. Örgütsel davranış alanında son onbeş yıl öncesine kadar üzerinde çok sayıda kapsamlı araştırma yapılmış başlıca konular arasında iş tatmini ve performans ilişkisi yer almıştır. Performans düzeyini etkilemede örgüte bağlılığın belirleyici bir rolü bulunmaktadır. Yapılan çalışmalar mesleğin yaşamdaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğu ile ilgilidir. Kuruma bağlılık ise kurumun amaç ve değerlerini benimseme, kurum için büyük çaba göstermeye istekli olma ve kurumda kalma isteğidir.⁽⁸⁾

İş tatmini de işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamıdır. Kişinin genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkacak, aksi halde işe

⁶ İnci Artan, "Yönetmel Başarının Kaynağı: İnsan". *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 1998, 80.

⁷ Alev Ergenç, "İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları", *TODAİE Dergisi*, 16 (1983), 14.

⁸ Ayşe Can Baysal ve Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve örgüte bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Allen Modeli", 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi (Kasım 1998), 220.

tatminsizlikten söz edilecektir.⁽⁹⁾ İş tatmini de doğal olarak örgütsel bağlılık ile doğrudan ilgilidir.

Williams ve Hazer yaptıkları araştırmalarda, iş tatminini örgütsel bağlılığın pozitif olarak performansla, negatif olarak ta iş değiştirme ile ilgili olduğunu göstermişlerdir.⁽¹⁰⁾ Ayrıca örgütsel bağlılığın güç, takım çalışması, profesyonellik, güdüleme, liderlik gibi konularla da ilgili olduğu söylenebilir.

4. ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ UYGULAMALARINDA CİNSİYET, İŞ TATMİNİ VE İŞ BAĞLILIĞI İLİŞKİSİ

Daha önce belirtildiği gibi esnek çalışma saatleri, çalışanların iyiliği için çaba gösteren bir işyeri ile bağdaştırılabilecek olumlu düşüncelerdir. Amaç örgütte çalışanın sadakatini ve tatminini arttırmaktır.

Yapılan karşılaştırmalı çalışmalar, kadın ve erkeklerin içsel motivasyon unsurlarının birbirinden zaman zaman farklılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. Kadın ve erkeklerin aynı iş özelliklerini eşit çekicilikte bulmalarına rağmen, kadınların işyerlerinde düşük beklentilere sahip olduklarını ve böylece benzer durumlarda erkeklerden daha çok tatmin oldukları gözlenmiştir.⁽¹¹⁾ Sonuçta iş tatminini, kadın ve erkek ayırımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olabilir. Örneğin kadınlar işyerinde çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken, erkekler ise ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları gibi konulara daha fazla itibar ederler.

Kadın ve erkeklerin örgütte farklı değer ve beklentiler içerisinde oldukları düşünülmektedir. Kadın ve erkekler cinsiyet – rol toplumsallaşmasındaki farklılıklar nedeniyle kadınlar ilişkiye yönelik, erkekler başarıya yönelik algılanırlar. Erkekler iş yaşamına ev yaşamından daha çok özen gösterip

⁹ İlhan Erdoğan, İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 1996, 232.

¹⁰ Terri A. Scandura and Melenie J. Lankav, "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment in Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 18 (1997) 379. in L.J. William and J.T. Hazer, "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: Arealanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", *Journal of Applied Psychology*, 71, 279

¹¹ Susan J. Lambert, "The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers", *Journal of Organizational Behavior* Vol. 12 (1991), 341.

zaman harcarlarken, kadınların ise tam tersi bir davranış içinde oldukları gözlenmiştir. Bu durumda da esnek çalışma saatlerinin daha çok kadın çalışanlar için uygun olduğu söylenebilir. Özellikle okul öncesi çocuğu olan kadınların, ev ile ilgili işyüklerinin ve sorumluluklarının daha fazla olduğu bir gerçektir.

Yapılan bir araştırmada, 12 yaşın altındaki çocukları olan kadınların zamanla aile sorumluluklarındaki artış nedeniyle dikkatsiz, yetersiz, işyerinde yeni sorumluluk almaya isteksiz olduğu ortaya çıkmıştır.⁽¹²⁾ Bu nedenlerle kadın ve erkeklerin içsel motivasyonlarının ve iş bağlılıklarının farklı oldukları söylenebilir.

Esnek çalışma saatlerinin kadınlara özgü bir çalışma biçimi olduğu algılanmaktadır. Çünkü esnek çalışma sisteminin evde daha fazla vakit geçirme veya daha az kazanç anlamına geldiği düşünülmektedir. Toplumumuzdaki genel inanış; kocaların eşlerinin kendilerinden daha kazançlı, prestijli mesleklerde çalışmalarından hoşlanmadıklarıdır. Örneğin kadının tam zamanlı, buna karşın erkeklerin esnek çalışma saatlerine uygun bir işyerinde çalışması beklenmedik bir durumdur.

Diğer bir ifade ile erkeklerin mesleksi ödülleri ilerleme, ücret artışı olarak algılanır. Bu durum da hem erkek hem de kadının evlilik mutluluğu için ön koşul gibi görünür. Eşinin çok para kazanması kadın için daha büyük bir tatmin unsurudur. Böylece çalışmak veya çalışmamak arasında daha kolay seçim yapabilecektir. Yine ileri sürülen bir iddia yüksek bir kazançlı eşle evli olan kadınların içsel olarak daha motive olacağını ve işe bağlılığın artacağını, buna karşılık düşük kazançlı erkek ile evli olan kadınlarda ise tam tersi bir durum söz konusu olacağıdır. Çünkü bu kadınlar işe bağlılıktan değil, finansal amaçlı çalışmaktadırlar. Burada yaş, eğitim, ve yapılan iş gibi faktörlerin sonuçları etkileyebileceğini unutmamak gerekir.

Kadınlar örgütlere erkeklere göre daha farklı psikolojik faktörlerle bağlanabilirler. Kadınların aile rollerini kolaylaştıracak politikalar uygulandığında iş tatmini ve bağlılığı erkeklere göre daha çok olacaktır. Esnek çalışma saatleri iş ve aile rolü arasındaki çatışan talepleri dengelemede yardımcı olacaktır.

Örgütlerde insan kaynakları yönetimi genç personeli çekmek korumak için yeni istihdam opsiyonları sunmak zorunda kalacaktır.

¹² Lambert, 343.

Çalışanların kendi hayatları ve değişen ihtiyaçları üzerinde kontrol duygusunu arttırmak esnek çalışma saatleri sistemlerinin bir amacıdır.

Bu nedenlerle cinsiyet ve esnek çalışma saatleri için örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından karşılıklı olumlu bir etki beklenir.

5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI

Çalışmamızda amacımız çalışanların esnek çalışma saati uygulamalarına yaklaşımlarını belirlemek, bu bağlamda cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisini ortaya koymaya çalışmaktır.

Esnek çalışma saatlerinin tanımlandığı anlamda Türkiye'de yaygın bir biçimde yer almaması ve araştırmanın gücünü nedeniyle çalışmamızda esnek iş saatleri uygulayan işyerleri seçilememiştir. Ancak bu tür uygulamaya uygun ve pek çok ülkede özellikle kullanılan çok katlı mağazalar ve süpermarketler örnek olarak ele alınmıştır. Türkiye'de esnek çalışma modellerinin bazıları ortaya çıkan ihtiyaçlar paralelinde kullanılmaktadır. Örneğin tekstil ve konfeksiyon sektöründe, bakım yemekhane hizmetlerinde, ulaştırma, koruma ve güvenlik faaliyetlerinde, marketlerde değişik uygulamaları görülmektedir.

Araştırmamızda Migros süpermarketler zinciri hedeflenmiş, ancak Eskişehir dışındaki Bursa ve Ankara Migros Türk T.A.Ş.'nden izin alınamaması sonucu örneklem değiştirilmiştir.

Çalışmamız Migros Eskişehir şubesi, Yeni Karamürsel mağazaları Eskişehir şubesi, Eskişehir Ordu Pazarı ve Bursa Continent alışveriş merkezinde yapılmıştır. Bu işyerlerinin seçilme nedenleri araştırmaya izin vermeleri, kadın ve erkek potansiyelinin yeterli sayıda olması, esnek çalışma saatlerine uygun bir çalışma tarzları olması, üçlü vardiya sistemi ile tüm işyerlerinin benzer çalışma koşulları göstermesidir. Bu nedenle sonuçlar değerlendirilirken toplu olarak değerlendirilmiş, işyerlerinin isimleri üzerinde durulmamıştır.

6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmamızda hipotezlerimiz doğrultusunda hazırlanan, toplam 28 sorudan oluşmuş anket formu kullanılmıştır. Anket formu çalışmanın teorik kısmında

verilen bilgilerden yararlanılarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde bireysel özellikleri saptamak amacıyla hazırlanmış 13 açık uçlu soru yer almıştır. İkinci bölümde ise esnek çalışma saatlerinin neden tercih edilebilir olduğunu saptamaya yönelik 6 soru, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkilerini saptamaya yönelik 9 soru olmak üzere toplam 15 soru bulunmaktadır. Anketin 2. bölümünde ölçü aracı olarak beşli dereceleme kullanılmıştır. (Likert tipi tutum lği)

- a. Kesinlikle katılıyorum
- b. Katılıyorum
- c. Kararsızım
- d. Katılmıyorum
- e. Kesinlikle katılmıyorum

Araştırmamızda Bursa Continent Alışveriş merkezi hariç (sadece 14 personelden anket geri gelmiştir) diğer işyerlerinde verilen anketlerin tamamı değerlendirilmeye alınmış ve yeterli örnekleme ulaşılmıştır.

Çalışmamızdaki hipotezlerimiz:

- Esnek alışma saatleri, kadınlarda erkeklere göre daha fazla örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaratmaktadır
- İşin niteliğini birey kendine uygun olarak algılsa esnek çalışma saatleri, iş bağlılığı ve tatminini arttırmada önemli rol oynamaz
- Medeni durum ve esnek çalışma saatleri tercihi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Yaş ve esnek çalışma saatleri tercihi arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- ocuk sayısı ve esnek çalışma saatleri tercihi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezlerden yola çıkararak bağımsız değişkenler olarak zaman istekleri, bireysel özellikler, bağımlı değişken olarak da iş tatmini ve iş bağlılığı ele alınmıştır.

TABLO : 1
Analizde Kullanılan Ölçümler

BAĞIMLI DEĞİŞKENLER

-İŞ TATMİNİ

-İŞ BAĞLILIĞI

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

-ZAMAN İSTEKLERİ

-Esnek Çalışma Saatleri

-Düzenli Çalışma saatleri

-BİREYSEL ÖZELLİKLER

-Yaş

-Cinsiyet

-Eğitim

-Medeni Durum

-Çocuk Sayısı

-Çocukların Yaşı

7. BULGULAR VE YORUM

Araştırmamızda SPSS for Windows 8.0 kullanılmıştır. Öncelikle Crosstabs tabloları alınarak frekans dağılımlarına bakılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenlerin (Zaman istekleri ve bireysel özellikler), bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Ki-kare testi uygulanmıştır.

TABLO : 2

Esnek Çalışma Saatlerinin Neden Tercih Edilebilir Olduğunu Saptamaya Yönelik Soruların Yüzde Dağılımları*

Sorular	Cevaplar					
	KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILIYORUM	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Esnek Çalışma saatleri dinlenme fırsatı yaratır.	18	16.5	15	13.8	76	69.7
İşyerimde esnek çalışma saatleri olması beni motive eder.	55	50.5	8	7.3	46	42.2
Çalışma saatlerinin işe uygun olarak değiştirilmesi işe olan bağlılığımı olumlu etkiler.	28	25.4	11	10.1	70	64.2
Esnek Çalışma saatleri uygulaması çocuk ve ev bakımı açısından olumludur.	8	7.3	23	21.1	78	71.6
Çalışma saatlerinin esnek olması kendime vakit ayırabilmem için önemlidir.	17	15.6	12	11.0	80	73.4
Esnek çalışma saatleri uygulandığında başka ek bir iş de yapabilme şansım artar.	48	44.0	15	13.8	46	42.2

*Beşli derecelleme analizlerde üçlü derecelemeye dönüştürülmüştür.

TABLO : 3

Esnek Çalışma Saatlerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerini Saptamaya Yönelik Soruların Yüzde Dağılımları

Sorular	Cevaplar					
	KATILMIYORUM		KARARSIZIM		KATILYORUM	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
Beklentim karşılandığı için çalışma saati önemli değil	31	28.4	34	31.2	44	40.4
İşyerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yoktur.	19	17.4	31	28.4	59	54.1
Yaptığım işi yaşamımın bir parçası olarak gördüğüm için çalışma saatleri beni zorlamaz.	14	12.8	19	17.4	76	69.7
Yakında yükseleceğim için çalışma saatlerinin esnek olması benim için önemli değildir.	53	48.6	34	31.2	22	20.2
Aldığım ücretten memnun olduğum için çalışma saatleri çok önemli değildir.	49	45	21	19.3	39	35.8
Yaptığım iş yaratıcı, eğlenceli ve beni geliştirici olduğu için esnek çalışma saatleri çok önemli değildir.	39	35.8	24	22.0	46	42.2
Genel olarak yaptığım işi sevdiğim için çalışma saatleri beni etkilemiyor.	21	19.3	22	20.2	66	60.6
Çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işyerine geçmek isterdim.	56	51.4	24	22	29	26.6
Başka bir işyerine geçsem bile aynı işi yapmayı tercih ederim.	22	20.2	27	24.8	60	55.0

Çalışmamızda 109 örneklemden 58'i erkek, 51'i kadındır. Bu dağılım bize cinsiyet değişkeninin ölçülebilmesi fırsatını vermiştir. Yaş dağılımına bakıldığında %39'u 18-24 %32'si 25-29, %17'si 30-34, %11'i 35-39, %9,2'si 40-55 yaşlarındadır. Bu sonuç da örneklemin oldukça genç olduğunu göstermektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında 20 kişi üniversite, 70 lise, 11'i ortortaokul, 8'i ise ilkokul mezunudur. %81.6's lise ve altı olduğundan eğitim durumu ile iş bağlılığı, iş tatmini arasında anlamlı ilişki kurulamamıştır. Çalışma süresi 1 aydan başlayıp 19 yıla kadar çok farklı süreleri kapsadığından gözlem açısından yetersiz bulunmuştur(Örneğin Yeni Karamürsel 1 yıl, Continent 6 ay). Bunun nedeni araştırma yapılan işyerlerinin çoğunun yeni açılmış olmasıdır. Medeni duruma göre çalışanların %52.3'ü bekar, %46,8'i evli olduğundan anlamlı bir ilişki kurabilmek için yeterli örnekleme ulaşılmıştır. Çocuk sayısına göre bakıldığında %58,7'si çocuksuz, %17,4 tek çocuk, %22'si, 2 çocuk, %18'i ise 3 çocuktur. Bu durumda çalışanların genelde yaş ortalamasının genç olması ile açıklanabilir. Çocukların yaş ortalamasına bakıldığında çoğunlukla % 80.7 okul öncesi dönemde oldukları gözlenmiştir

Sonuçlar çalışanların çalışma saatlerinden memnun olduklarını göstermekle birlikte, esnek çalışma saatlerin olumlu olarak baktıklarını göstermiştir. Çocuk ve ev bakımı ile ilgilenmek, kendilerine vakit ayırabilmek esnek çalışma saatleri uygulamalarının istenme nedenini oluşturmuştur.

Esnek çalışma saatleri önemsenmeden, genelde çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu sonuçlar beklenilir olmakla beraber, çalışanların genç olması, başka bir iş tecrübelerinin ve eğitimlerinin olmaması ile açıklanabilir. Çalışanların beklenti düzeylerinin düşük olması iş tatminini olumlu olarak etkilemiştir.

TABLO : 4
Cinsiyet, Esnek Çalışma Saatleri, İş Tatmini ve Bağlılığı İlişkisi

DEĞİŞKENLER SORULAR		CINSİYET		
		KADIN	ERKEK	TOPLAM
Çalışma saatlerinin isteğime uygun olarak değişmesi iş başarımlı olumlu etkiler	Hayır	13	15	28
	Kararsız	5	6	11
	Evet	33	37	70
Esnek çalışma saatleri ile ek iş yapabilirim.	Hayır	30	18	48
	Kararsız	7	8	15
	Evet	14	32	46
İş yerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yok.	Hayır	9	10	19
	Kararsız	11	20	31
	Evet	31	28	59
İşimi yaşamımın bir parçası olarak gördüğüm için çalışma saatleri beni zorlamaz.	Hayır	8	6	14
	Kararsız	10	9	19
	Evet	33	43	76
Yükseleceğim için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	31	22	53
	Kararsız	13	21	34
	Evet	7	15	22
İş eğlenceli olduğu için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	14	25	39
	Kararsız	13	11	24
	Evet	24	22	46
İş sevdiğim için çalışma saatleri etkilemiyor.	Hayır	8	13	21
	Kararsız	11	11	22
	Evet	32	34	66
Çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işe geçmek isterim.	Hayır	21	35	56
	Kararsız	14	10	24
	Evet	16	13	29
Başka iş yerinde aynı işi yapmayı tercih ederim.	Hayır	9	13	22
	Kararsız	13	14	27
	Evet	29	31	60

TABLO : 5

Yaş, Esnek Çalışma Saatleri, İş Tatmini ve Bağlılığı İlişkisi

DEĞİŞKENLER		YAŞ					
SORULAR		18-24	25-29	30-34	35-39	40-55	TOPLAM
Çalışma saatlerinin isteğine uygun olarak değişmesi iş başarımları olumlu etkiler	Hayır	14	3	4	5	2	28
	Kararsız	4	4	1	1	1	11
	Evet	21	25	12	5	7	70
Esnek çalışma saatleri ile ek iş yapabilirim.	Hayır	21	11	8	7	1	48
	Kararsız	6	3	3	1	2	15
	Evet	12	18	6	3	7	46
İş yerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yok.	Hayır	6	7	3	1	2	19
	Kararsız	6	11	7	2	5	31
	Evet	27	14	7	8	3	59
İşimi yaşamımın bir parçası olarak gördüğüm için çalışma saatleri beni zorlamaz.	Hayır	5	5	2	1	1	14
	Kararsız	8	6	2	1	2	19
	Evet	26	21	13	9	7	76
Yükseleceğim için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	20	17	5	4	7	53
	Kararsız	13	9	8	3	1	34
	Evet	6	6	4	4	2	22
İş eğlenceli olduğu için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	15	11	6	3	4	39
	Kararsız	9	7	6	1	1	24
	Evet	15	14	5	7	5	46
İşi sevdiğim için çalışma saatleri etkilemiyor.	Hayır	8	2	5	3	3	21
	Kararsız	6	9	5	1	1	22
	Evet	25	21	7	7	6	66
Çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işe geçmek isterim	Hayır	25	11	5	8	7	56
	Kararsız	8	9	7	-	-	24
	Evet	6	12	5	3	3	29
Başka iş yerinde aynı işi yapmayı tercih ederim.	Hayır	8	2	5	3	3	21
	Kararsız	6	9	5	1	1	22
	Evet	25	21	7	7	6	66

TABLO : 6

Medeni Durum, Esnek Çalışma Saatleri, İş Tatmini ve Bağlılığı İlişkisi

DEĞİŞKENLER		MEDENİ DURUM			
SORULAR		BEKAR	EVLİ	DUL	TOPLAM
Çalışma saatlerinin isteğime uygun olarak değişmesi iş bağlılığımı olumlu etkiler	Hayır	6	2	-	8
	Kararsız	21	2	-	23
	Evet	30	47	1	78
Esnek çalışma saatleri ile ek iş yapabilirim.	Hayır	29	19	-	48
	Kararsız	10	5	-	15
	Evet	18	27	1	46
İş yerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yok.	Hayır	12	7	-	19
	Kararsız	10	21	-	31
	Evet	35	23	1	59
İşimi yaşamımın bir parçası olarak gördüğüm için çalışma saatleri beni zorlamaz.	Hayır	8	6	-	14
	Kararsız	10	9	-	19
	Evet	39	36	1	76
Yükseleceğim için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	29	24	-	53
	Kararsız	20	14	-	34
	Evet	8	13	1	22
İş eğlenceli olduğu için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	21	18	-	39
	Kararsız	12	12	-	24
	Evet	24	21	1	46
İşi sevdiğim için çalışma saatleri etkilemiyor.	Hayır	12	9	-	21
	Kararsız	11	10	1	22
	Evet	34	32	-	66
Çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işe geçmek isterim	Hayır	32	24	-	56
	Kararsız	16	8	-	24
	Evet	9	19	1	29
Başka iş yerinde aynı işi yapmayı tercih ederim.	Hayır	13	9	-	22
	Kararsız	19	8	-	27
	Evet	25	34	1	60

TABLO:7

Çocuk Sayısı, Esnek Çalışma Saatleri, İş Tatmini ve Bağlılığı İlişkisi

DEĞİŞKENLER		ÇOCUK SAYISI				
SORULAR		Çocuksuz	1	2	3	TOPLAM
Çalışma saatlerinin isteğime uygun olarak değişmesi iş bağlılığımı olumlu etkiler	Hayır	20	4	4	-	28
	Kararsız	7	2	2	-	11
	Evet	37	13	18	1	69
Esnek çalışma saatleri ile ek iş yapabilirim.	Hayır	32	8	8	-	48
	Kararsız	10	3	2	-	15
	Evet	22	8	14	2	46
İş yerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yok.	Hayır	13	4	1	1	19
	Kararsız	13	8	10	-	31
	Evet	38	7	13	1	59
İşimi yaşamımın bir parçası olarak gördüğüm için çalışma saatleri beni zorlamaz.	Hayır	8	2	3	-	14
	Kararsız	12	4	3	-	19
	Evet	44	13	17	2	76
Yükseleceğim için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	31	8	12	2	53
	Kararsız	23	6	5	-	34
	Evet	10	5	7	-	22
İş eğlenceli olduğu için çalışma saatleri önemli değil.	Hayır	24	7	8	-	39
	Kararsız	13	5	6	-	24
	Evet	27	7	10	2	46
İşi sevdiğim için çalışma saatleri etkilemiyor.	Hayır	12	3	5	1	21
	Kararsız	13	6	3	-	22
	Evet	39	10	16	1	66
Çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işe geçmek isterim.	Hayır	36	7	11	2	56
	Kararsız	17	5	2	-	24
	Evet	11	7	11	-	29
Başka iş yerinde aynı işi yapmayı tercih ederim.	Hayır	13	2	6	1	22
	Kararsız	19	5	3	-	27
	Evet	32	12	5	1	60

Çalışmamızda hipotezlerimizi test edecek cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk sayısı ile esnek çalışma saatleri, iş tatmini ve bağlılığı arasında anlamlılık olup olmadığını araştırmak amacıyla ki-kare testi uygulanmıştır. Bunların analiz sonuçları tablo 4,5,6,7'de gösterilmektedir

Ki-Kare sonuçları cinsiyetle; esnek çalışma saatleri ile ek iş yapabilirlik sorusu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($D_f = 2$ Anlamlılık = 0.03). Bu sonuç evin geçimini sağlamakla yükümlü kişinin erkek, kadının ise ev ile ilgili sorumlulukları yüklenme taleplerinde olduklarını göstermektedir. Diğer sorularla cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Ki-Kare sonuçları yaşla; esnek çalışma saatlerinin olduğu bir işe geçmek isterim sorusu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir ($D_f = 8$ anlamlılık = 0.05) Gençler iş değiştirmek istemezken daha yaşlıların esnek çalışma saatleri uygulanan yerlere geçmek istedikleri gözlenmiştir. Sonuçlar gençlerin işlerini daha eğlenceli bulduğunu göstermiştir. Çünkü yapılan iş itibarıyla aktif, gençlere hitap edebilecek, sürekli hareket gerektiren, insanlarla yüzyüze iletişim kurabilen özellik göstermektedir. Bu nedenlerle çalışanlarda genç olanlar işi eğlenceli bulduklarını, dolayısıyla esnek çalışma saatlerinin çok önemli olmadığını vurgulamışlardır. Yaş ilerledikçe yorgunluğa bağlı performans düşüklüğü görülebilir. Daha önce de belirtildiği gibi işe yeni başlamaları bireylerin henüz başka bir yerde iş tecrübelerinin olmamaları sonucuna bağlı olarak tatmin ve örgütsel bağlılığın yüksek olduğu söylenebilir.

Medeni durumla; çalışma saatlerinin isteğime uygun olarak değişmesi işe bağlılığımı olumlu etkiler ($D_f = 4$ anlamlılık = 0.00). Medeni durumla; işyerimde önemli bir yere sahip olduğum için çalışma saatleriyle sıkıntım yok ($D_f = 4$ anlamlılık 0.005). Medeni durumla; çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işe geçmek isterim sorusu arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ($D_f = 4$ anlamlılık = 0.00)

Doğal olarak evli olan bireyler esnek çalışma saatlerine daha sıcak bakmaktadırlar. Böylelikle ev ve çocuk ile ilgili sorumluluklarına daha çok vakit ayırabilecek, eğlence, dinlenme ve sosyal ilişkilerini güçlendirecek ya da ek gelir sağlamanın yollarını arayabileceklerdir. Tablo 6'da da görüldüğü gibi evliler esnek çalışma saatlerinin olduğu bir işe geçmek eğilimindeyken, bekarlarda tam tersi olarak gözlemlenmiştir. Genel olarak bekarların işlerini sevdiğikleri, işi eğlenceli buldukları, çalışma saatleri ile pek ilgilenmedikleri

gözlenmiştir. Tek şikayet konuları ücret düşüklüğü ve kendilerine yeterince vakit ayıramamalarıdır. Örneğin Yeni Karamürsel ve Migros mağazalarında aşırı iş yükü, mesai saatleri içerisinde yoğun bir tempoda çalışmaları, aşırı yorgunluk olması, cumartesi ve pazar gibi herkesin tatil yaptığı günlerde çalışmaları şikayet konusu olmuştur. Özellikle hafta sonu ve gece mesaiileri sosyal ilişkileri zayıflattığı ve psikolojik olarak çalışma isteğinin az olduğu saatlerdir.

Çocuk sayısı ile çalışma saatlerinin esnek olduğu bir işe geçmek isterim sorusu arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. ($D_f=6$ anlamlılık 0.05). Çocuksuz olanlar esnek çalışma saatlerini çok dikkate almamaktadırlar. Çocuklular çocuklarına vakit ayırabilmek ve gerektiğinde ek iş bulabilmek amacıyla esnek çalışma saatlerini tercih etmektedirler. Tablo 7'de de görüldüğü gibi çocukluların daha çok ek iş yapabilmek isteğinde oldukları gözlenmiştir.

8. SONUÇ

Çalışma sistemlerinde ve iş çehrelerindeki yenilikler, işletmede çalışanların yönelttilmesinde, çalıştırılmasında ortaya çıkan koşullar, yönetimi işgücü kullanımında daha esnek yollar bulmaya zorlamıştır. Bu uygulamalardan biri de esnek çalışma saatleri uygulamasıdır. Esnek çalışma saatlerinin bir yönü de çalışanların işletmeye bağlılığını sağlamada uygulanan örgüt geliştirme programlarından biri olmasıdır.

Araştırmamızda çalışanların esnek çalışma saatleri uygulamalarına yaklaşımlarını belirlemek, bu bağlamda cinsiyet, iş tatmini, iş bağlılığı ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

Çalışmamızda öne sürdüğümüz hipotezlerden birincisi geçerli olmamıştır. Kadınlar kadar erkeklerin de esnek çalışma saatlerine olumlu baktıkları gözlenmiş, bu konuda cinsiyete özgü bir ayrıma rastlanmamıştır. Burada daha çok esnek çalışma saatlerini ne için istedikleri önem kazanmıştır. Örneğin kadınların daha çok eve ve çocuklara vakit ayırmak için esnek çalışma saatlerini tercih ettikleri, erkeklerin ise kendilerine vakit ayırmak ve de ek bir iş yapabilmek amacıyla istedikleri söylenebilir. Kadın çeşitli nedenlerle çalışma hayatına girmiş bile olsa, kadının asıl yerinin evi olduğu, kadının annelik rolünü aksatmaması gerektiği düşüncesinin hakim olduğu söylenebilir. İlgili tercihini daha çok ailesinden yana koyan kadınların

sosyal statüsü ve ücreti düşük olmasına rağmen kendilerine esneklik ve hareket serbestiyeti tanıyan işleri daha çok benimsedikleri gözlenmektedir. Erkeklerin genel olarak çalışma yaşamına bakışlarında da ilgi tercihlerinin gelir sağlamaya yönelik olması da, doğal bir sonuç olarak görünmektedir. Çünkü erkek onun geçimini sağlamakla yükümlü olarak algılanmaktadır.

Araştırma sonuçları 2. hipotezimizi destekler görünmektedir. İşin niteliğinin kendine uygun olarak algılanmasının mesleksel bağlılığı ve iş tatminini olumlu etkileyerek esnek çalışma saatlerinin çok önemli olmadığını göstermiştir. Bu sonuç değişik şekillerde değerlendirilebilir. İlki çalışanların çoğunlukla işe yeni başlamaları, işle ilgili tedirginlikler duyarak cevapları yanlı vermeleri olabilir. Diğer bir sonuç ta araştırma yapılan işyerlerinde yaş ortalamasının oldukça düşük olması ve işe girme sürelerinin az olmasıdır. Genç, dinamik ve iş hayatına yeni başlamış olmalarının verdiği heyecanla çalışanların çoğu işin niteliğini kendilerine uygun olarak nitelendirmişler ve çalışma saatleri ile herhangi bir sıkıntıları olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonucun diğer bir nedeni de kişinin beklentileri ile açıklanabilir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan, iş hayatına yeni atılan gençlerin zaman zaman gerçekçi olmayan beklentileri olabilir. Örneğin çok kısa sürede terfi edeceğini, çok para kazanacağını düşünmesi gibi. İş deneyimleri arttıkça beklentilerini de iş hayatının doğrularına göre ayarlayarak, gerçek iş tatminini bulabilirler. Çalışma hayatını yeteri kadar tanıyan bireyler iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusunun zamana bağlı bir olgu olduğunu anlayabilirler. İşgörenin sosyal yapısının da iş tatmini ve bağlılığı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Yetişme tarzına bağlı olarak sorumsuzluğu tercih etmek, yükselmek, daha iyi yaşam tarzına sahip olmak gibi beklentiler kişiye özeldir. Ancak araştırmamızda çalışanların sosyo-ekonomik düzeyi araştırılmamış, sadece çalışanların aldıkları ücret ve evli olanların eşlerinin gelir durumları değerlendirilmiştir. Bu sonuçlarda ekonomik açıdan alt gelir grubunu oluşturduklarını göstermiştir.

Esnek çalışma saatleri uygulaması medeni durum, yaş, çocuk sayısına bağlı olarak örgütsel tatmin ve bağlılığı arttırmada önemli bir rol oynamasına rağmen Ki - Kare testi bu sonuçları desteklememiştir. Medeni durum ile esnek çalışma saatleri arasında daha anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Özellikle evli olan kadınlar anneliğini, kadınlığını, duyarlılığını, özvericiliğini kaybetmeden, evini ihmal etmeden örgütteki görevlerini yerine getirmek istemektedir. Bu tür

esnek ortamları yaratabilecek örgütler de iş tatminini ve bağlılığı arttırabileceklerdir. Özellikle çocukların okul öncesi dönemde olması, çocukların sayısının fazla olması kadının evde daha fazla vakit geçirme isteği duymasına neden olabilir. Ancak araştırmamızda (kız ve erkekler dahil) daha çok bekarların, çalışma saatleri uygulamasını çok önemli bulmadıkları, genel olarak çalışma saatlerinden memnun oldukları gözlenmiştir. Bunun nedeni evlilik tecrübesi geçirmiş olanların, evlilik içi ilişkilere ilişkin kendilerine öğretilen rolleri henüz uygulamaya dönüştürememiş olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

20. yüzyıldaki hızlı değişim, değişen sosyal ve kültürel yapıyla birlikte çalışma koşullarının çalışana yönelik düzenlenmesi aile içindeki rol ve tutumların değişmesi örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu sonuçlar gösterebilecektir. İsteğimiz bu tür bir araştırmanın özel ve kamu sektöründe karşılaştırmalı olarak değişik eğitim ve sosyal gruplarda gerçekleştirilmesidir. Özellikle esnek çalışma saatlerinin tanımına göre uygulandığı yerlerde yapılarak örgütsel bağlılık ve tatminin araştırılmasıdır.

KAYNAKÇA

Artan, İnci, "Yönetmel Başarının Kaynağı: İnsan", **Endüstri ve Örgütsel Psikolojisi II**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, (1998).

Baysal, Ayşe Can ve Mahmut Paksoy, "Mesleğe ve örgüte bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer Ailen Modeli", **6. Ulusal İşletmecilik Kongresi** (Kasım 1998).

Çelebi, Nilgün. **Kadınlarımızın Cinsiyet Rolü Tutumları**, Konya: 1990.

Dinçer, Ömer, **Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler**, İstanbul: 1992.

Erdoğan, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 1996.

Ergenç, Alev, "İşte Bağlılığın Neden ve Sonuçları", **TODAİE Dergisi**, 16 (1983).

Galinsky, , E.D. Friedman and C. Hernandez, "Corporate Reference Guide to Work Family Programs", **Families and Work Institute** New York, 1991.

Higgins, C.A. , L.E. Duxbury and R.H. Irving, "Work, Family Conflict in the Dual-Career Family", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 51(1992).

Lambert, Susan J. "The Combined Effects of Job and Family Characteristics on the Job Satisfaction, Job Involvement, and Intrinsic Motivation of Men and Women Workers", **Journal of Organizational Behavior** Vol. 12 (1991).

Martens, M.F.J. , F.J.N. Nijhuis, M.P.J. Van Boxtel and J.A. Knottnerus, "Flexible Hours Schedules and Mental and Physical Health. A Study of a Working Population With Non-Traditional Working Hours", **Journal of Organizational Behavior**, 20, (1999).

Robbins, Stephen, , **Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications**, New Jersey:Prentice Hall Inc., 1997.

Scandura, Terri A., and Melenie j. Lankav, "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 18 (1997).

Şencan, Hüner. **İşletmeciler ve İktisatçılar İçin Rapor Yazımı, Tez, Araştırma, Rapor, İş Mektubu, Dilekçe, Tutanak**, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:264, 1995