

Organizasyonlar Tarafından Uygulanan İş-Yaşam Dengesi Programlarının Çalışanlara Etkisi

Pınar Altınok Gürel¹

Received: 12/08/2019

Accepted: 09/10/2019

Online Published: 17/10/2019

Özet

Organizasyonlar, çalışanların iş-yaşam dengelerinin zarar gördüğü ya da bozulduğu bazı yaşam evrelerinde, destekleyici programlarla bu dengeyi tekrar oluşturmada etkili rol oynayabilmektedirler. Organizasyonlar, uygulayacakları aile dostu politikalarla, çalışanların ailesel ihtiyaçlarını karşılamakta, iş eğitiminin devamını sağlamakta, sorun çözümünde çalışanların katılımını artırmakta ve böylelikle sosyal sorumluluklarını da yerine getirmektedir. İş-yaşam dengesizliğinin yüksek maliyetine katlanmamak ya da olumsuz etkileriyle mücadele edebilmek için çeşitli iş-yaşam dengesi programları uygulanmaktadır. Çalışmada, İstanbul'da hizmet veren beş büyük özel hastanenin 329 çalışanının iş-yaşam dengesi programlarının uygulanışına yönelik görüşleri ve algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı başlıklar altında sunulan programların çoğunun uygulanmadığı, esnek çalışma saatleri, cafe-restoran hizmetleri, diğer sağlık kuruluşlarında indirim hizmetlerinin uygulandığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: İş-yaşam dengesi programları, Sağlık işletmeleri, Anket analizi

JEL Sınıflandırması: C01, L25, L53

The Effect of Work-Life Balance Programs Applied by Organizations to the Employees

Abstract

Organizations can play an effective role in reinforcing this balance through supportive programs in some life stages in which the work-life balance of employees is damaged or deteriorated. Organizations meet the familial needs of the employees through family-friendly policies, ensure the continuation of job training, increase employee participation in problem solving and thus fulfill their social responsibilities. Various work-life balance programs are implemented in order not to bear the high cost of work-life imbalance or to combat its negative effects. In this study, the views and perceptions of 329 employees of five large private hospitals in Istanbul regarding the implementation of work-life balance programs were tried to be determined. It was seen that most of the programs offered under different titles were not implemented, flexible working hours, cafe-restaurant services and discount services were applied in other health institutions.

Keywords: Work-life balance programs, Health care enterprises, Survey analysis

JEL Classification: C01, L25, L53

¹ Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, pinaraltinok01@gmail.com

1.Giriş

Çalışanların işleri ve yaşamları arasında denge arayışlarına cevaben, organizasyonlar çalışma modellerinde yenilikler yaparak çalışanların ve organizasyonların ihtiyaçlarını daha etkin karşılayacak uygulamalar geliştirme ihtiyacını hissetmişlerdir. Bu doğrultuda geliştirilen ve iş-yaşam dengesi programları olarak adlandırılan bu uygulamalar, çoğu kaynakta politika ile program ifadesi aynı anlamda kullanılmıştır (Glass&Estes, 1997:289). Politika, “belirlenen amaç veya hedeflere ulaşmaya yönelik karar ve eylemler bütünü” olarak tanımlanırken, program “belirli şartlar ve düzene göre yapılması öngörülen işlemlerin bütünü” olarak geçmektedir. Literatürde ayrıca, “çalışanların iş ve aileyi de içine alan iş dışı aktiviteleri arasındaki ara yüzü (interface) daha başarılı yönetmelerine yardımcı olmak için yürürlüğe koydukları girişimler” olarak da tanımlanmaktadır.

Araştırmalar, organizasyonun büyüklüğü, sektörü ve rekabet durumunun çalışanlarına sunduğu iş yaşam dengesi fırsatları açısından farklılıklara sebep olduğunu göstermektedir. 100 kişiden az çalışanı olan organizasyonların sağlık, hayat veya kaza sigortası, ücretli izin ve emeklilik konularında imkan sunmada daha az istekli davrandığı bilinmektedir. Aynı zamanda, örneğin; tekstil sektöründe çalışanlar ile maden sektöründe çalışanların organizasyonların sunduğu yan menfaatler ve iş-yaşam dengesi fırsatları açısından büyük farklılık göstereceği açıktır.

Diğer yandan, yüksek rekabetin olduğu sektörlerde, iş-yaşam dengesi programlarına iyi çalışanları elde tutmak için organizasyonlar daha büyük önem verilmektedir. Benzer şekilde, azınlıkların, kadınların, sendikalı çalışanların ve esnek zamanlı çalışanların yönetim kadrolarında veya organizasyon genelinde geniş yer bulduğu organizasyonların iş-yaşam dengesi programlarını daha yoğun uyguladıkları ortaya çıkmıştır (Hertz&Marshall, 2001:182). Çalışanların iş ve aile yaşamı arasında çatışma yaşamasının organizasyon açısından olumsuz etkilere sahip olduğu açıktır. Ancak önemine rağmen çoğu zaman, maliyetli olduğu düşünüldüğü için organizasyonlar iş-yaşam dengesi programları geliştirmekten kaçınmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı, İstanbul’da hizmet veren beş büyük hastanenin 239 çalışanlarının iş-yaşam dengesi programlarından nasıl ve ne ölçüde yararlandığının ve işletmelerin bu konuda ne tür çabaları olduğunun ortaya konulmasıdır.

2. İş-Yaşam Dengesi Programları ve Çalışanlar İçin Önemi

Organizasyonlar tarafından çalışanlarının iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik sunulan tüm imkanlara rağmen, çoğu zaman çalışanlar iş-yaşam dengesi programlarından tam faydalanamamaktadırlar. Blum vd. (1994) çalışmasında ortaya koyduğu üzere, iş-yaşam dengesi programları çalışanların stres seviyelerini azaltmaktan çok itibarlarını artırmakta daha etkili olmaktadır. Bunu aşmak “aile dostu kültür”ün sağlanmasıyla mümkün olabilmektedir (Kossek vd., 1999:103).

Harrington (2007)’ye göre, tüm iş-yaşam dengesi programları kültür değişimi süreci olarak algılanmalıdır. Literatürde aile dostu kültürü belirleyici üç bileşen bulunmaktadır. Bunlar; çalışanın işini ailesinin önüne koyacak organizasyonel zaman talep ve beklentileri, organizasyondaki iş ve aile dengesi imkanlarını kullanmanın kariyere negatif etkisi ve yönetimin desteği ve çalışanların ailevi sorumluluklarına duyulan hassasiyet olarak sıralanabilir. Belli oranda birbirinden bağımsız olan bu bileşenlerin varlığı bir organizasyonun ne derece aile dostu olduğunu göstermektedir.

Aile dostu organizasyonlar üzerine çalışan Bailyn vd. (2004) aile-dostu organizasyonların üç karakteristik özelliğini ortaya çıkarmıştır: zamansal esneklik (temporal flexibility), operasyonel

esneklik (flexible work processes) ve organizasyonun liderleri tarafından ailevi ihtiyaçların öneminin anlaşıyor olması. Bu üç özellik, esnek zamanlı çalışma imkânı, iş süreçlerinde esneklik imkanı ve yönetimin denge ihtiyacını anlaması ve desteğini içselleştirmesi anlamını taşımaktadır.

Aile dostu organizasyonlar, basın veya çalışanların çevreleriyle paylaşımları sonucunda itibarlarında da artış sağlamaktadırlar. İtibar artışı, sadece organizasyonun müşterileri ile olan olumlu imajını desteklemeyecek, aynı zamanda organizasyonda çalışma isteyebilecek adayların da öncesinde olumlu bir görüş işe başvuru yapmalarını sağlayacaktır. İş-yaşam dengesi programlarının literatürde farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu noktada belirtilmelidir ki, tüm sınıflandırmalarda programlar birden çok unsuru içinde taşıyabilmekte ve kesin sınırları bulunmamaktadır (Thompson&Beauvais,1999:396).

En temel ayırım, Anderson vd., (2002)'in belirttiği şekliyle, resmi (formal) ve gayri-resmi (informal) iş-yaşam dengesi programları ayırımıdır. Thomas ve Ganster (1995) ile Thompson vd., (1999)'un da belirttikleri destekleyici bir iş ortamını birlikte oluşturmaktadır. Formal iş-yaşam dengesi uygulamaları ile ifade edilen, organizasyon tarafından çalışanlara duyurulmuş resmi olarak tanımlı hizmetlerdir. İnfomal uygulamalar ise, yönetici desteği ve iş-yaşam dengesine yönelik uygulamalardan faydalanmanın kariyere etkisi gibi tanımlanmamış ve organizasyonun kültürü ile bağlantılı koşullardır. Hein (2005) çalışmasında, iş-yaşam dengesi programlarını iki başlık altında değerlendirmektedir: birincisi, çalışanların çalışma koşullarını düzenleyen uygulamalardır, bunlar esnek zaman veya lokasyon, izin gibi konulardır. İkincisi ise, çalışanlara ve ailelerine çeşitli menfaatler sunan uygulamalar olarak; seminerler, finansal destekler, asistan programları gibi konulardır. Ferber vd. (1991)'de literatürde tartışılanları bir araya getirdikleri *Work and Family: Policies for a Changing Workforce* kitabında, çalışanların yaşam evrelerine göre iş-yaşam dengesi programlarını sınıflandırma yoluna gitmişlerdir. Bu ayırımıda yaşam evresi ve farklı iş-yaşam dengesi uygulamaları şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1: Çalışanların Yaşam Evrelerine Uyumlaştırılmış Destek Programları

Yaşam Evresi	Maddi Yardım	Program ve Hizmetler	Danışma ve Bilgi	Zaman
Yeni Çalışma	Sağlık Sigortası, Yaşam sigortası, Emekli aylığı, Diğer emeklilik programları, Diğer yardımlar	Sağlıklı yaşam merkezi, Çalışan destek programları, Sağlık riski tahminleri	Huzuru artırma ve sağlığı iyileştirme programları, çalışan destek programları	Tatiller, bayram tatilleri, Hastalık izni, Maluliyet izni, vefat izni
Evlilik	Eş Yardımı, Esneklik desteği, Emekli aylığı planına eş katkısı	Eşin yer değiştirmesi, Eş için iş arama yardımı	Çalışan destek programları	Evlilik izni
Hamilelik ve Evlat Edinme	Evlat edinme yardımı, Sağlık yardımı, Doğum merkezi ya da hastaneye ulaşım yardımı		Doğum öncesi kurslar	Kişisel kayıp izni, annelik maluliyeti izni, Alternatif çalışma saatleri, İş düzenlemeleri

Çocuk Yetiştirme	Bakıma muhtaçlar için sağlık yardımı, Bebek bakımı, bakıma muhtaç yardım programı, bakıma muhtaçlar için yaşam sigortası	İşyerinde çocuk bakımı, Aile bakımı, Okul çağındaki çocukların bakımı, Emzirme olanakları	Seminerler, destek grupları, el kitapçıkları, Broşürler, İşgören destek programları	Ebeveyn izni, Esnek çalışma saatleri, birikmiş izin kullanımı, Aile bireylerinin hastalığı dolayısıyla izin
Boşanma	Ücretlerin haciz edilmesi, Üvey çocukların sağlık yardımı kapsamına alınması, Boşanmış ve bakıma muhtaçların sağlık yardımlarından bir süre daha yararlanması	Ön ödemeli yasal danışman ücreti	İşgören destek programları	
Yaşlı Bakımı	Bakıma muhtaçlar için uzun dönemli/geçici bakım	Yetişkinler için bakım evleri	Seminerler, destek grupları, broşürler	Aile izni, esnek çalışma saatleri, biriken izinlerin kullanımı, iş düzenlemeleri
Emeklilik	Emekli Aylığı, Emekli Sağlık ve dış bakımı, Yaşam Sigortası		Emeklilik öncesi danışma, emekliler için çeşitli hizmetler	Emekliler için yarı zamanlı çalışma

Kaynak: Ferber vd., 1991:116

Fairllie (2004) tarafından WarrenShepel Research Group için yapılan araştırmada ortaya atılan ve organizasyonlara önerilen iş-yaşam programları ise şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- **Yasal İş-yaşam Programları:** Uzman avukatlar ya da danışmanlar yardımıyla, çalışanların boşanma, iflas, mahkeme çağırısı, yasal cezalar gibi hukuki konularda verilen destek programlarıdır.
- **Finansal İş-yaşam Programları:** Finans uzmanlarınca, çalışanların kişisel bütçeleri, alacak-borç durumları, emeklilik ve acil finansal ihtiyaçlarına ilişkin verilen destek programlarıdır. Finansal koşullar çalışanlar üzerinde en çok stres yaratan unsurların başında gelmektedir.
- **Tıbbi İş-yaşam Programları:** Tıbbi destek programları, günün 24 saati ve tüm hafta boyunca danışmanlık hizmeti verebilecek tıp personelinin (doktor ya da hemşire) sürece katılımıyla gerçekleştirilebilir. Çalışanlar çeşitli tıbbi rahatsızlık durumunda kendileri ya da aileleri adına yardım alabilmektedir.
- **Beslenmeyle ilgili (Nutritional) İş-Yaşam Programları:** Uzman bir diyetisyenin kontrolünde, çalışanların sağlıklarını tehdit edebilecek beslenme sorunlarıyla ilgili destek sağlanmasıdır. Kilo kontrolü, ağır işlerde çalışanlar için özel diyet önerileri, hastalıktan korunmaya yönelik beslenme şekilleri bu programda yer almaktadır.
- **Ev Bakımına Yönelik İş-yaşam Programları:** Çalışanların evde bakım gerektiren aile üyelerine yönelik sorunlarında, acil durumlarda ev ve sağlıkla ilgili danışmanlık gereksinimlerinde başvurabilecekleri bir programdır.

• **Aile İş-yaşam Programları:** Ailesel her türlü bakım, destek ve yardım programlarıdır. Özel ilgi ve bakım isteyen çalışan çocukları ve yaşlılarına bakıcı ya da hemşire bulma, ev bakımı sağlama ya da uygun bakım merkezi bulma gibi konularda destek sağlamaktadır.

Organizasyonlarındaki işgücünün gelişiminden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları iş-yaşam kültürünü destekleyen organizasyon konumuna gelmek için değişime öncülük etmelidir. Her ne kadar, iş-yaşam bütünleşmesi, sadece insan kaynakları bölümünü değil, organizasyonun tümünü ilgilendiren bir konu olsa da, insan kaynakları bölümü anahtar rol üstlenmektedir. Bunun nedeni, insan kaynakları yöneticilerinin çalışanların kapasitelerini, yeteneklerini ve bağlılık düzeylerini en iyi bilen yöneticiler olmalarıdır. Geçmişe ait başarı bilgileri, kayıtları, bireylerin eğitim ihtiyaçları, bireysel ve organizasyonel yetersizlikler, çalışanların yöneticilere karşı olan tutumları, organizasyonel bağlılık düzeyleri, işten ayrılma eğilimleri gibi önemli bilgiler, insan kaynakları birimini bu süreçte etkili olabilecek en önemli bölüm haline getirmektedir (Polach, 2003:59).

İş-yaşam dengesi oluşturmada, organizasyonda bir geçiş süreci yaşanabilir. Bu geçiş sürecinde, değişim gerçekleştirmenin ve en önemlisi organizasyonda bir iş-yaşam kültürü oluşturma, insan kaynakları bölümü için zorlayıcı bir süreç olacağı açıktır. Tablo 2’de bu geçiş sürecinde insan kaynakları birimine yol gösterebilecek bazı stratejiler yer almaktadır.

Tablo 2: İş-yaşam Bütünleşmesinde İnsan Kaynakları Bölümünün Girişimleri

İlişki Düzeyi	Eylemler
Organizasyon Düzeyinde	• İşleri ilgili kararlar alınırken bireyler üzerindeki etkisinin tartışılması • Denge kurmayı başaranların desteklenmesi • Denge kurmayı başaran üst düzey yöneticilerin özendirilmesi • Tartışmaların işletme hedef ve etkileri çerçevesinde tutulması
Süreç Düzeyinde	• Hâlihazırdaki programlarla ilgili geribildirim sağlanması • Başarının kutlanması ve paylaşılması • İş-yaşam dengesiyle ilgili çalışan memnuniyetinin ölçülmesi • Alternatif çalışma saatlerinin desteklenmesi
Bireysel Düzeyde	• Bireylerin tecrübelerinin dinlenmesi ve sorunlara karşı duyarlılık sağlanması • Erkek çalışanların de kadın çalışanlar gibi konuşmalarının sağlanması • Yaşam amacı belirlemenin öneminin vurgulanması ve desteklenmesi • Bireylerin uygun gördükleri konularda eyleme geçmelerinin desteklenmesi

Kaynak: Polach, 2001:59

Çalışan destek programlarının etkili olduğu alanlar genellikle iş stresi, kişisel sorunlar, ilişkisel sorunlar, yaşlı bakımı, çocuk bakımı, ebeveyn sorumlulukları, işyeri tacizi, madde bağımlılığı, ayrılma ve kayıp, iş ve aile yaşamı dengesi, finansal ve yasal destekler ve aile içi şiddettir

(Catsouphe& Kossek, 2006:289). Çalışan destek programlarının başarılı olabilmesi, gizlilik ilkesine, çalışanlara ve aile fertlerine karşı açıklığa, üst yönetimin politika ve işleyişlere olan desteğine, çalışan destek programlarıyla ilgili eğitimlere ve bu programların kullanımının desteklenmesine bağlı olmaktadır. İş-yaşam stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında bazı engeller oluşabilmektedir. Oluşan bu engellerden bazıları şunlardır:

- Uzun çalışma saatlerini ve diğer yaşam yükümlülüklerini ihmal ederek yüksek düzeyde organizasyonel bağlılığı vurgulayan ve ödüllendiren bir organizasyon kültürü,
- Çalışanların diğer yaşam yükümlülüklerini yerine getirmelerini engelleyen, izole, baskıcı ve engelleyici bir iş ortamı,
- Amirlerin ve yönetimin dirençli yaklaşımları,
- İş-yaşam stratejileri ve programlarıyla ilgili iletişim ve eğitim eksikliği (De Cieri vd., 2005:92).

İş-yaşam dengesinin incelenmesi için yapılan diğer bir sınıflandırma ise Lobel ve Kossek(1996) tarafından yapılmıştır. Buna göre, iş-yaşam dengesi programlarının 5 temel alt başlığı bulunmaktadır. Bunlar, zamanı esas alan stratejilere dayanan programlar, bilgiyi esas alan stratejilere dayanan programlar, finansal kaynakları esas alan stratejilere dayanan programlar ve doğrudan sunulan hizmetler, danışmanlık hizmetleridir.

2.1. Yer, Zaman ve Çalışma Koşullarında Esneklik Sağlayan Programlar

Esnek zaman planlarının da dahil olduğu bu uygulamaların amacı, organizasyonlar tarafından çalışanların zamanlarını, çalışma yerlerini ve çalışma koşullarını istedikleri şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktır.

Alternatif çalışma programları olarak da ifade edilen bu yaklaşımlara dahil olan çalışan sayısının son zamanlarda birçok ülkede toplam işgücü içinde önemli oranda artış sağladığı görülmektedir. Alternatif çalışma programlarının yaygınlaşmasının ve kabul görmesinin temelindeki çeşitli sosyal, demografik ve ekonomik faktörler arasında ilk sırada çalışanların yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla kendilerine ve ailelerine ayıracakları boş zamana verdikleri önemin artması sonucunda bu esnekliği sağlayan işlere yönelmeleri gelmektedir (Catsouphe&Kossek,2006:290). Zaman, yer ve çalışma koşullarında esneklik sağlayan stratejiler, yapı itibarıyla atipik çalışma modelleri ile örtüşmektedir. Atipik çalışma, “tipik istihdam biçiminin dört temel unsuru olan, iş aktinin belirsiz süreli olması, gerçekleştirilen çalışmanın tam zamanlı yapılması, tek işverene karşı çalışan sorumluluğunun bulunması, haksız iş akdinin feshine karşı çalışanın iş hukuku koruması altında olması dışında bir tanıma sahip çalışma şekli” olarak tanımlanmaktadır (Yüksel, 2004:49).

Zamanı esas alan uygulamalar, genellikle Perlow’un (1995) gerçekleştirdiği çalışmasında “yüz zamanı” (face time) olarak ifade ettiği olgu nedeniyle çalışanlar ve organizasyonlar açısından tam benimsenememektedir. Yüz zamanı ile ifade edilen, çalışanın işyerinde görünür olduğu süredir. İşe adanmışlık ile bağlantılı tutulan bu kavram, çalışanın kariyeri açısından riskler taşıdığı düşüncesiyle çalışanların esnek zaman çalışmasını tercih etmemelerinde etkili olmaktadır.

2.2. Tele (Uzaktan) Çalışma

Tele (uzaktan) çalışma, Fitzer (1997) tanımına göre, çalışanın rutin işini işyeri dışında bir yerde teknolojik bağlantıların desteğiyle yürütmesidir. Kısmi zamanlı veya tam zamanlı (full time) şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Haftanın belli günlerinde, sürekli olarak veya dönemsel de gerçekleşebilen tele (uzaktan) çalışmanın 3 temel bileşenini Pinsonneault ve Boisvert (2001) şu şekilde sıralamaktadır: bilgi teknolojilerinden (IT) faydalanma, organizasyonla kurulan

bağlantı ve işin farklı bir mekanda gerçekleştirilmesidir. Goodrich (1990) çalışmasında ifade ettiği gibi, Tele (uzaktan) çalışma, aynı zamanda çalışanların ulaşım masraflarında düşüşü sağlarken giyim, gıda gibi masraflarında da önemli azalmayı sağlamaktadır. Ayrıca, teknoloji gelişip organizasyonlar için ulaşılması ve elde edilmesi kolaylaştıkça, donanım ve yazılım yatırımı açısından da maliyetler düştüğü için avantajlı hale gelmektedir.

Huws (1996)'da ortaya attığı ve “esneklik modelinde yeni fırsatlar” olarak ifade ettiği görüşe göre, tele (uzaktan) çalışma, iş ve iş dışındaki yaşamı dengelemek için özellikle kadınların faydalanabileceği bir çözüm alternatifidir. Dooley'in (1996)'daki yazısında Huws'u destekler görüşlere yer vererek, çocuklarına bakmak zorunda olduğu için geleneksel çalışmaya düzeninde çalışamayan kadınlar için tele (uzaktan) çalışma avantajlı olduğunu ifade etmektedir.

Tele (uzaktan) çalışma ile ilgili farklı bir yaklaşım olan İstismar (The Exploitation Model) modelini inceleyen Haddon ve Silverstone (1993) çalışmasında, tele (uzaktan) çalışmanın kadınların ücretli çalışma ve evdeki sorumlulukları ile ilgili istismarının devamına sebep olacak bir model olduğunu ileri sürmüşlerdir. Silver (1993) evden çalışmanın, kadınların istismar edildiği, sosyal anlamda izole oldukları, aile ve işverenin yoğun taleplerinden olumsuz etkilendikleri ve eşlerinin kontrolü altında kaldıkları bir çalışma şekli olduğunu savunmuştur.

2.3. Çeşitli İzin Programları

Organizasyonların çalışanların iş dışındaki ihtiyaçları için izin kullanmaları ile ilgili stratejileri bu bağlamda değerlendirilmektedir. Dinlenmek (vacation) için kullanılan izin, hastalık izni, anne veya babanın çocuk doğduğunda aldığı izin, çocuk veya yaşlı ebeveyne bakmak için alınan izin, işe aşamalı dönüş izni, ücretsiz veya ücretli izinler çalışanların iş-yaşam dengeleri için kritik önem taşıyabilmektedir.

Ücretli izinler, çalışanların gelirlerinde kayba uğramadan çocuklarına veya başka bir aile ferdine bakabilmelerine imkan sağlamaktadır. Ancak, çoğu zaman aileden birinin bakımı için alınan izinler, ücretsiz izinler olmaktadır. Araştırmalar, izin kullanan çalışanların büyük çoğunluğu aile bireylerinin ruhsal ve fiziki sağlıkları kullandıkları izinin olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde, Becker'in 1960'da ortaya attığı ve “ek bahisler” (side bets) görüşü olarak ifade edilen yaklaşıma göre, çalıştıkları organizasyona geri alamayacağı yatırımlar yapan çalışanlar, bu imkanlardan faydalanabilmek için o organizasyonda kalmaya devam etmeyi tercih etmektedirler (Favero & Heath, 2012:335).

Aile ve iş yaşantısı bağlamında yaklaşıldığında ise, hamilelik izni kullanma hakkı olan hamile bir çalışan bu hakkını kullanmadan organizasyondan ayrılmayı istemez. İleride organizasyon tarafından sunulan bir menfaati kullanabileceğini düşünen çalışan, bencilce bir tavırla çalıştığı organizasyondan ayrılmayı düşünmemektedir. Ayrıca, araştırmalar, bir iş arkadaşının ihtiyacı olduğunda hamilelik izni kullandığını gören iş arkadaşlarının da ileride faydalanabileceklerini düşünerek organizasyona bağlı kaldığını göstermektedir (Clark vd., 2004:123). Benzer şekilde, Mattis (1990)'da, organizasyonların doğum izni sağlayarak doğumdan sonra işe dönen kadın çalışanlar sayesinde düşen *turnover* oranlarının organizasyon için olan finansal avantajını ortaya koymuştur. Fakat The Daily Telegraph'ın 1995'te yayınladığı habere göre, çalışanların üçte biri işlerinde güvende hissetmedikleri için izin kullanmak istemediklerini bildirmektedirler (Budd, 2011:78).

2.4. Bilgi Edinmeyi Sağlayan Programlar

Bilgiye dayalı stratejiler, çalışanların iş ve yaşam dengelerine dair kararları vermelerine yardımcı olacak bilginin onlara sağlanması için oluşturulmaktadır. Bunlar arasında en sık uygulananlar, çalışanlara çeşitli konularda kaynak ve referans sağlayan programlar ki bunlar çalışanın bilgilenmesi için gerekli bilgi ve referansları sunar ve özellikle çocukla veya

ebeveynleri için bakım hizmeti alacak ve bunun için araştırma yapma ihtiyacında olan çalışanlar için anlamlı olmaktadır (Sullivan & Lewis, 2001:124).

Aynı zamanda stres ve zaman yönetimi seminerleri, destek grupları (support groups), tedarikçi fuarları (dependent care provider fairs) ve emeklilik öncesi planlama (preretirement planning) sıkça uygulanan bilgiye dayalı iş-yaşam dengesi programlarıdır. Organizasyonlar içinde düzenlenen sağlık eğitimleri de artmaktadır. Workshop'lar, kısa eğitim seansları, alkol konusunda bilinçlenme toplantıları, kalp sağlığı bilgilendirme toplantıları, sigarayı bırakma kampanyaları v.s. bağlantılı olarak uygulanmaktadır (Whitehouse & Zetlin, 1999: 223).

Bazı firmaların, çalışanları için iş ve aile konularında tartışabilecekleri ve bilgi alabilecekleri web siteleri ve forum sayfaları kurdukları görülmektedir. Bu tür bilgi alışverişine izin veren kaynaklar, organizasyonlar için daha az maliyetli olmakta ve çok sayıda çalışanın faydalanmasını daha mümkün kılmaktadır.

2.5. Finansal Destek Programları

Finansal kaynakları esas alan stratejiler, çalışanlara sorumluluklarını yönetirken finansal asistanlık sağlayan programlardır. Çalışanların çocuklarının bakımı veya okul masrafları için finansal destek sağlayan organizasyonlar olduğu gibi doğum veya evlat edime durumunda katkıda bulunan organizasyonlar da bulunmaktadır. Finansal destekler, çalışanları maddi imkanlarını artırarak streslerini azaltırken, imkan sunulan alanlarla ilgili araştırma, değerlendirme süreçlerini hızlandırdığı için zaman açısından da çalışanlara stres azaltıcı bir etkiye sahiptir (Padma & Reddy, 2013:94)

2.6. İşyerinde Doğrudan Sunulan Hizmetler

Organizasyonlar tarafından direkt çalışanları için sağlanan, hemen ulaşabildikleri organizasyon içinde veya farklı bir lokasyondaki hizmetlerdir. Örneğin; organizasyon içinde açılan sağlık merkezi, fitness veya wellness merkezi ya da çalışanların işyerinde çocuklarına bakılabilecek uygun ortamın sağlanması, emzirme odası yapılması veya ebeveyn bakımı için farklı bir lokasyonda bir okulla anlaşarak çalışanlara özel imkânların sağlanması, sadece gereken durumlar için acil çocuk bakım hizmeti sağlanması gibi hizmetler sayılabilir. Tüm bu hizmetleri yoğunlukla uygulanan 3 başlık altında toplanabilmektedir:

2.6.1. Çocuk Bakımı ile ilgili Hizmetler

Özellikle çocukları olan kadınların yararlanması için tasarlanan direkt hizmetler, çalışanların işlerine daha rahat yoğunlaşmalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmaktadır. Araştırmalar, çalışanların ebeveynlik ile ilgili taleplerinin iki faktörden etkilendiğini ortaya koymaktadır: evde yaşayan çocuk sayısı ve en küçük çocuğun yaşı. Evdeki çocukların sayısındaki artış, bakım için gereken zamanı da artırmaktadır. Okula bağlı işler, alışveriş, yemek pişirme, ulaşım, hasta olduklarında bakım ve yönetime ayrılan saatler artmaktadır. Bu tür yoğun bir ailevi sorumlulukla karşı karşıya kalan çalışan eğer çalıştığı işyeri aile sorumlulukları konusunda destekleyici değil ise, işten ayrılmayı düşünebilmektedir (Devi & Rani, 2012:23).

Yapılan bazı araştırmalar, organizasyon tarafından çocuk bakımının desteklenmesinin devamsızlığı düşürmede etkili olduğunu ortaya çıkarırken bazıları ise, iş-yaşam çatışmasını azalttığı için devamsızlık üzerinde dolaylı bir negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Çocuk bakımı ile ilgili inisiyatiflerin, aynı zamanda *turnover*, verimlilik, işe alımda ve daha uzun çalışmaya istekli olmada etkili olduğu bilinmektedir. Ayrıca, Alegre ve Pasamar (2018) çocuklarının veya diğer bakıma muhtaç aile fertlerinin bakımı için imkan sağlanmasının evle ilgili kafalarındaki sorunlara daha rahat cevap bulabildikleri için çalışanların işlerine daha kolay yoğunlaşmalarını sağlayarak işteki performans, devamsızlık ve *turnover*da organizasyon için avantajlı sonuçlar elde edileceğini belirtmektedir. Diğer taraftan, bazı araştırmaların da

yukarıdaki bilgiler ile aynı paralelde olmadığı görülmektedir. Kossek ve Nichol(1992) ile Thomas ve Ganster(1995) araştırmaları, devamsızlık ve performans ile çocuk bakımı hizmetleri arasında doğrudan bir bağ olduğu sonucuna varamamıştır.

2.6.2. Sağlık ve Fitness/Wellness Hizmetleri

Araştırmalar, Amerika'daki 50 ve üzeri çalışanı olan işyerlerinin yüzde 90'ının çalışanlarına yönelik sağlık programı olduğunu ifade edilmektedir. Sağlık konusundaki bu yoğun desteğin moral ve verimlilik yanında aslında devamsızlık ve sağlık sorunlarıyla ilgili masrafların azaltılmasını da amaçladığı bilinmektedir.

Çalışanlarının sağlıklarının fiziksel sağlıklarının iyi olması konusunda geliştirilen inisiyatifler, "çalışan asistans programları" ile bağlantılı olarak da değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar içinde organizasyon içinde bir fitness veya wellness merkezi açılması, kilo verilmesi için diyetisyen hizmeti sunulması, sigara bırakma veya stres azaltma ile ilgili uzman yardımlarının sağlanması yer almaktadır. Çalışan asistans programlarının ilk ortaya çıkışı, çalışanların alkol problemlerini çözmek için olsa da, zaman içinde potansiyel işten kaynaklı stres ve problemler ile ilgili konular kullanılır olmuştur (Friedman&Greenhaus, 2000:103).

Araştırmalar, sağlık programlarına katılanlar ile katılmayanların sağlık sebebiyle devamsızlıklarında önemli farklar olduğunu tespit etmişlerdir. Katılanlar arasında ise 1 yıldır devam edenler ile 2 yıldır devam edenler arasında da pozitif bir fark bulunmaktadır. Ancak, Kossek ve Ozeki (2001) tarafından yapılan araştırma, sağlıklı çalışanların diğer daha az sağlıklı çalışanlara göre daha az doktor ziyareti yaptığı, iş tatmini olduğu ve daha az devamsızlık yaptığı ile ilgili dikkat çekici bir veriye ulaşamadıklarını ortaya koymuştur.

2.6.3. Danışmanlık Hizmetleri

Günümüzde pek çok organizasyon, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının iyileşmesi veya rahatsızlıklarının etkilerinin azaltılması için organizasyonun kendi lokasyonunda veya dışarıda destek olmaktadır. İçeride danışmanlık hizmetleri (counselling) almanın organizasyonun kültürüne yakın olmak, formal ve informal kaynaklara ulaşmada kolaylık gibi güçlü yönleri belirtilirken, zayıf yönleri arasında subjektif olabilme veya yönetime yakın/çalışana yakın gibi algılanma gibi zayıf yönlerine de işaret edilmektedir (Kalleberg,2000:45). Bu bağlamda, çalışanların kendileri ve aileleri için danışmanlık hizmetlerinde de artış gözlemlenilmektedir. Çalışanlara farklı uzmanların (hukuki, tıbbi, psikolojik v.b. konularda) uzmanlar ile buluşma sağlayarak veya birebir görüşmeler ile sorunlarına çözüm aramak gibi konular yaygınlaşmaktadır.

Bazı organizasyonlar dışarıdan danışmanlık hizmeti alırken, bazıları organizasyon içinde organize etmekte, bazen ise hem iç kaynaklar hem de dış kaynaklar kullanılmaktadır. Bir danışman ile konuşmak, çalışanların iş ve yaşamlarını yönetirken karşılaştıkları çatışmaları daha kolay çözmelerinde yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, etkileri pozitif yönde gözlemlenmektedir.

3. İstatistik Analiz ve Sonuçların Yorumlanması

3.1. Araştırmanın Amacı ve Gerekçesi

Organizasyonlarda teknolojinin artmasıyla çalışma koşullarının iyileşmesi söz konusu olmasına rağmen, çalışma hayatı ile ilgili yenilikçi uygulamalara duyulan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Çağdaş koşullarda yürüyen işçi-işveren ilişkileri, sağlıklı bir işe alım sistemiyle başlamakta, performans ve ücretlendirme sistemi, eğitim ve gelişim olanakları ile fiziksel ve psikolojik açıdan insan sağlığına uygun çalışma ortamların yaratılmasıyla tamamlanabilmektedir. Diğer yandan, gelişen toplumla birlikte çalışanların beklentileri de her geçen gün artmakta ve bu da yenilikçi uygulamalara duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Yoğun çalışma saatlerinin yaşandığı sağlık sektöründe iş-yaşam dengesinin önemi büyüktür. Bir çok organizasyon çalışanlarına yönelik farklı iş-yaşam dengesi programları oluşturmıştır. Bu

çalışmada, sağlık sektörü çalışanlarının iş-yaşam dengesi programlarına bakışlarının değerlendirilmesi ile konuya yaklaşımlarındaki farklılıkların insan kaynakları yönetimi açısından incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Örneklemi, Varsayımlar ve Kısıtlar

Çalışmada, İstanbul'da beş büyük özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarına 15.10.2019-15.11.2019 tarihleri arasında mail yoluyla ve yüzyüze anket uygulanmış, toplamda 339 ankete tamamlanmıştır. Veri girişi aşamasında 10 tanesinin soruların çoğunu boş bırakması nedeniyle analiz dışında bırakılarak toplam 329 anket uygulama için kullanılmıştır.

Araştırmaya cevap veren bireylerin ölçme araçlarındaki soruları cevaplandırırken gerçek duygu ve düşüncelerini yansıttıkları kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin ankete istekle cevap verdiği ve anketi doğru ve eksiksiz biçimde cevapladıkları kabul edilmiştir. Katılımcıların soruları cevaplarırken kelimelerin gerçek manasıyla anladıkları kabul edilmiştir. Oluşabilecek kavram yanılgıları göz ardı edilmiştir. Kadın akademisyenlerin ankete katılıma olumlu bakmamaları önemli bir kısıt olarak söylenebilir.

3.3. Bulgular ve Yorumlar

Anketin güvenilirlik analizi sonuçları; Cronbach-Alpha = 0.924, Parelel = 0.923, Strict = 0.924 olarak belirlenmiştir. Her bir güvenilirlik kriteri %70 değerini aştığı için, kişilerle yapılan anketin başarılı olduğu, anketin kendi içinde tutarlı olduğu, elde edilecek sonuçların gerçekleri yansıtacağı ortaya konulmuştur. Anketin birinci bölümü katılımcılara yönelik genel bilgiler için elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir:

- Araştırmaya katılanların; % 58,1'i kadın % 41,9'u erkektir.
- Katılımcıların % 42.3'ü 23-35 yaş arası, % 40.5'i 36-45 yaş arası ve %17.2'si 46 ve üzeri yaş grubundadır.
- Katılımcıların %55.2'si evli, %30.9'si bekar ve %13.9'u boşanmış/dul olarak belirlenmiştir.
- Katılımcıların %35.1'i tek çocuk, %24.9'u iki çocuk, %6.8'i üç çocuk, %33.2'si çocuğum yok demıştır.
- Katılımcıların %21.8'i 1-10 yıl, %30.2'si 11-15 yıl, %23.2'si 16-20 yıl ve %24.8'i 20 yıl ve üzeri süreyle toplam mesleki tecrübeye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3: Yer, Zaman ve Çalışma Koşullarında Esneklik Sağlayan Programlar İçin Yüzde Dağılım Tablosu

<i>Yer, zaman ve çalışma koşullarında esneklik sağlayan programlar</i>	<i>Sunuluyor</i>	<i>Sunulmuyor</i>
Günlük mesai başlangıç ve bitiş saatlerinde esneklik	%42.3	%57,7
Çalışanın evinin lokasyonuna göre çalışma ofisi seçiminde esneklik	%22.2	%77,8
Atipik çalışma imkanları	%32.1	%67,9
Yasal zorunluluklara ek olarak sunulan izinler	%44.2	%55,8
Çalışma koşullarında esneklik	%81.4	%18,6

Katılımcıların %81.4'ü çalışma koşullarında esneklik açısından olumluluk yaşadığını belirtmişlerdir. Sunulan seçenekler içinde en az yüzde değeri %22.2 ile çalışanın evinin lokasyonuna göre çalışma ofisi seçiminde esneklik durumuna ilişkindir. Çalışma koşullarında esneklik haricinde diğer programların genel olarak sunulmadığı belirlenmiştir.

Tablo 4: Sunulan İndirim Ve Ücretsiz İmkanlar Yüzde Dağılımı

<i>Sunulan indirim ve ücretsiz imkanlar</i>	<i>Sunuluyor</i>	<i>Sunulmuyor</i>
Çalışan veya çocuğuna eğitim bursu	%22.4	%77,6
Bakım hizmetlerinde maddi destek	%14.9	%85,1
Çeşitli firmalardan indirim veya ücretsiz bilet sağlanması	%44.1	%55,9
Bazı sağlık kuruluşlarında indirim	%67.8	%32.2
Firmanın kendi faaliyeti ile ilgili hizmetlerde indirim	%89.2	%10.8

Katılımcıların %89.2'si firmanın kendi faaliyeti ile ilgili hizmetlerde indirim ve %67.8 ile bazı sağlık kuruluşlarında indirim seçeneklerinin ele alınan sağlık kurumlarında uygulandığını belirtmişlerdir. Buna karşılık, %14.9 ile bakım hizmetlerinde yardımın en az yüzde ile sunulduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: İşyeri İçinde Doğrudan Sunulan Hizmetler Yüzde Dağılımı

<i>İşyeri içinde doğrudan sunulan hizmetler</i>	<i>Sunuluyor</i>	<i>Sunulmuyor</i>
Kreş	%14.9	%85,1
Fitness, spor sahası, wellness	%14.9	%85,1
Kuaför, kuru temizleme, araba yıkama ve/veya tamiri, market	%28.6	%71,4
Cafe, restoran	%88.7	%11,3

Katılımcılar çalıştıkları sağlık kuruluşunda % 88.7 cafe-restoran olduğunu, %14.9 ile kreş ve Fitness-spor sahası-wellness hizmetlerinin sunulmadığını belirtmektedir.

Tablo 6: Bilgi Edinmeyi Sağlayan Hizmetler Yüzde Dağılımı

<i>Bilgi edinmeyi sağlayan hizmetler</i>	<i>Sunuluyor</i>	<i>Sunulmuyor</i>
Danışmanlık hizmetleri	%34.8	%65.2
Eğitim, seminer ve fuar organizasyonları	%84.5	%15.5
Broşür, kitapçık veya dergi abonelikleri	%61	%39.0

Katılımcılar en çok %84.5 ile eğitim, seminer ve fuar organizasyonları ve %61 ile broşür, kitapçık veya dergi abonelikleri imkanlarının sunulduğunu belirtmişlerdir. En az %34.8 ile danışmanlık hizmeti sunulması yer almıştır.

4. Sonuç

Günümüzde artan şekilde çalışma saatlerinin yoğun ve düzensiz olması nedeniyle iş yerinde geçirilen zamanın fazla oluşu, hafta sonu çalışmalarının ve iş yolculuklarının sıklığı, düşük ücret gibi olumsuz iş özellikleri de çatışmaya zemin hazırlamaktadır. Ailenin büyüklüğü, ailedeki bakımından sorumlu olunan çocuk sayısının fazla oluşu, çocukların yaşlarının küçük olması, her iki eşin de çalışması gibi farklı aile özellikleri de çatışmayı artıran faktörler arasında yer almaktadır. Kişinin yaşamdan aldığı tatmini oluşturan unsurların bireyin işi, kariyeri, ailesi ve çocukları olduğu düşünüldüğünde iş-aile çatışmasının bu tatmini olumsuz yönde etkileyeceği tahmin edilir. Sonucunda ise; kişide işe dair isteksizlik, performans düşüklüğü, stres, organizasyonel bağlılıkta düşüş, daha az verimlilik, kendini yetersiz hissetme, psikolojik rahatsızlıklar oluşabilir.

Konuya Türkiye özelinde bakıldığında, iş yasası doğrultusunda özellikle kapsam olarak geniş yer kaplayan atipik çalışma modelleri ve çalışma süreleri, izin ve tatiller ile ilgili düzenlemeler de bulunmaktadır. Atipik çalışma modelleri açısından bakıldığında, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı düzenlemeleri iki temel başlık altında değerlendirmektedir: çalışma şekline göre atipik uygulamalar ve çalışma sürelerine göre atipik uygulamalar. Çalışma şekline bağlı uygulamalar tele çalışma, evden çalışma ve kariyer duraklamaları olarak ifade edilen ücretsiz izinlerdir. Çalışma sürelerine göre uygulamalar ise kısmi çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış haftalar, iş paylaşımı ve kayan iş süresi olarak adlandırılan gün içinde farklı başlangıç ve bitiş saatleri belirleme esnekliğidir. İşyerlerinde rutin olarak uygulanan çalışma sürelerinin altıda yürütülen kısmi bir çalışma süresini konu alan kısmi süreli iş sözleşmesi yapma olanağının 4857 sayılı ile yasa tanınmasıyla ülkemizde part-time çalışmalar bir yasal zemine oturmuştur. Aynı şekilde, 4857 sayılı yasanın 14'ncü maddesinde, kısmi süreli çalışmanın özel bir türü olan ve işçinin devamlı olarak işyerinde ulunmasını gerektirmeyen kimi işlerin gördürülmesine yönelik çağrı üzerine çalışma sistemine de yer verilmiştir. Yasal düzenlemelerden öte, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi için organizasyonların temel yasal haklara ek olarak sektör ve ekonomik koşulların izin verdiği oranda ek uygulamalar ile çalışanların hem işlerine hem de organizasyonlarına bağlılıklarını da olumlu etkileyecek uygulamalar sunmalarının zorunluluğunun konuya eğilen tüm uzmanlar tarafından altı çizilmektedir.

Bu çalışmada, İstanbul'da hizmet veren beş büyük hastanenin 239 çalışanlarının iş-yaşam dengesi programlarından nasıl ve ne ölçüde yararlandığı belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların %81.4'ü çalışma koşullarında esneklik açısından olumluluk yaşadığını belirtmişlerdir. Sunulan seçenekler içinde en az yüzde değeri %22.2 ile çalışanın evinin lokasyonuna göre çalışma ofisi seçiminde esneklik durumuna ilişkindir. Çalışma koşullarında esneklik haricinde diğer programların genel olarak sunulmadığı belirlenmiştir. Katılımcıların %89.2'si firmanın kendi faaliyeti ile ilgili hizmetlerde indirim ve %67.8 ile bazı sağlık kuruluşlarında indirim seçeneklerinin ele alınan sağlık kurumlarında uygulandığını belirtmişlerdir. Buna karşılık, %14.9 ile bakım hizmetlerinde yardımın en az yüzde ile sunulduğu belirlenmiştir. Katılımcılar çalıştıkları sağlık kuruluşunda % 88.7 cafe-restoran olduğunu, %14.9 ile kreş ve Fitness-spor sahası-wellness hizmetlerinin sunulmadığını belirtmektedir. Katılımcılar en çok %84.5 ile eğitim, seminer ve fuar organizasyonları ve %61 ile broşür, kitapçık veya dergi abonelikleri imkanlarının sunulduğunu belirtmişlerdir. En az %34.8 ile danışmanlık hizmeti sunulması yer almıştır. Görüleceği üzere, iş-yaşam dengesi dostu programların etkin bir şekilde kullanılmadığı, yoğun çalışma saatlerinin yaşandığı sağlık çalışanları için çok az sayıda hizmetin sunulduğu belirlenmiştir.

Aile dostu programlara geçiş sürecinde insan kaynakları birimine yol gösterebilecek stratejilerden birincisi; değişim organizasyon genelinde desteklenmelidir. Liderlere, özellikle işle ilgili yeni uygulamalar olduğunda çalışanlara ve onlar üzerindeki iş yüküne etkisini düşünceleri gerektiği hatırlatılmalıdır. Liderler, çalışmayı ödüllendirdikleri kadar, iş ve özel yaşamında denge kurabilmiş olan bireyleri de takdir etmelidir. Süreç düzeyinde, insan kaynakları yöneticileri ekipleriyle birlikte, tüm kademelerdeki çalışanlar için esnek çalışma koşullarını savunmalı, alternatif çalışma saatlerinin işlerliği hakkında bilgi vermeli, başarı hikayelerini yaymalı, denge ile ilgili çalışan doyumunu ölçmeli, ebeveynler için sağlanabilecek ilave hizmetleri araştırmalıdır. Bireysel düzeyde ise, insan kaynakları uzmanları, bireylerin fikirlerini, yaşadıkları zorlukları dinlemeli, onları başardıkları konuları diğerleriyle paylaşmaları konusunda cesaretlendirmeli, hem erkek hem kadın çalışanların düşüncelerini dinlemeli, özel yaşamlarını korumaları konusunda destek sağlamalıdır.

Kaynakça

- Alegre, J. & Pasamar, S. (2018). Firm Innovativeness And Work-Life Balance, *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421-433.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byerly, R. T. (2002). Formal Organizational Initiatives And Informal Workplace Practices: Links To Work-Family Conflict And Job-Related Outcomes, *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Bailyn, L., Drago, R., & Kochan, T. A. (2001). Integrating Work And Family Life: A Holistic Approach, A Report of the Sloan Work-Family Policy Network. MIT Sloan School of Management, Boston M.A.
- Blum, T. C., Fields, D. L. & Goodman, J. S. (1994). Organizational-Level Determinants Of Women In Management, *Academy of Management Journal*, 37(1), 241-268.
- Budd, J. W. (2011). *The Thought of Work*, New York: Cornell University Press.
- Catsouphe, M. P. & Kossek, E. E. (2006). *The Work and Family Handbook: Multi-disciplinary Perspectives, Methods and Approaches*, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Clark, M., Koch, L. & Hill, E. (2004). The Work-Family Interface: Differentiating Balance And Fit, *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
- De Cieri, H., Holmes, A., Abbot, J. & Pettit, T. (2005). Achievements and Challenges for Work/life balance Strategies in Australian Organizations, *International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103.
- Devi, A. C. & Rani, S. S. (2012). Personality And Work-Life Balance, *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(3), 23-30.
- Dooley, B. (1996). At Work Away From Work, *The Psychologist*, 9(4), 155-158.
- Fairlie, P. (2004). Work-Life Issues: An EAP's Perspective, Insights from the Warren Shepell Research Group, 3(4), <http://www.warrenshepell.com/research/latest.asp>, (18.10.2019).
- Favero, L. W. & Heath, R. G. (2012). Generational Perspectives In The Workplace: Interpreting The Discourses That Constitute Women's Struggle To Balance Work And Life, *Journal of Business Communication*, 49(4), 332-356.
- Ferber, M.A., O'Farrell, B., & Allen, L. R. (Eds.). (1991). *Work And Family: Policies For A Changing Work Force*. Washington, DC: National Academy Press.
- Fitzer, M. M. (1997). Managing From Afar: Performance And Rewards in a Telecommuting Environment, *Compensation and Benefits Review*, 29(1), 65-73.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and Family-Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices?*, New York: Oxford University Press.
- Glass, J. L. & Estes, S. B. (1997). The Family Responsive Workplace, *Annual Rev. Sociology*, 23(1), 289-203.
- Goodrich, J. (1990). Telecommuting in America, *Business Horizons*, 33(4), 31-37.
- Haddon, L. & Silverstone, R. (1993). Teleworking in the 1990s: A view from the home, SPRU CICT Report No. 10 CICT, SPRU, University of Sussex.
- Harrington, B. (2007). *The Work-Life Evolution Study*. Boston, MA: Boston.
- Hertz, R. & Marshall, N. L. (2001). *Working Families: The Transformation of the American Home*, Berkeley: University of California Press.
- Hein, C. (2005). *Reconciling Work And Family Responsibilities: Practical Ideas From Global Experience*, Geneva: International Labour Office.
- Huws, U. (1994). *Home Truths: Key Results from a National Survey of Homeworkers*, Leeds: National Group on Homeworking.
- Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work, *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341-365.
- Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992). The Effects Of On-Site Child Care On Employee Attitudes And Performance, *Personnel Psychology*, 45(1), 485-509.

- Kossek, E. E., Noe, R. A. & Demarr, B. J. (1999). Work-family Role Synthesis: Individual and Organizational Determinants, *International Journal of Conflict Management*, 10(2), 102-129.
- Kossek, E. E. & Ozeki, C. (2001). Wellness Incentives: Lessons Learned about Organizational Change, *Human Resource Planning*, 24(4), 24-36.
- Lobel, S. A. & Kossek, E. E. (1996). Human Resource Strategies To Support Diversity in Work And Personal Lifestyles: Beyond The 'Family Friendly' Organisation, In Kossek, E. E. & Lobel, S. A. (Eds.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies For Transforming The Workplace*, Cambridge: MA: Blackwell Pbc.
- Mattis, M. (1990). New Forms Of Flexible Work Arrangements For Managers And Professionals: Myth And Realities, *Human Resource Planning*, 13(2), 133-146.
- Padma, S. & Reddy, S. (2013). Role Of Family Support İn Balancing Personal And Work Life Of Women Employees, *International Journal of Computational Engineering & Management*, 16(3), 93-97.
- Perlow, L. A. (1995). Putting The Work Back into Work/Family, *Group and Organization Management*, 20(2), 227-239.
- Pinsonneault, A. & Boisvert, M. (2001). The Impacts Of Telecommuting On Organizations And Individuals: A Review Of The Literature. In N. J. Johnson (Ed.), *Telecommuting and virtual offices: Issues and opportunities* (pp. 163-185). Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Polach, J. (2003). HRD's Role in Work-life Integration Issues: Moving the Workforce to a Change in Mindset, *Human Resource Development International*, 6(1), 57-68.
- Silver, H. (1993). Homework And Domestic Work, *Sociological Forum* 8(2), 181-204.
- Sullivan, C. & Lewis, S. (2001). Home-Based Telework, Gender, and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-residents, *Gender, Work and Organization*, 8(2), 123-145.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact Of Family-Supportive Work Variables On Workfamily Conflict And Strain: A Control Perspective, *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, C. A. & Beauvais, L. L. (1999). When Work-Family Benefits are not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behaviour*, 54(1), 392-415.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence Of Work-Family Culture On Benefit Utilization, Organizational Attachment, And Work-Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, 54(1), 392-415.
- Whitehouse, G. & Zetlin, D. (1999). Family Friendly Policies: Distribution And Implementation İn Australian Workplaces, *Economic and Labour Relations Review*, 10(2), 221-239.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Katitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.