T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

Selda KAÇİK

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Hazırlayan

Selda KAÇİK

Danışman

Prof. Dr. Ebru AYKAN

Yüksek Lisans Tezi

Yüksek Lisans Tezi

2021

Temmuz 2021, KAYSERİ

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Selda KAÇİK

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Temmuz 2021, KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Selda KAÇİK

İmza:

T.C.

KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Öğrenci No : 4034430012

Anabilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Program Adı : İnsan Kaynakları Yönetimi

Tez Başlığı : Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam …… sayfalık kısmına ilişkin …../…../20…….... tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: **% .....**' dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dâhil
2- Ana Bölümler dâhil
3- Sonuç dâhil
4- Alıntılar dâhil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. ……../……./…….

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

Öğrenci: Selda KAÇİK

İmza

YÖNERGEYE UYGUNLUK

Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi adlı Yüksek Lisans tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan	**Danışman**
Selda KAÇİK	Prof. Dr. Ebru AYKAN
İmza	İmza

İnsan Kaynakları Yönetimi ABD Başkanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında Selda KAÇİK tarafından hazırlanan "Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi" adlı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

….. /…… / ..…

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır.)

JÜRİ:

Danışman	: Prof. Dr. Ebru AYKAN	İmza
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Gül KARAKUŞ	İmza
Üye	: Dr. Öğr. Üyesi Mualla AKÇADAĞ	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...… tarih ve ……..…… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

İmza

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca benden hiçbir desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübeleriyle bana her zaman vakit ayıran, yol gösteren, motivasyonumu sağlayan, her yönüyle kendisini örnek aldığım değerli danışmanım Prof. Dr. Ebru AYKAN'a,

Üzerimde büyük emekleri olan bütün bölüm hocalarıma, tez çalışmamı sunduğum değerli jüri üyelerine ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında önemli katkıları olan anketlerin uygulandığı bütün banka çalışanlarına,

Hayatımın en önemli dönüm noktasında elimden tutan, her zaman yanımda olduğunu hissettiğim, bana güç veren fizik öğretmenim Sinan KALAYCI'ya ve hayatıma dokunmuş, beni yetiştiren, bugünlere getiren bütün öğretmenlerime,

Bu uzun süreçte, her an yardıma hazır bekleyen, aramızdaki mesafelere rağmen her daim yanımda olan ve beni her zaman hoş gören sevgili Ahmet UĞUR'a ve ismini sayamadığım tüm dostlarıma,

Ve son olarak, tek başına büyüttüğü üç kız çocuğunu okutan ve okumanın kıymetini iyi bilen, tanıdığım en güçlü kadın, hayatımdaki en değerli varlığım, canım annem Aysel TUNÇ başta olmak üzere, maddi manevi tüm destekleriyle yanımda olan biricik ablalarım Güldalı GÜRSOY ve Remziye ERDOĞMUŞ ile güzel ailelerine,

Sevgi ve saygılarımı sunar, sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Selda KAÇİK, Kayseri, 2021

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Selda KAÇİK

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2021

Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

KISA ÖZET

Bu tez çalışması, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Çalışmanın amacı doğrultusunda ana problem, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengesine, iş tatminine ve performansına etkisinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Bu çalışma, Ankara ilindeki banka çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiş olup, nicel yöntemlerden saha araştırması deseni kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Elde edilen diğer sonuçlarda, esnek çalışma uygulamalarının, iş tatmini ve çalışan performansını anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu bağlamda, elde edilen tüm sonuçlar ile çalışmanın bütününün, ilgili literatürdeki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Öte yandan, bu çalışmanın, bankacılık sektöründeki uygulamaların sorgulanmasına imkân vererek, sektöre ilgili konularda bilgi kaynağı olması da hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Esnek Çalışma Uygulamaları, İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini, Çalışan Performansı.

IMPACT OF FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS ON WORK-LIFE BALANCE, JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE PERFORMANCE

Selda KAÇİK

Kayseri University, Institute of Graduate Education

Master's Program Thesis, July 2021

Supervisor: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

The aim of this thesis is to determine the effect of flexible working practices on the work life balance of employees, job satisfaction and employee performance. In line with the aim of the study, the main problem is to determine the level at which flexible working practices affect the balance of work life, job satisfaction and performance of employees. This study was carried out within the scope of bank employees in Ankara province and was conducted using a field research pattern from quantitative methods. According to the results obtained from this study, it was found that flexible working practices significantly and positively affect the work-life balance. In other results, it was found that flexible working practices significantly and negatively affect job satisfaction and employee performance. In this context, it was thought that all the results obtained and the whole of the study would contribute by filling the gap in the relevant literature. On the other hand, it is also aimed that this study will be a source of information on issues related to the sector, allowing the practice in the banking sector to be questioned.

Keywords: Flexible Working Arrangements, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Employee Performance.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK I
TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU II
YÖNERGEYE UYGUNLUK III
KABUL VE ONAY TUTANAĞI IV
ÖNSÖZ / TEŞEKKÜR V
KISA ÖZET VI
ABSTRACT VII
KISALTMALAR XI
TABLOLAR LİSTESİ XII
ŞEKİLLER LİSTESİ XIII
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI

1.1. Esnek Çalışma Kavramı ve Tarihçesi 3
1.1.1. Esneklik Kavramı 3
1.1.2. Esnek Çalışma Kavramı 4
1.1.3. Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi 5

1.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler 6

1.3. Esnek Çalışmanın Fayda ve Sakıncaları 9
1.3.1. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Fayda ve Sakıncaları 9
1.3.2. Esnek Çalışmanın İşgörenler Açısından Fayda ve Sakıncaları 10

1.4. Esneklik Türleri 12
1.4.1. Sayısal Esneklik 12
1.4.2. Ücret Esnekliği 12
1.4.3. İşlevsel Esneklik 13
1.4.4. Çalışma Süreleri Esnekliği 14

1.5. Esnek Çalışma Modelleri 14
1.5.1. Tele Çalışma 14
1.5.2. Evde Çalışma 16
1.5.3. Geçici Çalışma (Geçici/Ödünç İş İlişkisi) 16
1.5.4. Kısmi Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma) 17
1.5.5. Taşeronluk (Alt İşverenlik) 18
1.5.6. Çağrı Üzerine Çalışma 18
1.5.7. Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Haftada Çalışma 19
1.5.8. İş Paylaşımı 19

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

2.1. İş Yaşam Dengesi 21

2.2. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler 23
2.2.1. Bireysel Faktörler 24
2.2.1.1. Cinsiyet 24
2.2.1.2. Yaş 25
2.2.1.3. Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma Durumu 26
2.2.1.4. Eğitim Seviyesi ve Kariyer Planlama 27
2.2.2. Örgütsel Faktörler 27
2.2.2.1. Çalışma Koşulları, Çalışanların Yönetime Katılımı ve Sorumlulukları 27
2.2.2.2. İş Yükü 28
2.2.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması 29
2.2.2.4. Kariyer Fırsatları 29

2.3. İş-Yaşam Dengesinin Örgüte ve İşgörenlere Faydaları 30

2.4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları 30

2.5. Esnek Çalışma Uygulamaları ve İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Araştırmalar 33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı 36

3.2. İş Tatmininin Önemi 37

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 40
3.3.1. Bireysel Faktörler 40
3.3.1.1. Kişilik Özellikleri 40
3.3.1.2. Cinsiyet 41
3.3.1.3. Yaş 41
3.3.1.4. Medeni durum 42
3.3.1.5. Eğitim düzeyi 43
3.3.2. Örgütsel Faktörler 43
3.3.2.1. İşin Niteliği 43
3.3.2.2. Çalışma Koşulları 44
3.3.2.3. Terfi Olanakları 44
3.3.2.4. Ücret 45

3.4. Esnek Çalışma Uygulamaları ve İş Tatmini ile İlgili Araştırmalar 46

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

4.1. Çalışan Performansı Kavramı 47

4.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler 51

4.3. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi.....51

4.4. Esnek Çalışma Uygulamaları ve Çalışan Performansı ile İlgili Araştırmalar.....55

BEŞİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

5.1. Araştırma Problemi.....57

5.2. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....57

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....60

5.4. Araştırmanın Kısıtları 61

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....61

5.6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları.....62
5.6.1. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği 64
5.6.2. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu 65

5.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi.....66
5.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bilgiler 66
5.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....67
5.7.3. Araştırma Hipotezleri ve Analizi 68
SONUÇ VE ÖNERİLER.....71
KAYNAKÇA 74
ETİK KURUL ONAYI.....90
EKLER 91
EK 1. ANKET FORMU.....91
EK 2. ANKET İZİNLERİ.....95
ÖZGEÇMİŞ.....97
TEZ İNTİHAL RAPORU.....98

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

COVID-19: Yeni Koronavirüs Hastalığı

d: Kabul edilebilir sapma toleransı

H: Hipotez

N: Evren büyüklüğü

n: Örneklem büyüklüğü

Ort: Ortalama

s: Evren için tahmin edilen standart sapma

SPSS: Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

Ss: Standat Sapma

t: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28)

TDK: Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel, Bireysel ve Ailesel Sonuçları* 31
Tablo 2. *Performans Tanımları* 48
Tablo 3. *Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi* 54
Tablo 4. *Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları* 64
Tablo 5. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu* 65
Tablo 6. *Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları* 66
Tablo 6. *Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları (devamı)* 67
Tablo 7. *Değişkenler Arası Korelasyon Analizi* 67
Tablo 8. *Esnek Çalışma Uygulamalarının İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 68
Tablo 9. *Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 69
Tablo 10. *Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları* 69

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. *Araştırma Modeli* 61

GİRİŞ

Örgütler, günümüzde, yalnızca mali değerlere odaklanmayarak, mevcut insan kaynağına gerekli önemi göstererek başarılarını artırmakla kalmayıp, işgörenlerini elde tutabilmek ve bir örgüt olarak tercih edilebilirliklerini artırmak için oldukça stratejik ve doğru bir yönelim gerçekleştirmeye başlamışlardır. Sosyal bir varlık olan insan, hayatını idame ettirme mecburiyeti içerisinde çalışmaktayken, güzel anılar biriktirerek yaşadığını hissetmeye ihtiyaç duymaktadır.

Yeni dünya düzeninde, örgütler, sadece işgörenlerinin ortaya koyduğu mal ve hizmetlerin kalitesine değil, onların iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve performanslarını artırmaları için birtakım uygulamalar ile elde ettikleri sonuçlara ilgilerini yönelterek verimliliklerini artırmayı hedeflemektedirler. Bu noktada, işgörenler, kendilerine değer veren örgütlerde çalışmayı tercih ederek, hem kendilerine hem de çalıştıkları örgüte daha faydalı olabilmektedirler.

Teoride sıkça araştırılan, örgütün en değerli sermayesi olan insan kaynağını etkin ve verimli kullanma yöntemleri, ülkemiz genelinde uygulama konusunda tam olarak istenilen düzeye ulaşmamış dahi olsa, konunun önemi üzerinde çalışmalara devam etmek bu gelişim yolculuğu adına oldukça önemlidir. İnsanların mutluluğu ve hayal edilen çalışma koşulları düşünülerek hazırlanan bu tez çalışmasında, esnek çalışma uygulamalarının avantajlarının iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve performans konularında önemli etkileri olduğu varsayılmaktadır.

Peter Ducker, araştırmasında, 20-25 yıl içerisinde tam zamanlı işlerin toplam işlerin yarısını oluşturacağı öngörüsünde bulunmuştur (Doğan, 2005, s. 94). Bu tahminlerin işaret ettiği içinde bulunduğumuz bu yıllarda, neredeyse gerçekleşmiş olduğu görülmektedir. Ayrıca, esnek çalışma uygulamaları, hayatımızın önemli bir bölümünü değişime zorlayan salgın hastalıklardan sonra yaşanan mecburi durumlar ile son zamanlarda gündeme sıklıkla gelmektedir.

İşgörenlerin iş-yaşam dengelerini kurma sürecinde, iş tatmini düzeylerini artırmalarında ve performanslarını iyileştirme konusunda esnek çalışma uygulamalarının fayda sağlayıcı bir araç olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda, bu tez çalışması, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Bu çalışma, beş ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde esnek çalışma uygulamaları, ikinci bölümde iş-yaşam dengesi, üçüncü bölümde iş tatmini ve dördüncü bölümde çalışan performansı konuları hakkında teorik bilgilere yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise çalışmanın yöntemine değinilmiş, elde edilen veriler ile yapılan analizler ve sonuçları ele alınmıştır. Çalışma, Ankara ilinde görev yapan kamu ve özel banka çalışanları örneklemi ile gerçekleştirilmiştir.

Bu tez çalışmasının, esnek çalışma uygulamalarının çalışma hayatındaki yerini aktarmasının yanında, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı kavramları ile arasındaki etki durumunu ölçme hedefinde olduğu için bu kavramların sağlanması noktasında bir rehber niteliği taşıdığı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI

Son yıllarda küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimler ile esnek çalışma uygulamaları daha fazla önem kazanmıştır. Bu sebeple, bu kavramın iş hayatındaki karşılığının bilinmesi gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, ilk olarak esnek çalışma kavramı ve tarihçesi ele alınmıştır. Daha sonra esnek çalışmayı ortaya çıkaran nedenler ile esnek çalışmanın işverenler ve işgörenler açısından fayda ve sakıncalarına yer verilmiştir. Son olarak esneklik türleri ve esnek çalışma modelleri açıklanmıştır.

1.1. Esnek Çalışma Kavramı ve Tarihçesi

Esnek çalışma ile ilgili yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Bu bölümde, esnek çalışma kavramının tanımını yapmak için önce kelimenin kökenini oluşturan esnek/esneklik kavramları daha sonra esnek çalışmanın tarihsel süreci ele alınmaktadır.

1.1.1. Esneklik Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre esnek kelimesi; "bir dış gücün etkisi altında uzama, kısalma, eğrilme vb. biçim değişikliklerine uğradıktan sonra, etkinin kalkmasıyla eski biçimini alabilme özelliğinde olan, elastik, elastiki" olarak tanımlanmaktadır. Aynı kökten türeyen esneklik kelimesi ise anlam itibarıyla "esnek olma durumu, elastikiyet" olarak ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2011, s. 819).

Genel olarak esneklik, kısa bir zaman dilimi içerisinde az maliyet ve performansla değişime ayak uydurabilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Parlak & Özdemir, 2011, s. 3). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, esneklik;

- Çalışma hayatında, hızla değişen tüm şartlara işletmelerin uyum sağlayabilmeleri adına çalışma koşullarının sosyal taraflarca istedikleri gibi ayarlayabilme serbestliği,

- İşgörenlere göre çalışma koşullarının kendi gereksinimlerine göre ayarlayabilme özgürlüğü,

- İş hukukunda ise hem işveren hem de işgörenler açısından çalışma koşullarındaki katı kuralların yumuşatılması ile tarafların daha serbest bir çalışma düzeni benimsemesini açıklamaktadır (Demir & Gerşil, 2008, ss. 68-69).

Çalışma sürelerinde esneklik ise günlük ve haftalık çalışma sürelerinin belirlenen farklı gün ve haftalara dağıtılabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kördeve, 2016, s. 5).

Esneklik kavramı farklı disiplinlerde kullanılmakla birlikte çeşitli anlam çağrışımlarına sahip olan bir kavram olsa da, bu çalışmada esnekliğin iş hayatındaki kullanım alanına yer verilmektedir.

1.1.2. Esnek Çalışma Kavramı

Esnek çalışmanın çeşitli alanlarda uygulanıyor olması kesin bir tanımın olmamasına dolayısıyla farklı tanımların ortaya konulmasına sebebiyet vermektedir. Esnek çalışma ile ilgili literatürdeki bazı tanımlar aşağıdaki gibidir;

Esnek çalışma, alışılmış çalışma biçimi olan pazartesiden cumaya ve sabah sekiz akşam beş saatleri arası veyahut belirli yer, gün ve saatlerde çalışma gibi geleneksel bir sistemden bağımsız bir şekilde çalışmanın öngörüldüğü yeni çalışma uygulamaları olarak tanımlanmaktadır (Karakoyun, 2007, s. 6).

Başka bir deyişle, esnek çalışma, "düzenli ve sürekli işlerde, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak için, tarafların üzerinde anlaştığı kurallarla, çalışma saatlerini, yerlerini, şartlarını değişik ihtiyaçlara göre belirleyebilme serbestisi" şeklinde açıklanmaktadır (Şahin, 2014, s. 17).

İşgören açısından esnek çalışma kavramı ise "işçilerin işle ilgili görevlerde ne zaman, nerede ve ne kadar süre çalıştıklarını etkileyen seçimler yapma yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Hill vd., 2008, s. 152).

İşveren açısından bakıldığında ise esnek çalışma kavramı, iş hayatında, kariyer planlamada ve örgütsel yapılanmada çalışma saatleri, ücret ve üretimde yapılan düzenlemeleri ifade etmektedir (Serbes, 2019, s. 5).

Yapılan tanımlar incelendiğinde, esnek çalışmanın amacı, işveren ve işgören açısından çalışma hayatındaki koşulları rekabet avantajı haline getirmek, aynı zamanda çalışma

hayatı dışındaki sorumlulukların yerine getirilmesine imkân tanımak ve sürekli değişen döneme uyum sağlamaktır.

1.1.3. Esnek Çalışmanın Tarihsel Gelişimi

Esnek çalışmanın tarihsel gelişimine bakıldığında, zaman içerisinde daha çok uygulandığı görülmektedir. Esnek çalışma uygulamalarına olan ilginin bu denli artış göstermesi, uygulamaların çeşitli yönlerine odaklanan ve etkilerini inceleyen birçok araştırmanın ortaya çıktığını göstermektedir. Esnek çalışma kavramı batıda 1970'lerden beri varlığını sürdürmektedir. Jack Nilles tarafından 1973'te "tele çalışma" kavramının ortaya atılmasıyla esnek çalışma uygulamalarına olan ilginin artmaya başlandığı görülmektedir (Wessels, 2017, s. 5).

Esneklik yaklaşımının, Endüstri 2.0 devriminin getirdiği teknolojik gelişmeler ve dönemde ortaya çıkan ekonomik kriz ile şekillendiği belirtilmektedir (Oğuz, 2007, s. 1). Yaşanan ekonomik kriz 1970'lerin ortalarına gelindiğinde daha da ağırlaşarak işsizlik ve bunalımın artırdığı bir dönemin oluşumuna işaret etmektedir (Şafak, 2014, s. 22). AB ülkeleri yöneticileri işsizliğin bu denli artmasından sonra esnekliğe geçilmesi gerektiğini açıklayarak çağrı üzerine çalışma, tele çalışma ve kısmi süreli çalışma gibi esnek çalışma modellerini yasallaştırmışlardır (Mahiroğulları & Korkmaz, 2018, s. 117).

Esnek çalışma uygulamalarının 1980'li yıllarda Türkiye'de gündeme gelmesinin nedeninin yine ekonomik sebepler olduğu görülmektedir. Bu dönemde yerli sanayinin mevcut sisteminin kalkınmayı sağlayamayacağı ve rekabet sorunu yaşayacağı anlaşılmıştır. Buna rağmen son yıllarda esnek çalışma uygulamalarında oldukça önemli gelişmeler gerçekleşmektedir (Centel, 1994; akt. Şahin, 2014, s. 21).

Esnek çalışma, zaman içerisinde genel hatlarıyla tartışmalara konu olsa da, 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ile yasal olarak ilk kez yürürlüğe girmiş olup "Çağrı Üzerine Çalışma" başlığıyla ele alınmaktadır. Günümüze kadar konuyla ilgili gerçekleşen düzenlemelerden güncel olanı, 26 Ağustos 2020 tarihinde COVID-19 salgını ile mücadele kapsamında hayatımıza giren, "COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler" konulu 2020/11 sayılı genelgedir ve 31225 sayılı Resmi Gazetede yer almaktadır. Gerçekleşen salgın sürecinden sonra 1 Mart 2021 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanan 2021/5 sayılı genelge ile 2 Mart 2021 tarihinden itibaren 2020/11 sayılı genelgenin yürürlükten kaldırıldığı ve kamu kurum ve kuruluşlarının normal

düzen ve mesai saatlerinde çalışmalarına başlayacağı açıklanmaktadır. Toplumu her alanda etkileyen bu salgının çalışma hayatında da değişiklikler meydana getirdiği görülmektedir. Son zamanlarda, dünya genelinde, en önemli sorun olan COVID-19 salgınının Türkiye'de ilk kez görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinden beri ise esnek çalışma uygulamaları sürekli olarak gündeme gelmektedir.

1.2. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler

Esnek çalışma uygulamalarının giderek artmasında çeşitli nedenler söz konusudur. Bunlar genel olarak; küreselleşme ve rekabet, ekonomik ve teknolojik gelişmeler, işsizlik ve kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması şeklinde açıklanabilmektedir.

Küreselleşme ve rekabet faktörü ele alındığında öncelikle küreselleşme kavramını açıklamak gerekmektedir. Küreselleşme, ekonomik, politik, sosyal ve kültürel faaliyetlerin evrensel olarak yayılması ve dolayısıyla bireyleri ve toplulukları etkilemesiyle bağdaştırılan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Zengingönül, 2007; akt. Serbes, 2019, s. 11). Küreselleşme ve rekabet, ekonomide ulusal sınırların aşılması ve uluslararası bir düzeyde rekabet yaşanması ile esnekliğin önemli bir nedeni olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2007, s. 13).

Esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşması, işverenlerin ve işgörenlerin küresel rekabet ortamına uyum sağlayarak sürdürülebilirliklerini koruması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Oluşan rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen işletmeler küreselleşmeye uyum sağlamak zorundadırlar. Ancak bu şekilde, küreselleşmeye adapte olabilen işletmeler günümüzde varlıklarını koruyabilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar işlerini esnek çalışma uygulamaları sayesinde farklı ortamlarda yapabildikleri zaman özel hayatlarına daha fazla vakit ayırabilmektedir (Kördeve, 2016, ss. 12-13).

Ekonomik gelişmeler açısından bakıldığında, 1970'lerden sonra ortaya çıkan ve özellikle 1973 yılında gerçekleşen Petrol Krizi'nin esnek çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Yaşanan bu kriz döneminde, hükümetler tarafından esnek çalışmanın işsizliği azaltan bir unsur olarak görülüp istihdamı artıracağı düşünülmektedir (Gediz & Yalçınkaya, 2000; akt. Şahin, 2014, s. 24). Ekonomik yapıdaki bu değişimlere paralel olarak 1980'ler sonrası oluşan yoğun rekabet ile esnek ve verimli çalışmanın uluslararası düzeyde uygulandığı görülmektedir (Turan, 2005, s. 10).

Esnek çalışma uygulamalarını kullanmakta zorluk yaşamayan, bu konuda bir düzene sahip olan işletmeler, bir sorunla karşı karşıya kaldıklarında farklı yöntemler geliştirebilmektedir. Bu sayede istenmeyen durumlarla daha kolay başa çıkabilir ve ekonomik anlamda gerçekleşen değişimlere daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (Kördeve, 2016, ss. 16-17).

Teknolojik gelişmeler esnek çalışma uygulamalarının hayatımıza girmesinde önemli etkisi olan bir diğer neden olarak açıklanmaktadır. Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi iş hayatında bazı değişikliklerin gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. İşverenleri ve işgörenleri doğrudan etkileyen değişimler çalışma koşullarının yeniden şekillenmesine neden olmaktadır. Özellikle makineleşme ve bilgisayar kullanımının artması ile birlikte işgörenlere olan ihtiyaç azalmaktadır (Turan, 2005, s. 6). Teknolojik gelişmeler bir yandan çalışma koşullarının gelişmesine katkı sağlarken diğer yandan işgörenlerin işsizlik oranlarının artmasına neden olmaktadır. Fakat aynı zamanda işsizlik sorununa çözüm sunmak için yeni çalışma şekli seçenekleri ile esnek çalışma uygulamalarının kullanılmasını sağlamakatadır.

İşsizlik, esnek çalışma uygulamalarına neden olan önemli bir diğer faktör olarak ele alınmaktadır. İşsizlik kelime anlamı olarak "işsiz kalma, iş bulamama durumu" (TDK, 2011, s. 1228) iken "klasik iktisattaki tanımıyla, bir ülkedeki işgücü seviyesi ile istihdam seviyesi arasında ortaya çıkan fark…" olarak açıklanmaktadır (Mahiroğulları & Korkmaz, 2018, s. 26). Diğer bir tanıma göre ise işsizlik "çalışma istek ve yeteneğinde olup da günün çalışma ve ücret koşullarına göre, emeğini sunmasına karşın sosyo-ekonomik nedenlerle isteği dışında (gayri iradi) çalışma olanağı bulamayan kişilerin oluşturduğu durum" olarak ifade edilmektedir (Andaç, 2010, s. 42). Ekonomik durgunluğun önemli nedenlerinden biri olan işsizlik, esnek çalışma uygulamalarının kullanımının artmasına yol açmaktadır. Aynı zamanda esnek çalışma uygulamalarının kullanımının artışı işsizliğin artmasına da neden olmaktadır. Bu durum esnek çalışma açısından bir kısır döngü oluşturmaktadır. Bir yanda işsizliğin önüne geçmek için esnek çalışmaya başvuran işletmeler varken bir yanda da esnek çalışma uygulamalarıyla işsizliğe neden olan işletmeler bulunmaktadır. Bu durum işsizliğin ve işgücü niteliğinin esnek çalışma uygulamalarını ortaya çıkaran nedenlerden biri olduğu gerçeğini etkilememektedir.

Kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması esnek çalışma uygulamalarının artışına neden olmaktadır. Bu durum son zamanlarda kadının aile içindeki rolünün değişmesinden kaynaklanmaktadır. Çalışma hayatında kadın çalışanların oranı erkek çalışanların oranına göre düşük olsa da günden güne artmaktadır (Karabıyık, 2012, s. 235). İş hayatında kadınların daha fazla rol alması ise esnek çalışma uygulamalarına verilen önemi artırmaktadır. İşverenlerin esnek çalışma uygulamalarıyla kadın çalışanlara yönelik düzenlemeler getirmesi ve iş-aile ilişkisinin dengede tutulabilmesi, gerekli desteği sağlaması kadın çalışanların sayısını artırmaktadır (Yavuz, 2018, s. 63). Örneğin işyerlerinde kreş bulundurma zorunluluğuna uyulması, hem çalışmak hem de ev ve çocuk bakımı sorumluluğu olan kadınların kısmi süreli çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarından yararlanması kadın çalışanların aileleri ile kaliteli zaman geçirmelerine yardımcı olmaktadır (Higgins vd., 2000, s. 17).

Esnek çalışma kadın çalışanların işgücüne katılımının artırılması için teşvik edici bir unsur olsa da diğer taraftan "onları tam zamanlı, sosyal güvenlik ve örgütlenme hakkına sahip olan ücretli işlerden yoksun bırakma riskini taşıdığı" gerçeğini belirtmek gerekmektedir (Toksöz, 2007, s. 59).

Son yıllarda teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte işletmelerin yönetim anlayışlarından rekabet edilebilirliklerine kadar birçok alanda yeni çalışma şekillerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bahsedilen tüm bu ve benzeri nedenlere istinaden gün geçtikçe çeşitli esnek çalışma uygulamaları öne sürülmekte ve uygulanmaktadır.

Esnek çalışma uygulamalarının ortaya çıkma nedenlerinin yanında işletmelerin de bu çalışma biçimini uygulama nedenlerinin açıklanması gerekmektedir. Bu nedenler (Kördeve, 2016, s. 25);

-Maliyetleri minimize etme,

-Hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlayabilme,

-Stokları düşürme, işgücünden verimli faydalanma,

-Tamgün istihdamla tamamlanamayan işler için farklı alternatif işgüçlerinden faydalanma,

-İnternet ortamında halledilebilecek işler için sanal iş gücünü kullanma,

-Hizmet içi eğitimler başta olmak üzere her türlü eğitim faaliyetlerini daha rahat yürütebilme,

-İşe olan istekliliği ve devamlılığı arttırma,

-Çalışan performansını arttırma,

-Çalışanlarına daha rahat çalışabilecekleri ortamlar sağlayarak verimliliği arttırma, şeklinde sıralanmaktadır.

Esnek çalışma uygulamalarının ortaya çıkma ve işletmeler açısından kullanılma nedenleri bu çalışma biçiminin büsbütün yararlı olduğu anlamına gelmemektedir. Bu nedenle esnek çalışma uygulamalarının mevcut olan birtakım fayda ve sakıncalarına değinmek gerekmektedir.

1.3. Esnek Çalışmanın Fayda ve Sakıncaları

Esnek çalışma uygulamalarının işveren ve işgörenler açısından birtakım fayda ve sakıncaları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir.

1.3.1. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Fayda ve Sakıncaları

Esnek çalışma uygulamalarının işverenler açısından faydaları şunlardır (Yavuz, 1994, ss. 37-40);

- Çalışma zamanının işgörenler tarafından belirlenebilme imkânı, işgörenlerin daha verimli çalışmasını sağlamakta ve dolayısıyla işletmenin verimliliği artmaktadır.

- İşe geç gelme veya gecikme durumu işverenler açısından istenmeyen bir durumdur. Esnek çalışma uygulamalarıyla işe gelinen vakit, işe başlama vakti sayılacağından gecikme sorunu ve bu sorunun oluşturduğu olumsuz sonuçlar ortadan kalkmaktadır.

- Esnek çalışma uygulamalarıyla işgörenler işe farklı zaman dilimlerinde geldikleri için işe başlamadan önce ve iş bittikten sonraki zamanlarında gerçekleşen çalışanlar arası sohbetler azalmaktadır. Böylelikle iş zamanı daha verimli geçmekte ve işletmede herhangi bir kayıp zaman oluşmamaktadır.

- İşgörenler, esnek çalışma uygulamaları olan işyerlerinde işi daha insancıl buldukları ve çalışma koşullarının kolaylık sağladığı düşüncesiyle tercih etmektedir. Bu da işverenlerin olmasını istediği gibi cazip bir işyeri ortamı oluşturmaktadır. Böylece işgücü devri oranı da azalmaktadır.

- Esnek çalışma uygulamalarıyla işgörenlerin hasta olduklarında izin almaları veya tatile çıkma zamanları gibi hallerde işlerin aksamasının önüne geçilmektedir (Çelik, 2007, s. 37).

- Esnek çalışma uygulamalarıyla tam gün çalışanların aldığı sosyal yardımların ödenmemesi işletmede maliyeti azaltan bir unsur olarak görülmektedir. Ayrıca en verimli saatlerin işyerinde geçirilmesi fazladan çalışmayı gerektirmeyerek maliyetlerin düşürülmesine katkı sağlamaktadır (Asiltürk, 2011, s. 92).

Esnek çalışma uygulamalarının işverenler açısından bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar ise şunlardır (Yavuz, 1994, ss. 40-42);

- Esnek çalışma uygulamalarının işverenler açısından önemli sakıncalarından biri işletmelere ilave ek masraflar ortaya çıkarmasıdır. Esnek çalışmanın gerçekleştirilmesinde, normal çalışma düzeninden esnek çalışma uygulamalarına geçiş veya uygulamayı gerçekleştirebilmek için yapılan pilot çalışmalar gibi nedenlerle bazı harcamaların yapılması gerekmektedir.

- İşverenler açısından işgörenlerin işe giriş çıkış saatlerindeki düzensizlik personel takibini güçleştirmektedir. Esnek çalışma uygulamalarında çalışma sürelerindeki değişikliklerin yönetimi ve denetimi zorlaşmaktadır.

- Esnek çalışma uygulamalarında işgörenlerin, işyerlerinden genellikle uzak olmaları veya kısa süreli işyerinde bulunma durumları kuruma olan bağlılıklarını ve kurum kültürünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

- İhtiyaç halinde esnek çalışmaya dâhil işgörenlerin şehir dışına iş seyahatinde bulunmaları durumunda tam gün işe giden diğer çalışanlara kıyasla daha isteksiz olabilmektedirler (Asiltürk, 2011, s. 94).

1.3.2. Esnek Çalışmanın İşgörenler Açısından Fayda ve Sakıncaları

Esnek çalışma uygulamalarının işgörenler açısından faydaları şunlardır (Yavuz, 1994, ss. 30-34);

- İşgörenler işletmeye uygun olan vakitlerde işbaşı yapmaktadır. İşletmeler çalışanlarının istedikleri veya kendilerine uygun olan vakitlerde işe başlamalarına imkân verdiklerinde, daha verimli bir çalışma ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışma uygulamaları,

işgörenlerin biyolojik zamanlarına göre işlerini ayarlamalarına olanak tanımaktadır. Böylelikle işgörenler hem daha istekli hem de daha verimli olabileceklerdir.

- İşgörenlerin işletmede karşılaştığı önemli sorunlardan biri de işe geç kalmalarıdır. Esnek çalışma uygulamalarıyla işgörenlerin işe geldiği vakit işbaşı vakti olduğundan bu sorun en aza indirilebilmektedir.

- Esnek çalışma uygulamaları aynı zamanda işin insancıllaşmasını sağlamakta, işgörenlerin çalışma hayatları dışında kişisel hayatlarına zaman ayırmalarına olanak tanımaktadır. Bu sayede işgörenlerin tüm hayatlarının çalışmakla geçmediği hissi, kendilerine özel serbest bir zamanlarının olması iş doyumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

- Esnek çalışma uygulamaları işgörenlere aile bireyleriyle daha fazla ilgilenme fırsatı sunmaktadır. Böylelikle iş-aile dengesini kurabilmiş mutlu bireyler iş hayatında da daha verimli olmaktadır (Gürkanlar, 2010, s. 16).

- İşgörenlerin memnuniyet ve motivasyonlarının artması dolayısıyla verimliliklerinin artmasında esnek çalışma uygulamalarının önemli ölçüde etkisi bulunmaktadır (Hill vd., 2008, s. 151).

Esnek çalışma uygulamalarının işgörenler açısından bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Bu sakıncalar ise şunlardır (Kördeve, 2016, s. 24);

- Esnek çalışma uygulamaları kapsamında, özellikle evde çalışma durumunda, işçi sağlığı ve iş güvenliği sağlanmadığından iş kazalarının önlenmemesi işgörenler açısından dezavantaj oluşturmaktadır.

- Esnek çalışma uygulamalarında denetim zorlaştığı için bazı işletmelerce 18 yaş altı bireylerin çalıştırılması ile bu konunun suistimal edilmesi kolaylaşmaktadır.

- İşgörenlerin kuruma olan bağlılıkları ve kurum kültürünün zayıflaması esnek çalışma uygulamaları sonucunda ortaya çıkabilmektedir.

- Bazı işletmelerde işgörenlere kısa sürelik şahsi işleri için karşılıksız izinler verilmektedir. Daha sonrasında kullanılan bu kısa süreli izinlerin işverenlerce telafisi beklenmemektedir. Esnek çalışma uygulamalarıyla bu izinler işgörenlere verilmemektedir.

- Esnek çalışma uygulamalarıyla işgörenlerin fazla mesaileri en aza indirildiği için işgörenler açısından gelirlerinde bir kayıp oluşmaktadır (Yavuz, 1994, s. 34).

Esnek çalışmanın hem işveren hem de işgörenler açısından çeşitli fayda ve sakıncaları olduğu görülmektedir. İşletmede taraflar tüm bu fayda ve sakıncaları göz önünde bulundurarak hareket ederse iki taraf içinde verimli ve etkin bir çalışma hayatı söz konusu olabilir.

1.4. Esneklik Türleri

Esnek çalışma uygulamaları çalışma hayatında günden güne yaygınlaşmakta ve çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Bu bölümde esneklik türlerinden sayısal esneklik, ücret esnekliği, işlevsel esneklik ve çalışma süresi esnekliğine yer verilmektedir.

1.4.1. Sayısal Esneklik

"İstihdam esnekliği (employment flexibility)" veya "dış esneklik (external flexibility)" (Yavuz, 1994, s. 20) olarak da bilinen sayısal esneklik, değişmekte olan teknolojik ve ekonomik koşullara göre işletmelerdeki çalışan sayısı ve çalışma süreleri ile ilgili uygulamaları içeren bir esneklik türüdür (Köleoğlu, 2012, s. 80).

İşletmelerde gerekli olduğu zaman ve gerektiği kadar başvurulan çevre işgücü (geçici işgücü) ve çekirdek işgücünün (nitelikli işgücü) beraber kullanılması önemli faydalar sağlamaktadır. Sayısal esneklik türünde nitelikli işgücüne kıyasla çevre işgücü, işten çıkmalarda yeni bir işgörenin daha kolay bulunmasından dolayı daha fazla uygulanmaktadır (Aydoğdu, 2012, s. 13). Bu esneklik türünde belirli süreli işe alma, taşeronlar ve geçici çalıştırma gibi metotlar uygulanmaktadır. Bu sayede hem çevre hem de çekirdek işgücüne sahip işletmeler piyasadaki dalgalanmalara daha kolay ayak uydurmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Asiltürk, 2011, s. 53). Dolayısıyla işsizlikle mücadelede veya kriz dönemlerinde işgörenleri işten çıkarmalar biraz olsun önlenebilmektedir.

1.4.2. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği, işgörenlerin ücret ödemelerinin kişi bazında yapılmasını sağlayan bir esneklik türüdür. Bu uygulama kapsamında işletmenin verimliliği, ekonomisi ve işgörenlerin performansı ve yetenekleri aldıkları ücretlerin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Çelik, 2007, s. 9).

İşletmede işgücü maliyetlerini esnekleştirmek ve işgörenleri motive etmek amacıyla kişi bazlı ve genel performansa göre farklı ücret biçimlerinin uygulanmasını içermektedir. İşgörenlerin bireysel primleri performanslarının değerlendirilmesi sonucu belirlendiğinden, sayısal esnekliği güçlendiren bir unsur oluşsa da, ücret esnekliği, toplam ücretin bütün işgörenlere düşük bir yaşam düzeyi sunması gerektiği algısından ayrılık olarak değerlendirilmektedir (Topcuk, 2006, s. 20).

Ücret esnekliği makro düzeyde ve işletme genelinde olmak üzere iki bölümde ele alınmaktadır. İşletme düzeyinde ayarlanan ücret esnekliğinde, işgören maliyetleri işletmenin ekonomik durumu ve çalışanların niteliklerine göre belirlenmektedir. Makro düzeydeki ücret esnekliği ise ülke genelindeki ekonomik durum ve piyasaların durumuna dikkat edilerek işgören maliyetleri ayarlanmaktadır (Yavuz, 1994, s. 23). Böylece işgören maliyetleri hesaplanırken ekonomik koşullar, işletmenin bulunduğu bölgedeki yaşam koşulları ve işgörenlerin verimliliği önem arz etmektedir.

İşlevsel esnekliği destekleyen bu esneklik türü nadir bulunan yeteneklerle ilgilenerek bireysel performansa göre yapılan ödüllendirme sisteminde kullanılmaktadır (Riley & Lockwood, 1997, s. 413).

1.4.3. İşlevsel Esneklik

İşgücünün düzenlenmesi ve onun yetenek ve becerileriyle ilişkili olan işlevsel esneklik veya fonksiyonel esneklik, işletmede işgörenlerin farklı görev ve sorumlulukları üstlenip yerine getirebilmeleri anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle işgörenlerin teknolojinin değişmesine bağlı olarak üretim ve iş yükü yöntemlerine uyum sağlama becerisidir (Kördeve, 2016, s. 26).

İşlevsel esneklik işgücünün sayısal değeri ile ilgili olmayıp onun nitelik ve yetenekleriyle ilgilidir. Bu nedenle, işlevsel esneklik nitelikli işgücüne odaklanmakta ve işgücünün eğitimi konusunda önemli rol üstlenmektedir. İşlevsel esneklikte, işgücünden en iyi verimin sağlanması üzerine yeni işgören almadan mevcut işgörenlerin gelişimine odaklanılarak yeni görevlerin yerine getirilmesi sağlanmaktadır (Yavuz, 1994, s. 17). Bu sebeple de işgörenlerin iş tanımlarının detaylandırılması işlevsel esnekliği zorlaştırmaktadır. Bu da işverenlerin işçi sendikalarıyla zıtlaşmalara neden olsa da gelişmiş ülkelerde daha yaygın olarak kullanılmaktadır (Demir & Gerşil, 2008, s. 71).

Gerekli olduğu durumlarda işgörenlerin farklı işlerde çalıştırılması ve bölüm bölüm yapılan görevlerin birleştirilmesinin çalışanlar arasında işlevsel esneklik ile yapılabildiği görülmektedir. Ayrıca işlevsel esneklik temelinde istihdam edilen işgücünü ilgilendiren sayısal esnekliğe ve işgörenlerin ücretlerini düzenleyen ücret esnekliğine paralel bir görev üstlenerek alternatif bir seçenek sunmaktadır (Riley & Lockwood, 1997, s. 413).

1.4.4. Çalışma Süreleri Esnekliği

Çalışma süreleri esnekliği, dar anlamda, işgören ve işverenlerin çalışma sürelerini istedikleri gibi ayarlayabilme olanağı tanınmasını, geniş anlamda, çalışma biçimlerinde tekdüzelik olmayan çalışma sürelerini ifade etmektedir (Topcuk, 2006, s. 21). İşgörenlerin çalışmak istedikleri zamanda işe başlamaları onların daha enerjik hissetmelerini sağlayarak işin ve işletmenin verimliliğini artırmaktadır. Ayrıca iş ile olan ilişkilerini de kuvvetlendiren bu uygulama sayesinde işlerine karşı daha dikkatli davranabilmektedirler. Fakat çalışma süreleri esnekliği ile ortaya çıkan işgörenlerin zaman serbestliğinde denetim zorlaştığından yapılan iş üzerindeki kontrollerin de artırılması gerekmektedir (Yavuz, 1994, s. 28). Diğer yandan çalışma süresi esnekliğinde işbaşı ve işin bitiş saati işgören veya işveren tarafından belirlenebildiğinden çalışanların iş-yaşam dengesinin kurulması, iş tatmininin artması ve daha az stres yaşamasına katkı sağlamaktadır (Yavuz, 2018, s. 80). Ayrıca çalışma sürelerinde esneklik, işgörenlerin farklı nedenlerle işe geç kalması, ceza alması, amirlerinden azar işitmesi gibi sorunları ortadan kaldırmaktadır (Eren, 2017, s. 593).

1.5. Esnek Çalışma Modelleri

Esnek çalışma modelleri farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu bölümde esnek çalışma modellerinden tele çalışma, evde çalışma, geçici çalışma, kısmi süreli çalışma, taşeronluk, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış haftada çalışma ve iş paylaşımına yer verilmektedir.

1.5.1. Tele Çalışma

Günümüzde, teknolojinin gelişmesiyle birlikte yaygınlaşan alternatif çalışma türlerinden biri tele çalışmadır (Yıldız & Balaban, 2013, s. 52). Tele çalışma kavramının, 1970'li yılların ortasında, petrol krizi sonrasında, enerji tüketimini

azaltmak amacıyla Nilles tarafından bir çözüm önerisi olarak ortaya atıldığı belirtilmektedir (Dambrin, 2004; Alix, 2001; akt. Alkan Meşhur, 2010, s. 3).

Genellikle "evde çalışma", "esnek çalışma", "uzaktan çalışma" veya "e-iş" gibi kavramlar tele çalışma kavramı yerine kullanılmaktadır. Evde çalışma kavramı 1970'lerden beri ABD'de kullanılsa da o zamanlarda telefonla gidip gelmek anlamına gelmekteydi ve amacı trafik sıkışıklığını azaltmaktı. Fakat son zamanlarda bu alana en yakın kullanılan kavram e-iş kavramıdır. Tele çalışmanın birçok tanımı olsa da, bu kavram teknoloji, yer, iş ilişkisi ve iş yapısına göre farklılıklar göstermektedir. Tele çalışmada önemli olan noktalardan biri, işyerinden uzakta bir yerde gerçekleşen her çalışmanın tele çalışma anlamına gelmediği, çalışılan saatlerin de önemli olduğudur. Çünkü tele çalışmaya normal çalışma saatlerinden sonra yapılan fazla mesailer dâhil edilmemektedir (Parkkola, 2003, s. 8).

Tele çalışma, genel olarak bilgi toplumu dönemine geçişle birlikte teknolojinin hızla gelişmesinden etkilenen iş ilişkilerinin değişime uğraması sonucu ortaya çıkan, işin belirli bir kısmının farklı mekânlarda teknoloji sayesinde yapılabilirliğini ifade eden bir çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır. Tele çalışma kapsamında çalışan kişiler "Tele Çalışan" olarak ifade edilmektedir. Tele çalışanlar, çalışma sürelerinin en az yarısı kadar bir süreyi işyeri dışında çalışarak geçiren ve bilgisayar ortamında çalışmalarını yürüten işgörenlerdir. Tele çalışanların bulundukları yer eğer ev gibi sabit mekânlar ise Evde Tele Çalışma; araba, tren, müşteri büroları gibi sürekli yer değiştirmeleri gerek mekânlarda çalışıyorlar ise Hareketli Tele Çalışma gerçekleştirilmektedir (Alkan Meşhur, 2007, ss. 265-268). Evde çalışma ve uzaktan çalışma gibi kavramları da kapsayan tele çalışmayı diğer kavramlardan ayıran en önemli farklılık herhangi bir yerden çalışılabilme olanağı sunmasıdır. Tele çalışmanın faydaları arasında çalışma zamanının istenildiği gibi ayarlanılabilmesi, işe gidiş-gelişlerde oluşan maliyetlerden tasarruf sağlanabilmesi, dezavantajlı gruplara yeni bir iş imkânı oluşturması gibi olumlu yanlar açıklanmaktadır. Bunların yanında tele çalışmanın işgörenlerin sosyal güvencelerden yoksun olmalarına neden olan önemli bir sakıncası bulunmaktadır. Bu yoksunluk tele çalışmada statünün belirlenememesinden kaynaklanmaktadır ve işgörenler dolayısıyla bu noktada olumsuz etkilenmektedir (Turan, 2005, s. 39). Bu tür olumsuzlukların ortadan kaldırılması için işgörenlerin sosyal güvencelerine yönelik

düzenlemelerin yapılması ve onları özdenetimlerini iyi bir şekilde yapması tele çalışmada daha etkin ve verimli sonuçlar alınmasını sağlayabilecektir.

1.5.2. Evde Çalışma

Evde çalışma kavramı tarihsel olarak çok eskilere dayanan bir kavram olmakla birlikle yapılan tanımlar içerisinden en kapsamlısı ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü)'nun yapmış olduğu tanımdır. ILO'ya göre "bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması" şeklinde ifade edilmektedir. Esnek çalışma uygulamalarının en yaygın biçimde kullanıldığı evde çalışma, genellikle üç önemli nokta üzerinde durmaktadır. Bunlar; çalışma yerinin işgörenin kendi evi olması, ücret karşılığında bir veya birden fazla işverenle birlikte çalışılması ve üretilen mallar için üreten işgörenin ayrı bir mal piyasasına sahip olmamasıdır (Murat, 1994; akt. Yavuz, 1994, s.79).

Evde çalışma uygulamasıyla işgörenler işi gidip gelme mesuliyetleri olmadığından özel hayatlarına daha fazla vakit ayırabilmektedir. Bu konuda özellikle evde yapılması gereken işleri olan kadınların hem iş hem de ev sorumluluklarını yerine getirebilmeleri bakımından oldukça faydalı bir uygulama olmaktadır. Evde çalışma, kadınların çalışma hayatında daha fazla rol almasına imkân tanıyan diğer esnek çalışma uygulamalarından biridir. Kadınlar bu uygulama sayesinde iş-aile dengesini daha rahat kurabilmektedir (Gürkanlar, 2010, s. 36).

Evde çalışmanın işverenler açısından olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Maliyetten tasarruf, işe devamsızlık ve işgücü devir oranında düşüş ve verimlilikte artış gibi faydaların yanı sıra kontrol ve denetimde güçlük yaşanmasından dolayı performans değerlendirmelerde doğru kararlar verilememektedir. İşgörenler açısından bakıldığında ise iş-aile dengesini kurabilme, sorumlulukların ve verimin artması, zaman yönetimi yapabilme becerisi kazanma gibi faydaları bulunuyorken, yeni sosyal çevre edinmelerinde olumsuz yönde bir eğilim gözlenmektedir. Ayrıca evde çalışanların mesleki izolasyon gibi sakıncaları yaşadığı da bilinmektedir (Yavuz, 2018, s. 75).

1.5.3. Geçici Çalışma (Geçici/Ödünç İş İlişkisi)

Son zamanlarda sıklıkla kullanılan esnek çalışma uygulamalarından biri olan geçici çalışma, genellikle kısmi süreli çalışma ile birlikte gelişme göstermektedir. Geçici

çalışma genel olarak, işgörenin geçici süreliğine bulunduğu işyerinden başka işverene devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu çalışma biçimi daha çok, gerekli olduğu zamanlarda, nitelikli işgücünün karşılanmasında kurulan bir iş ilişkisidir (Turan, 2005, s. 36).

Belirli süreli bir iş sözleşmesi türü olan geçici çalışmada resmi olarak süre belirlenmemiş ise çalışma süresi altı ay olarak kabul edilmektedir. Geçici çalışma üç gruplu bir iş ilişkisiyle oluşmaktadır. Diğer bir deyişle "birden fazla hukuki ilişkinin yer aldığı kompleks bir hukuki ilişkidir". Geçici çalışmada işgören, ödünç veren işveren ve ödünç alan işveren olmak üzere üç temel unsur bulunmaktadır. Geçici çalışma süresince ödünç verilen işgörenin iş sözleşmesi ödünç veren işverende kalmaya devam etmektedir. Bu süre zarfında ücret veren işveren ödemelerini yapmakla yükümlüdür. Aynı şekilde işgörenin de ödünç veren işverenle arasında olan itaat ve sadakat borcu sürdürülmelidir. Ayrıca işgören ödünç alan işverenin emir ve talimatlarına uyma sorumluluğunu da yerine getirmelidir. Ödünç alan işveren ise işgörenin hakkını gözetmek ve eşit davranmak durumundadır. Üçlü bir iş ilişkisinde gerçekleşen geçici çalışmada işgörenin rızasının alınması gerekmektedir. Belirlenen altı aylık çalışma bir defaya mahsus uzatılabilmektedir. Belirlenen süre tamamen dolduğunda ise geçici çalışma ilişkisi sonlandırılmaktadır (Kördeve, 2016, ss. 34-35).

1.5.4. Kısmi Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma)

Esnek çalışma uygulamalarından yaygın olarak kullanılan bir diğer uygulama biçimi olan kısmi süreli çalışma, iktisatta, işgücündeki değişimler sonucu ortaya çıkmış ve bu uygulamayı kullanan çalışanların sayısının her geçen gün arttığı belirtilen bir istihdam modelidir. İşgörenlerin normal çalışma sürelerinden daha az bir zaman içerisinde çalışmaları kısmi süreli çalışma (part-time çalışma) olarak adlandırılmaktadır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki, kısmi süreli çalışma ilk uygulanmaya başladığı zamanlarda vasıfsız kadın çalışanların dâhil edildiği bir sistem iken günümüzde üniversiteli mezunların da artmasıyla kadın veya erkek fark etmeksizin çalışma koşullarından dolayı daha tercih edilmektedir (Asiltürk, 2011, s. 77).

ILO'ya göre kısmi süreli çalışma "normal çalışma sürelerinden az, sürekli ve düzenli olan ve gönüllü olarak yapılan çalışma" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre kısmi çalışmanın üç unsuru bulunmaktadır. Bunlar; kısmi süreli çalışmanın normal/tam süreli çalışma süresinden daha az olduğu, düzenli ve sürekli olduğu ve gönüllü olarak

yapıldığıdır (Yavuz, 1994, s. 53). Kısmi süreli çalışmanın düşük ücret politikasıyla işgücü maliyetlerinden tasarruf etmeye imkân vermesinden dolayı özellikle kriz dönemlerinde işverenlerce tercih edilen esnek çalışma türlerinden biri olmaktadır (Avcı & Yavuz, 2020, s. 40).

1.5.5. Taşeronluk (Alt İşverenlik)

Taşeron veya alt işveren, "büyük bir işin bir bölümünü yaptırmayı, asıl müteahhitten alarak kendisi üstlenen diğer yüklenici" olarak tanımlanırken taşeronluk ise "taşeronun yaptığı iş" anlamındadır (TDK, 2011, s. 2279).

Ülkemizde taşeronlar genellikle 1 yıldan daha az süre için istihdam edilmektedir. Bu sistem içerisinde çalışma süresinden dolayı işveren işten çıkardığı işgören için tazminat ödememektedir. Aylık maaşları en fazla asgari ücret olan bu çalışanların genellikle sendika üyelikleri de bulunmamaktadır. Sendikaların daha pasif bir hal almasından sonra taşeronluk da yaygınlaşmaya başlamıştır. İşverenler maliyeti en düşük seviyede tutmak için bu esnek çalışma türünü seçmektedirler (Şahin, 2014, s. 67)

Diğer bir tanıma göre taşeron "bir işverenden, işin gereği ile ilgili uzmanlık gerektiren işlerle alakalı iş alan ve aldığı bu işle ilgili işçi istihdam eden gerçek/tüzel kişi ya da tüzel kişiliği olmayan kurum/kuruluşlara" denilmektedir. Taşeronluk yazılı bir anlaşma ile gerçekleştirilmektedir. Taşeronlar asıl işverenlere ait bir işin sorumluluğunu aldıklarında iş devam ettiği müddetçe taşeronluk da devam etmektedir. Bu esnek çalışma uygulamasında asıl yüklenicinin hedefi maliyetleri düşürmek, iş sorumluluklarını paylaştırmak, taşeronları denetlemek ve işi en kısa sürede bitirmektir. Bu yöntem ülkemizde daha çok özel sektörde kullanılmaktadır (Kördeve, 2016, s. 36).

1.5.6. Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma taraflar arasında önceden yapılan iş sözleşmesi kapsamında işverenin işgöreni çağırdığında işgörenin işyerine gelip çalışmasını ifade etmektedir. Bu esnek çalışma uygulamasının temelinde talebin az olduğu zamanlarda çalışma sürelerinin azalması ve talebin çok olduğu zamanlarda ise çağrı üzerine çalıştırma ile işlerin devam ettirilebilmesi yatmaktadır. Çağrı üzerine çalışma iki ayrı şekilde gerçekleşmektedir. İlk olarak, işveren ve işgören arasında toplam çalışılacak sürenin sözleşme ile önceden netleştirilip işverenin talimatı üzerine işgörenin sorumluluğunu yerine getirmesi ile yapılmaktadır. İkinci yöntemde ise işverenin belirlenen süre içinde

ne kadar ve ne zaman çalışılması gerektiğine sadece kendisinin karar vermesiyle uygulanmaktadır. İşveren açısından bakıldığında çalışma sürelerindeki esneklik ve bu yöntemle elde edilen maliyetten tasarruf sağlama durumu başta olmak üzere iş yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde kullanılmaktadır (Karakoyun, 2007, ss. 15-16). Bu esnek çalışma modelinin işgörenin kişisel hayatını dengeleme, statü belirleme ve kariyer planlama gibi konularda dezavantaj oluşturduğu görülmektedir.

Çağrı üzerine çalışma daha çok restoran, otel ve gazino gibi işyerlerinde uygulanmaktadır. Ayrıca özel hastanelerde acil vakalarda doktorun çağrı ile çağırılması veya balıkçılık ile uğraşanların çağrı üzerine balık temizliği gibi işleri yapması bu çalışma türüne örnek olmaktadır. Burada önemli noktalardan biri bu yöntemde işgörenlerin çoğunlukla sendikasız ve sigortasız bir şekilde çalışıyor olmasıdır (Topcuk, 2006, s. 29).

1.5.7. Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Haftada Çalışma

Yoğunlaştırılmış veya sıkıştırılmış haftada çalışma, iş sürelerinin standart olan 5 ya da 6 gün olmayıp 3-4 gün gibi daha az sayıda güne sıkıştırılarak yapılmasını ifade etmektedir. Bu yöntemde çalışma sürelerinde herhangi bir azalmaya gidilmemektedir. Sabit olan çalışma süresini daha az sayıdaki günlere dağıtılmasıyla uygulamaya koyulmaktadır (Yıldız & Balaban, 2013, s. 51).

Yoğunlaştırılmış haftada çalışma yöntemi ile işgören daha fazla serbest zaman kazanmakta işe daha az günde gitmektedir. İşveren açısından ise işyerinin maliyetlerinde gerçekleşen düşüş gibi olumlu yönleri bulunmaktadır. Fakat yoğunlaştırılmış haftada çalışma ile işgören, gün bazında daha uzun sürede yaptığı işi daha kısa sürede tamamlamak durumunda olduğu için, fazladan gayret sarf ederek daha fazla yorulmakta ve akabinde işçi sağlığı bakımından olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir (Asiltürk, 2011, s. 58). Bu esnek çalışma uygulamasında asıl amaç, işin daha az günde tamamlanmasıyla işgörene daha esnek serbest zamanlar oluşturmaktır. Bu amaç doğrultusunda hareket edilirse işgörenler daha yoğun çalıştıklarında daha az streslenebilir ve iş kazalarının da önüne geçilebilir.

1.5.8. İş Paylaşımı

İş paylaşımı bir günde gerçekleşecek çalışma süresi içerisinde bir kişi tarafından yapılan işi birden fazla işgörenin kısa süreli olarak o işi yapması olarak ifade edilmektedir. Tanımdan da anlaşıldığı üzere, burada önemli olan nokta, işi paylaşan işgörenlerin o işi

yapabilme becerilerinin aynı olması gerektiğidir. Diğer bir deyişle işgörenlerin paylaşılan işi tek başlarına da yapabilme niteliğinde olabilmeleridir. Bu esnek çalışma uygulamasında sadece iş paylaşımı yapılmamakta aynı zamanda alınan ücret, ikramiyeler, sorumluluklar, kullanılan izinler ve sosyal yardımlar gibi diğer iş yükünden elde edilen faydalar da ortak bir şekilde paylaşılmaktadır (Tozlu, 2011, s. 104).

İş paylaşımının işgörenler açısından en önemli olumsuz tarafı ücretlerin bölünmesinden dolayı düşük olmasıdır. Bu bağlamda işgörenlerin yaptıkları işte yükselme olanakları, terfi durumları tam gün çalışanlara kıyasla sınırlı seviyede olmaktadır. İşçi sendikaları da çalışma koşullarının kötüleşeceği düşüncesi ve ücrette yaşanan kayıplardan dolayı iş paylaşımına pek olumlu bakmamaktadır. Diğer yandan işverenler üretimin devam ettirilmesinde önemli bir etken olarak gördüğü iş paylaşımı yöntemini verimliliği de artırdığı ve işgücü devrini azalttığı için daha ılımlı yaklaşmaktadır (Yavuz, 1994, s. 74).

İş paylaşımının uygulanmasında farklı yöntemler bulunmaktadır. İşgörenlerin çalışma sürelerini kendi aralarında anlaşarak iş paylaşımı yapmalarına iş bölümü, aralarında anlaşma olmadan çalışma durumunda iseler iş bölme, kalifiye işgörenlerin inisiyatifi ile yapılıyorsa iş eşleştirme ve işin içeriği paylaşılıyorsa bölünmüş düzey paylaştırma denilmektedir (Zeytinoğlu, 2004; akt. Kördeve, 2016, s. 41).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ-YAŞAM DENGESİ

Günümüzde işgörenler hem iş hem özel hayatlarını dengede tutmakta zorlanmaktadır. Bu durumun bireysel ve örgütsel etkileri bulunmaktadır. Bu sebeple dengenin sağlanması ve korunması adına hem işgörenlerin hem de işveren ve yöneticilerin bazı sorumluluklar almaları gerekmektedir. Çalışmanın bu bölümünde, iş-yaşam dengesi kavramı ele alınmıştır. Bu bağlamda kavramın ortaya çıkışı ve tarihsel sürecine değindikten sonra bireysel ve örgütsel kapsamda iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler, kavramın faydaları ve iş-yaşam dengesizliğinin sonuçları açıklanmıştır. Son olarak esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesi ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. İş Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi, 1930'lu yılların başlarından itibaren çalışma hayatında var olsa da (Lockwood, 2003, s. 2) kavram olarak ilk kez 1986 yılında ABD'de insanların iş ile ilgili görev ve sorumluluklarına fazla zaman harcarken özel hayatlarına daha az zaman ayırmalarını ifade etmek için kullanılmıştır. İş-yaşam dengesi, hem işlerine yeterli zamanı ayırabilen hem de aile, sosyal çevre ve hobilerine yeterli zamanı ayırabilen insanların durumunu ifade etmektedir (Smith, 2010, s. 436).

İş-yaşam dengesi en basit tanımıyla bireylerin iş ve aile yaşamları ile ilgili talep ve isteklerini dengede tutmasıdır. Ancak iş-yaşam dengesi farklı gruplar için farklı anlamlara gelebilmektedir. Aşağıda, iş-yaşam dengesi kavramının farklı grupları tanımlamak için yapılmış çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bunlar (Lockwood, 2003, s. 3);

- İş-Aile: Geçmişte daha sık kullanılan bu kavram günümüzde daha çok iş-yaşam şeklinde ifade edilmektedir. Yaşam dengesi, esnek çalışma uygulamaları ve yaşam kalitesi gibi belirli destek alanları üzerinden açıklanmaktadır.

- İş-Aile Çatışması: İş ve aile sorumlulukları arasında olması gereken denge durumunda meydana gelen çatışmayı, dengenin kurulamamasını ifade etmektedir.

- İşgören Açsından İş-Yaşam Dengesi: Kişisel ve aile sorumlulukları ile iş yükümlülüklerini yönetme sırasında oluşan ikilemlerdir.

- İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi: İşgörenlerin işlerine odaklanmasını sağlayacak destekleyici bir örgüt kültürü oluşturma durumudur.

- Aile-Dostu Faydalar: Çalışanların iş yükümlülüklerinden ödün vermeden kişisel ve aileleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan faydalardır.

- İş-Yaşam Programları: İşgörenlere işleri ve kişisel yükümlülüklerini yapabilmeleri için işverenler tarafından hazırlanan finansal ve zaman ile ilgili programlardır.

- İş-Yaşam Girişimleri: İşgörenlerin işlerini yapmalarının yanı sıra kişisel ve aile ilişkilerini yürütebilmelerini sağlayan işletme tarafından oluşturulan esneklik politikalardır.

- İş-Aile Kültürü: İşgörenlerin aile ilişkilerine saygı duyup destekleyen ve işi ile iş birliği içinde ihtiyaçlarını düzenlemesine fırsat vererek çalışmaya teşvik eden bir örgüt kültürünü ifade etmektedir.

İnsanların iş ve yaşam alanlarını yönetirken yaşadıkları ikilemler iş-yaşam dengesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İş-yaşam dengesi kapsamı gereği sürekli değişmekte ve gelişmektedir. Kadınların çalışma hayatına katılmasıyla birlikte, 1960 yıllardan itibaren, "çalışan anneler", "iş-aile çatışması" ve "çift gelirli aileler" gibi unsurlar iş-yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmaları etkilemiştir. Daha sonraki dönemlerde "küreselleşme", "serbestleşme" ve "7/24 hizmet uygulaması" gibi faktörlerin ise bu konuda yapılan çalışmalarda önemli belirleyici unsurlar arasında olduğu görülmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren ise "iş ve aile" kavramı artık sadece kadınları baz almayıp "iş-yaşam dengesi" kavramı olarak geniş bir çerçevede incelenmeye başlanmıştır. Böylelikle hem kadınlar hem de erkeklerin gereksinimleri ve sorumlulukları ile işleri arasındaki etkileşim iş-yaşam dengesi kapsamında ele alınmıştır (Lewis vd., 2007, s. 360).

1970'li yıllar ile 2000'li yıllar arasında özellikle Kanter'in 1997 yılında "Ayrı Dünyalar Miti" adlı çalışmasıyla iş ve aile yaşamının ilişkisinin sanıldığından daha fazla olduğu ve bu iki alanın etkileşim içerisinde olup ayrıştırılamayacağı öne sürülmektedir.

Öncelerde sadece kadınları baz alan iş-yaşam dengesi çalışmalarının cinsiyet ayırmadan uygulanması özellikle Avrupa'nın küresel çapta rekabette geride kalmış olmasından kaynaklanmaktadır. 2000'li yıllardan sonra ise teknolojinin gelişmesiyle birlikte, esnek çalışma uygulamalarının da artmasıyla, işi her alanda yapabilmeye ve zaman-mekân fark etmeden çalışabilmeye başlanmasıyla, iş ve aile yaşamının sınırları iç içe girmiştir (Arar, 2020, s. 107).

Günümüzde değişen çalışma ve yaşam koşullarında cinsiyet halen önemli bir unsur olmakla birlikte iş-yaşam dengesi kavramının tüm işgörenleri kapsayacak genişlikte tutulduğu görülmektedir (Karaman, 2015, s. 11).

İş-yaşam dengesi kavramı ile ilgili yapılan çalışmalarda ise 2010 yılından sonra artış olduğu görülmektedir. Son zamanlarda, çalışma hayatında rekabetin artmasıyla birlikte, çalışan memnuniyetine gereken önem yeterince verilmemekte ve sadece elle tutulur sonuçlara odaklanılmaktadır. Fakat insanın yapısı gereği yalnızca fiziksel değil ruhsal olarak da doyum yaşamasını gerektiren ihtiyaçları bulunmaktadır. İşgörenlerin zihinsel ve duygusal yanlarının haricinde iş hayatlarına ek olarak özel hayatlarının da dikkate alınması gerekmektedir. Çünkü özel hayatlarında doyumsuzluk yaşayan bireyler çalışma hayatlarında da olumsuz sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Son yıllarda ise işletmelerde verimlilik sağlamak için işgörenlerin iş ve özel yaşantılarını dengede tutma konusuna olan ilginin artığı görülmektedir (Akın vd., 2017, s. 122).

İnsanların hayatlarını idame ettirebilmeleri için bazı sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumluluklar yerine getirilirken, bireylerin, hem çalışma hem de sosyal yaşantılarında tatmin olma durumu önem arz etmektedir.

İş-yaşam dengesi, insanların iş ve özel hayatlarındaki olması gereken dengeyi koruma amacı taşımaktadır. Bu bağlamda ise iş-yaşam dengesini etkileyen birtakım faktörler bulunmaktadır.

2.2. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler

Bireylerin iş-yaşam dengesini kurabilmeleri iş ve özel yaşam alanlarını birbirinden ayırabilmelerine bağlıdır. İş-yaşam dengesi oluşturulurken söz konusu alanlar arasında gerçekleşen etkileşimde tesiri olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar, bireyin özel yaşamıyla ilgili olan bireysel faktörler ve bireyin iş yaşamıyla ilgili olan örgütsel

faktörlerdir. İş-yaşam dengesini etkileyen faktörler ile ilgili çalışmalar her geçen gün yaygınlaşmakta ve çeşitli kategorilerde açıklanmaktadır.

Literatür incelendiğinde iş-yaşam dengesini etkileyen faktörlerin farklı gruplarda sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu bölümde iş-yaşam dengesinde etkili olan bireysel faktörlerden cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu, eğitim seviyesi ve kariyer planlama ile örgütsel faktörlerden çalışma koşulları, çalışanların yönetime katılımı ve sorumlulukları, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması ve kariyer fırsatlarına yer verilmektedir.

2.2.1. Bireysel Faktörler

İş-yaşam dengesini etkileyen en önemli faktörlerin başında bireysel özellikler gelmektedir. Her insanın bireysel özelliklerinin birbirinden farklı olması iş-yaşam dengesinin kişiden kişiye farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bireysel özelliklerin başında cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu, eğitim seviyesi ve kariyer planlama gelmektedir. Aşağıda bu özelliklerin iş-yaşam dengesi ile ilişkileri kısaca ele alınmaktadır.

2.2.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet iş-yaşam dengesini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Literatürde kapsamlı olarak incelenen bir etmen olarak açıklanmaktadır. Bunun sebebi iş-yaşam dengesi kavramının ortaya çıkışında da açıklandığı gibi çalışma hayatında kadınların istihdam oranının artmasına rağmen ev işi sorumluluklarında önemli bir düzenlemenin gerçekleşmemesidir. Kadın çalışanlar, işyerlerindeki statülerine bakılmaksızın özel hayatlarında da ev ve çocuk bakımı gibi sorumlulukların önemli bir bölümünü üstlenmektedir. Bu sebeple daha çok kadınlarda iş-yaşam dengesi kurulurken zorluklar yaşanmaktadır. Yapılan araştırmalar da iş-yaşam dengesinin cinsiyete göre farklılıklar oluşturduğu görülmektedir. Kadın çalışanların işe katılımları erkek çalışanlardan farklı olmamasına karşın işte iken bile evleri ile ilgili endişeleri bulunmaktadır (Kıcır, 2015, s. 33).

Ataerkil toplumlarda cinsiyete göre aile içindeki işbölümleri belirlenmektedir. Buna göre ev ve bakım işlerinde kadınlar daha çok rol üstlenmekte ve işgücüne katılımlarının az olması veya az kazanca sahip olmaları toplum arasında normal karşılanmaktadır.

Ayrıca kadınların niteliksiz işlerde çalışmaları erkeklere kıyasla bir sorun olarak algılanmamaktadır (Serbes, 2019, s. 69).

Yapılan araştırmalara göre "emek piyasasının cinsiyetçi bir yapıda olduğu" ve kadınların erkeklere göre daha düşük ücretler aldığı, bunun yanında ev işleri ve çocuk/yaşlı bakımı gibi işlerleri de üstlenmeleri gerektiği algısı ortaya konulmaktadır. Bu durumda kadınların iş-yaşam dengelerini oluşturmada daha fazla zorluk yaşayabileceği ifade edilmektedir (Tosun & Keskin, 2017, s. 5).

Bu durumu destekleyen bir diğer çalışma olan Fidan (2005, s. 193)'ın çalışmasında kadınların çoğunlukla anne olarak görülmesi ve yarı zamanlı işgören statüsü verilmesi durumu aile yaşamının iş yaşamından daha önemli olması gerektiğine, bundan dolayı da kadınların iş-yaşam dengesini sağlama konusunda erkeklere kıyasla daha başarısız olabildikleri belirtilmektedir.

2.2.1.2. Yaş

İş-yaşam dengesinde etkisi olan diğer bir faktör kişinin yaşıdır. İşgörenler daha genç yaşlarda kariyerler yolculuklarının henüz başında olduğundan dolayı iş ortamında kendilerinden yaşça büyük diğer çalışanlara göre nispeten tecrübesiz olmaktadır. Bu durumda, genç işgörenler işlerine daha çok emek vermeye çalışırken iş-yaşam dengesini kuramamaktadır (Kıcır, 2015, s. 35).

Bu durumu destekleyen diğer bir çalışma olan Özer Topaloğlu vd. (2019, s. 73)'nin yapmış olduğu çalışmada, 40 yaş ve üzeri yaş grubundaki bireylerin iş-yaşam dengesinin alt boyutlarından yaşama odaklılık boyutunda diğer yaş gruplarına göre daha yüksek puanlamaya sahip olduğu açıklanmaktadır.

İnsanlar yaş aldıkça ilgi alanları, bakış açıları gelişmekte ve iş hayatlarında edindikleri tecrübe ile birlikte değişen iş ve yaşam alanlarında yaşadıkları stres düzeyini etkilemektedir. Hall ve Richter (1988, s. 217)'a göre de genç yaştaki işgörenler kendilerinden yaşça büyük diğer çalışanlara göre daha çok iş-yaşam dengesizliği yaşamakta ve onlara göre iş ve özel yaşam sınırları daha belirsiz olmaktadır. Bu durumu destekleyen Tausig ve Fenwick (2001, s. 117)'in çalışmasında ise yaşça büyük olan işgörenlerin iş-yaşam dengelerini sağlamada daha başarılı olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir.

2.2.1.3. Medeni Durum ve Çocuk Sahibi Olma Durumu

Bekâr olma, evlenme, boşanma ya da çocuklu veya çocuksuz bir aile olma durumları insanların kendi tercihleri olmakla birlikte tüm hayatlarını etkileyen önemli olgular arasındadır. İşgörenlerin de içinde bulunduğu medeni durum veya ebeveynlik durumu iş hayatlarını doğrudan etkilemektedir.

Araştırmalara göre kadın işgörenlerin evlendikten sonra iş performanslarında bir düşüş olabileceğini ortaya koymaktadır. Ev yönetiminin daha çok kadınların sorumluluğunda olması gerektiği görüşü kadınların kendilerine zaman ayırma konusunda bir çatışma yaşamasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda, kadınların işyerlerinde erkek işgörenler kadar sorumluluk alırken özel hayatlarında erkeklerden daha fazla sorumluluk almaları iş-yaşam dengesini kurmakta zorlanmalarına ve aslında beklenen mutlu aile yaşamının evlendikten sonra iş-yaşam dengesizliğine veya boşanma gibi süreçlerin gerçekleşmesiyle çatışmanın artmasına yol açmaktadır (Korkmazer, 2018, s. 30).

Günümüzde özellikle kadınların evlendikten sonra mevcut sorumluluklarına yeni bir rol daha eklenmesi ile yaşamlarında denge kurmaları zorlaşmakta ve bu rollerden birinde daha baskın olmalarına neden olmaktadır. Malik (2015) araştırmasında, evli ve bekâr işgörenlerin iş-yaşam dengeleri arasında önemli bir farklılık olduğunu ortaya koyarak medeni durumun iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Yapılan bir başka araştırmada ise bu durumu destekler nitelikte bir sonuca ulaşılmıştır. Araştırmaya göre evli ve çocuklu işgörenlerin bekâr işgörenlere göre daha fazla iş-yaşam dengesizliği yaşadığı belirtilmektedir (Yavuz, 2018, s. 12).

Kıcır (2015, s. 34)'a göre ise iş-yaşam dengesini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri çocuk sahibi olma durumudur. Yapılan araştırmada çocuk sahibi olmayan işgörenlerin çocuk sahibi olan işgörenlere göre iş-yaşam dengesini sağlama konusunda daha iyi oldukları görülmektedir. Aynı çalışmaya göre erken yaşta çocuk sahibi olan işgörenlerin ise iş-yaşam dengesini kurmakta daha fazla zorluk çektiği açıklanmaktadır.

Tausig ve Fenwick (2001, s. 112) de bireyler arasında çocuk sahibi olma veya olmama durumunun iş-yaşam dengesinde farklılıklar meydana getirdiğini açıklamaktadır. Yapılan araştırmaya göre, evli ve çocuk sahibi olmayan işgörenlerin iş-yaşam dengesi dereceleri daha yüksekken, evli veya bekâr fark etmeksizin çocuklu işgörenlerin hem bekâr hem de çocuğu olmayan diğerler işgörenlere göre iş-yaşam dengesinin daha düşük derecede olduğu sonucuna varılmıştır.

2.2.1.4. Eğitim Seviyesi ve Kariyer Planlama

Bireyin iş-yaşam dengesini sağlamada eğitim seviyesi önemli bir faktördür. İşgörenlerin yapmış oldukları iş ile almış oldukları eğitim aynı doğrultuda ise çalışma performansları ve moralleri olumlu yönde etkilenmekte ve dolayısıyla iş tatminleri artmaktadır. Böylelikle özel yaşamlarında da mutlu bireyler olabilmektedirler. Lisans ve lisansüstü gibi artan eğitim seviyesi açısından bakıldığında bireylerin mezun olduğu eğitim düzeyi arttıkça sorumlulukları da artmaktadır. Bu sorumluluklar yerine getirilirken bireylerin içinde bulunduğu stres gibi duyguların özel yaşamlarına etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda iş-yaşam dengesizliği oluşabilmektedir (Serbes,2019, s. 71). Tausig ve Fenwick (2001, s. 110)'e göre lise ve daha düşük seviyede eğitim almış işgörenlerin iş-yaşam dengesi düzeyi lisans ve lisansüstü derecelerine sahip işgörenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Kariyer planlaması da bireyin iş-yaşam dengesini etkilemektedir. İnsanlar eğitim ve iş gibi alanlarda ulaşabilecekleri birtakım hedefler belirlemektedir. Kişinin kendini, ilgi alanlarını ve yeteneklerini tanıması sonucunda belirlediği hedeflere ulaşmak için yoğun çalışmalar gerçekleştirmesi bazen özel yaşamını ihmal etmesine neden olabilmektedir. Bu durumda bireylerin yeteri kadar aile ve çocuklarına zaman ayırmaması sonucunda iş-yaşam dengesini kuramama ve dolayısıyla içsel bir çatışma yaşamasına neden olmaktadır (Yavuz, 2018, ss. 13-14).

2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş-yaşam dengesini etkileyen bir diğer önemli etmen örgütsel faktörlerdir. Bunlar; çalışma koşulları, çalışanların yönetime katılımı ve sorumlulukları, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması, kariyer fırsatlarıdır. Bu bölümde, örgütsel faktörlerin iş-yaşam dengesi ile ilişkilerine kısaca yer verilmektedir.

2.2.2.1. Çalışma Koşulları, Çalışanların Yönetime Katılımı ve Sorumlulukları

İnsan, sosyal bir varlıktır. İşgörenlerin günlük yaşantılarının önemli bir bölümü çalıştıkları ortamlarda geçmektedir. Hem sosyal yaşantılarına devam etmek isteyen hem de zamanının büyük bir bölümünü işyerlerinde geçiren bireylerin iş-yaşam dengesini sağlamada çalıştıkları koşulların etkisi büyüktür. İşgörenlerin içinde bulunduğu çalışma koşulları ve fiziksel koşullardan memnun olduğunda iş-yaşam dengelerini kurmaları daha kolay bir hal alabilmektedir. Aksi takdirde bu faktörlerden herhangi birinde bir

eksiklik olması durumunda işgörenlerin olumlu düşünceleri değişebilmekte ve dolayısıyla iş-yaşam dengesini sağlamada zorluk yaşayabilmektedirler (Keklik, 2020, s. 15).

Çalışanların yönetime katılımı ve sorumluluk almaları iş-yaşam dengesini etkilemektedir. Bir örgütte işgörenlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi, fikirlerinin alınması ve diğer işgörenler üzerinde etkisi olduğu bilinmesi onların sorumluluk düzeylerinde bir değişime neden olabilmektedir. Yüksek sorumluluk gerektiren işler ve karar verme gibi önemli aşamalar işgörenlerde stres ve baskıya yol açabilmektedir. Aynı zamanda işgörenlerin yönetime katılımları örgütte etkin bir rol üstlenmeleriyle motivasyonlarında bir artış sağlayarak edinilen sorumluluklarla iş tatminlerini artırmaktadır. Hem olumlu hem olumsuz sonuçları olan bu iki durum göz önünde bulundurulduğunda işgörenlerin yönetime katılımı ve sorumluluk almaları iş-yaşam dengesini kurmada önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (Yavuz, 2018, s. 16).

Yönetime katılma faktörünün üç özelliği önem taşımaktadır. İlk olarak dikkat edilmesi gereken konu üst yönetimin almış olduğu kararlara alt düzeydeki yöneticilerin ve diğer işgörenlerin katılımlarının aktif olmasıdır. Daha sonra işgörenlerin işlerini yaparken psikolojik açıdan örgütten destek alması gerekliliği göz ardı edilmemelidir. Son olarak, işveren ve işgören arasındaki ilişkide işbirliği ile uyum sağlanarak verimliliğin artırılması yönetime katılmayı etkinleştirmektedir (Akkuş, 2020, s. 81).

2.2.2.2. İş Yükü

İşgörenlerin yapması gerek işin çok olmasına karşın verilen zamanın az olduğu durumlarda aşırı iş yükü ortaya çıkmaktadır. Aşırı iş yükü işgörenlerin örgüt kültürünü hissetmesine engel olmaktadır. Örgütsel bağlılığa zarar veren bu durum işgörenleri iş stresi ile baş başa bırakarak işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Ashfaq vd., 2014, s. 350). Tüm bu durumlar doğrudan iş-yaşam dengesinin bozulmasına neden olmaktadır. Aşırı iş yükü, sıklaşan iş seyahatleri, fazla mesai gibi unsurlar iş-yaşam dengesini olumsuz yönde etkilemektedir. İşlerin çok yoğun olması ve işgörenlerin sorumluluğundaki iş yükü iş-yaşam dengesini kurmalarını engelleyerek yorgunluk ve endişe gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (White vd., 2003, s. 177).

2.2.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Bireyin işyerinde yapması gereken iş rolü için sahip olması gereken bilgiye ulaşamaması, iş rolünü yerine getirerek örgütün de beklentisini karşılayabilmek için işin nasıl ve ne zaman yapılacağını bilememesi rol belirsizliğini ortaya çıkarmaktadır (Hartline & Ferrel, 1996, s. 59). Rol çatışması ise bireyin işyerinde birbiriyle ilgisi olmayan farklı rolleri yapması veya aynı zamanda birçok rol için görevlendirilmesi ile bu rollerin birbirine uymamasından kaynaklı bir çatışma yaşaması şeklinde tanımlanmaktadır (Basım vd., 2010, s. 149).

Rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel kültürün zayıf olduğu işletmelerde sıklıkla görülmektedir. İşyerinde meydana gelen belirsizlikler bireyin işine karşı olan tatminini düşürmekte ve fazla rol yüklenmesi ile çatışma durumu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işgörenler iş ve yaşam alanlarını birbirinden ayıramaz duruma gelmekte ve dengeyi kurmakta zorlanmaktadır (Keklik, 2020, s. 16). Bu noktada örgütte iş tanımlarının doğru bir şekilde yapılması yaşanan rol belirsizlikleri ve çatışmasını en aza indirmeye fayda sağlayacak ve iş-yaşam dengesini kurmaya yardımcı olabilecektir.

2.2.2.4. Kariyer Fırsatları

Örgütlerin kariyer fırsatları sunması işgörenlerin bireysel özellik ve yeteneklerine önem verdiğine işaret etmektedir. Örgüt içerisinde işgörenlerin bu imkânlara sahip olduğunu hissetmesi motivasyon artırıcı bir unsur olmaktadır. Emek verilen işlerin karşılığında ilerleyebilmek, statü ve ücret artışı elde etmek işgörenlerin tatmin düzeyini yükseltirken iş dışı yaşamlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Hem iş hem de özel yaşamlarında olumlu yönde gelişmeler yaşan bireyler dengeyi çok daha rahat kurabilmektedir. Aksi durumlarda işgörenlerin mutsuz olabildiği görülmektedir. Kariyer fırsatı sunulmayan iş ortamlarında işgörenlerin motivasyon sorunu yaşaması ve işyerine dolayısıyla işlerine karşı olumsuz duygular hissetmesi olasıdır (Akkuş, 2020, s. 83).

Örgütte bulunan kariyer fırsatlarının cazipliğinin yanında eksikliği önemli sorunlar doğurabilmektedir. İşgörenlerin kendileri için belirlemiş oldukları hedefler doğrultusunda kariyerlerini ilerleterek işlerinden tatmin olmaları örgütsel bağlılığı artırmanın yanı sıra iş-yaşam dengelerini de büyük ölçüde etkileyecektir (Yavuz, 2018, s. 15).

2.3. İş-Yaşam Dengesinin Örgüte ve İşgörenlere Faydaları

İş-yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin kendisine doğrudan örgütüne ise doğrudan ve dolaylı yoldan sağladığı birtakım faydalar bulunmaktadır (Balcı vd., 2019, s. 247). Bu faydalar genel olarak birey açısından "çalışan sağlığını korumak ve performansı artırmak" örgüt açısından ise "verimliliği artırmak" şeklinde açıklanmaktadır (Tuğsal, 2017, s. 16). İş-yaşam dengesinin birey ve örgüte olan faydalarını ele alan birçok araştırma bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde işgörenlere ve örgüte olan faydaları ele alan Lewis (2000, s. 256)'in çalışmasında kısmi zamanlı çalışmanın iş-yaşam dengesini kurmada katkısının olabildiği ifade edilmektedir. Wise ve Bond (2003, s. 21)'un çalışmalarında ise iş-yaşam dengesini önemseyen bir örgüt kültüründe çalışan işgörenlerin stres düzeylerinin azaldığı ve işe geç gelme, devamsızlık durumlarında düşüş yaşandığı dolayısıyla da motivasyon artışı sağlandığı açıklanmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte olan Chimote ve Srivastava (2013, s. 68)'nın yapmış oldukları çalışmada ise iş-yaşam dengesinin işe devamsızlığı azalttığı belirtilmektedir. Ayrıca bu çalışmada iş-yaşam dengesinin işgören ve örgüt verimliliğine olumlu etkisi olduğu, örgütsel bağlılığı artırdığı, iş tatmini yükselttiği, işgücü devir oranını düşürdüğü sonucuna varılmaktadır. Aynı zamanda iş stresini ve işe bağlı gerçekleşen fiziksel ve ruhsal hastalıkları azaltma etkisi olduğu açıklanmaktadır.

İş-yaşam dengesinin işgören ve örgüte olan faydalarını ele alan bir diğer çalışma da Lazar, Osoian ve Ratiu (2010, s. 207)'nun yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışmada da iş-yaşam dengesinin işe devamsızlığı azaltarak verimliliği artırdığı belirtilmektedir. İş-yaşam dengesini kurmayı önemseyen örgütlerde işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine yönelik tüm girişimleri gerçekleştirebilmeleri için gerekli zamana sahip olmaları onların niteliklerine katkı sağlamaktadır. Böylelikle bireyin verimliliğinde bir artış meydana gelmektedir. Dolayısıyla iş-yaşam dengesini korumaya çalışan örgütlerde üretkenlik artmaktadır (Özer Topaloğlu vd., 2019, s. 62). Nihayetinde mevcut işgücünün niteliğini artırmaya önem gösteren örgütlerde iş-yaşam dengesinin kurulmasının yanı sıra rekabet avantajı elde edilmektedir (Tosun & Keskin, 2017, s. 7).

2.4. İş-Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

İş ve özel yaşam dengesinin sağlanamaması veya kurulamamasını konu olan bu kavram "iş-yaşam dengesizliği" olarak açıklanmaktadır. İş ve aile yaşamının işgören açısından

olumsuz sonuçlar doğurarak çatışmaya benzer bir durum yaşanmasıyla iş ve aile yaşamı rollerinin karışmasıdır. İş-yaşam dengesizliği en basit haliyle "iş ve aile yaşamına ait alanların birbiri üzerindeki baskıdan kaynaklı rol çatışması" olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin içinde bulunduğu bu dengesizlik bireysel ve örgütsel birtakım sonuçlar doğurmaktadır (Korkmazer, 2018, s. 25). İş-yaşam dengesizliğinin sonuçlarının sınıflandırılmasını konu alan çok sayıda çalışma bulunmakta ve çoğunlukla bireysel ve örgütsel sonuçlar baz alınmaktadır. Bellavia ve Frone (2005, s. 123)'un çalışmasında ise bireysel ve örgütsel sonuçlara ek olarak ailesel sonuçlara da yer verilerek daha geniş bir kapsamda üçlü bir sınıflandırma oluşturulduğu görülmektedir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1. *İş-Yaşam Dengesizliğinin Örgütsel, Bireysel ve Ailesel Sonuçları*

Örgütsel Sonuçlar	Bireysel Sonuçlar	Ailesel Sonuçlar
- İş tatmininde düşüş - İşyeri stresinde artış -Öz bildirime dayalı iş performansında düşüş - Artan işe devamsızlık oranları - İşten ayrılma niyeti - İşgücü devir hızının artması - Örgütsel bağlılığın zayıflaması	- Zihinsel ve fiziksel sağlığın bozulması - Genel iyilik halinin zarar görmesi - Hayattan duyulan tatminsizlik - Stres - Psikosomatik semptomlar - Depresyon - Genel psikolojik gerginlik - İlaç kullanımı - Sigara ve içki tüketiminde artış - Madde bağımlılığı - Klinik ruhsal bozukluklar - Klinik anksiyete bozuklukları - Duygusal tükenmişlik - Çoklu kronik sağlık sorunları	-Aile yaşamından duyulan tatminde düşüş - Aile rolü performansında düşüş -Aile faaliyetlerine katılmada artan devamsızlık - Ebeveynlik yükünde artış -Aile üyelerinden sağlanan duygusal destek ve yardımda azalış

Kaynak: Açıkgöz, B. (2014). *Çalışan annelerde başa çıkma stratejilerinin iş-aile çatışması üzerindeki etkileri: Zonguldak örneği* [Doktora Tezi]. Bülent Ecevit Üniversitesi, s. 61.

İş-yaşam dengesizliğine örgütsel açıdan bakıldığında olumsuz birçok sonuç doğurduğu görülmektedir. Bu sonuçlar örgütlerde işgücü devir oranının artması, iş başarısının azalması, işe devamsızlıkların çoğalması, iş tatminsizliğinin oluşması, örgütsel bağlılığın azalması ve iş ilişkilerinin kalitesinin düşmesi gibi zararlar şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Akkuş, 2020, s. 90). Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk (2009, s. 71)'a göre de son zamanlarda iş-yaşam dengesi kavramının ve iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi

için izlenilen yollar ve uygulamaların hem işgörenler hem de örgütler açısından daha önemli bir hal aldığı görülmektedir. İş-yaşam dengesi ve dengesizliği konularına olan ilginin hem örgütler tarafından artması hem de akademik alanda araştırılmasının artışı, yaşanan çatışmalar neticesinde örgütlerin ve işgörenlerin performansını olumsuz etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Foy vd. (2019, s. 1023)'nin yapmış oldukları çalışmada bireylerin iş ve özel yaşamlarında denge sağlamaya ihtiyaç duymaları ile iş sorumlulukları ve özel yaşamları arasında bir çatışma yaşandığında stres düzeyinin önemli ölçüde arttığı ve verimin azaldığı görülmektedir. İş-yaşam dengesinin kurulamadığı örgütlerde verimliliğin düşmesi ile işgörenlerde örgütsel bağlılık azaltmakta, işe devamsızlıklar artmakta (Kıcır, 2015, s. 48) ve hatta ilerleyen süreçlerde işten ayrılmalarda da bir artışa neden olmaktadır (Tosun & Keskin, 2017, s. 6).

İş-yaşam dengesizliğine bireysel açıdan bakıldığında kişilerin davranış ve tutumlarında birtakım olumsuzlukların oluştuğu görülmektedir (Kıcır, 2015, s. 48). İş-yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda bireyde stres ve bazı hastalıklar oluşabilmektedir (Özer Topaloğlu vd., 2019, s. 62). İş-yaşam dengesizliğinden ortaya çıkan bireysel sonuçlar bireyi doğrudan etkilerken bazen içinde bulunduğu çevreyi de dolaylı olarak etkilemektedir. İş-yaşam dengesizliği bireyleri psikolojik, davranışsal ve fiziksel olarak etkilerken iş ve özel yaşam alanlarında bir çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Bu çatışma iş tatminin düşürebildiği gibi kişinin yaşam kalitesini de düşürerek stres oluşturmakta ve örgütsel bağlılığına zarar vererek iş performansını düşürebilmektedir (Yavuz, 2018, s. 17).

İş-yaşam dengesizliği hem ailesel ve ilişkisel hem de iş ortamında davranışsal bozukluklar meydana getirerek bireyin iş ve özel yaşamında verimliliğini azaltmaktadır. Psikolojik sonuçlarında ise kişide depresyon, endişe, tükenmişlik sendromu gibi olumsuzluklar meydana getirmektedir. Bu durumda kişinin yaşadığı psikolojik sorunlar onu asosyal biri haline getirebilmekte ve halsizlik, tansiyon gibi psikosomatik rahatsızlıklara sebep olabilmektedir. Hem davranışsal hem de psikolojik sonuçların ilerlemesi bireyde ciddi sağlık sorunlarına yol açmakta ve fiziksel sonuçları meydana getirmektedir. Tüm bunların akabinde birey sağlık sorunlarını nedeniyle işten tamamen ayrılmakta veya ara verme durumunda kalmaktadır (Küçükusta, 2007, ss. 245-248).

İş-yaşam dengesizliğine ailesel açıdan bakıldığında olumsuz etkilerin öneminin büyük olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalara göre iş-yaşam dengesizliğinin aile

içerisinde kadın işgörenlerde daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu durum kadınların hem iş hem özel hayatlarında erkeklere göre daha fazla rol üstlenmesinden kaynaklanmaktadır (Korkmazer, 2018, ss. 54-56). Herst (2003, s. 5)'e göre de iş-yaşam dengesizliği bireylerin aile ve evliliklerinden aldıkları doyumun düşük olmasına ve daha çok aile içi strese neden olmaktadır. Bu durumu destekler nitelikte olan Aycan ve Eskin (2005, s. 468)'in yapmış oldukları çalışmada da iş-yaşam dengesizliği evlilik tatminini olumsuz olarak etkilediği görülmektedir.

İş-yaşam dengesizliği aile içerisinde hem gerginlik oluşturmakta hem de zaman temelli çatışmalara neden olmaktadır. Bireylerin işyerlerindeki tutum ve davranışlarını ailelerine karşı kullandıkları zaman davranış temelli bir çatışma yaşanmaktadır. İş ve özel yaşam arasındaki olumsuzlukları ailesel açıdan etkileyen bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar iş hayatındaki olumsuzlukların aile içine taşınması, işyerindeki stres etkenlerinin aile ilişkisine zarar vermesi ve diğer demografik özellikler gibi unsurlardır (Mustafayeva, 2013, s. 91). İş-yaşam dengesizliği kendi içerisinde çift yönlü olmakla birlikte günümüzde hem kadın hem erkeklerin yaşamakta olduğu bir sorundur. Diğer yandan toplum yapısından kaynaklı olarak kadınlara yüklenen rollerin ağırlığı onların denge kurmada erkeklere nazaran daha çok zorlanmalarına neden olmaktadır. İnsanlar hem işlerinde hem de özel hayatlarında dengeyi kurmayı isteseler de bu sadece onların elinde olan bir durum değildir. Örgütün işgörenleri için iş ve özel yaşamlarındaki dengeyi kurabilmeleri adına birtakım uygulamaları devreye sokması gerekmektedir. Bunun yanında kişi özel hayatında ilişkide bulunduğu kişilerle eşit roller üstlenerek çalışma hayatını dengede tutmaya çalışmalıdır.

2.5. Esnek Çalışma Uygulamaları ve İş-Yaşam Dengesi ile İlgili Araştırmalar

Literatürde, esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesi kavramlarını konu alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Parlak (2016), esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesine olası katkılarını değerlendirdiği araştırmada, sağlıklı bir şekilde iş-yaşam dengesinin sağlanması sürecinde, esnek çalışma uygulamalarının öneminin büyük olduğunu açıklamaktadır. Esnek çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesinde birtakım olumsuzluklar oluşsa da, iş-yaşam dengesinin kurulabilmesinin yanında, kadın istihdamının artırılmasında önemli etkileri olduğunu fakat yeterli düzeye ulaşılamadığını, bu konu hakkında iyileştirmelerin yapılması ve gerekli tedbirlerin alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Serbes (2019)'in çalışması da bu çalışmayı doğrular niteliktedir. Esnek çalışma uygulamaları ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma, AB ve Türkiye'deki düzenlemeleri temel almaktadır. Araştırmada esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesinin sağlanmasında önemli olmasına rağmen yeterli olmadığı belirtilmektedir.

Doğrul ve Tekeli (2010) de yapmış oldukları araştırmalarda esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesinin sağlanmasında faydalı olabileceğini açıklamaktadırlar.

Koruca ve Boşgelmez (2018), bir hastanede çalışmakta olan 138 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, esnek çalışma uygulamaları kapsamında çalışanların uygulamalardan memnuniyet oranları oldukça yüksektir. Çalışanların büyük bir kısmı mevcut çalışma düzenleri yerine esnek çalışma uygulamaları kapsamında çalışmak istediklerini belirtmektedir.

Ergün (2019), sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte çalışan 150 kişi üzerinde araştırma yapmıştır. Esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmasında, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Kıcır (2015), çevirmenler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, esnek çalışma uygulamalarının evde yalnız yaşayan ve aile bireyleriyle yaşanlar arasında iş-yaşam dengesinin sağlanması konusunda farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Araştırmaya göre evde tek başına yaşayan çalışanlar diğer çalışanlara kıyasla iş-yaşam dengesinin kurulmasında daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesini konu alan bir diğer çalışma da Yavuz (2018)'un çalışmasıdır. Bu çalışmada esnek çalışma uygulamalarını kullanan ve kullanmayan örgütler üzerinde iş-yaşam dengesi düzeyi araştırılmıştır. Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen araştırmaya 303 kişi katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, esnek çalışma uygulamaları bulunan örgütlerde çalışanların, baskı altındayken, iş-yaşam dengelerini kurmada diğer örgüt çalışanlarına nazaran daha çok zorlandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Uysal ve Çayır Yılmaz (2020) ise esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesinin ilişkisini akademisyenler üzerinde araştırmışlardır. 212 akademisyenin katıldığı

araştırmada akademisyenlerin %51,9'unun iş-yaşam dengelerini kurmakta zorlandığı sonucuna varılmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

Örgütlerin en önemli sermaye kaynağı olan insan kaynağını, küreselleşmenin de etkisiyle, rekabet avantajı olarak değerlendirdiği görülmektedir. Örgütlerin başarılı olmak ve bu başarıyı korumak adına işgörenlerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışması önem arz etmektedir. İşgörenlerin iş tatmini ya da tatminsizliği onların özel hayatlarını etkilediği gibi işlerini ve örgütü de etkilemektedir. Bu sebeple, iş tatmini hem örgüt hem de işgören açısından oldukça önemlidir. Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı ele alınmıştır. İş tatmininin önemi açıklandıktan sonra kavramı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlere yer verilmiştir. Son olarak, esnek çalışma uygulamaları ve iş tatmini konularını ele alan araştırmalar açıklanmıştır.

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini kavramı ile ilgili yapılan çalışmaların sayıca çokluğu dikkat çekmektedir. Bu güne kadar iş tatmininin çok sayıda çalışmaya konu olduğu (Quarstein vd., 1992, s. 860) görülmektedir (Agarwal & Sajid, 2017, s. 124). Bu nedenle iş tatmini üzerine yapılmış çok sayıda tanım bulunmaktadır. Kavrama genel olarak bakıldığında, iş kelimesi anlam olarak "bir değer yaratan emek" ve "çalışma" (TDK, 2011, s. 1219) şeklinde ifade edilirken tatmin kelimesi ise "istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama, gönül doygunluğuna erme, doyum" ve "doygunluk" (TDK, 2011, s. 2286) anlamına gelmektedir. İş tatmini kavramının oluşturulması ile ilgili çalışmaların başlangıcı 1920'li yıllara kadar dayanmaktadır (Ceylan, 2016, s. 40). Ancak bu yıllarda tam olarak anlaşılmayan iş tatmini kavramının öneminin 1930-1940'lı yıllarda ortaya çıktığı görülmektedir (Sevimli & İşcan 2005, s. 55).

En genel anlamda, iş tatmini, bireyin bir iş ile ilgili olumlu duygusal tepkilerini ifade etmektedir (Demir vd., 2008, s. 140). Diğer bir ifadeyle işgörenin yapmış olduğu işi değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan sevindirici bir duygusal durumdur (Yang,

2010, s. 610). Kısaca işgörenlerin duygusal tepkileri şeklinde tanımlanan iş tatmini, işyeri ile bireyin içinde bulunduğu koşulların birbirine uyumlu olması sonucunda meydana gelen bir doygunluk hissi veya bireyin yaptığı işe karşı olumlu tutumunu açıklamaktadır (Wong & Laschinger, 2013, s. 949). Eren (2017, s. 202) ise iş tatminini, elde edilen maddi kazançlar, beraber çalışmaktan hoşlanılan iş arkadaşları ve ortaya bir iş koymanın mutluluğu sonucunda oluşan bir olgu şeklinde ifade etmektedir. İş tatmininin, esasında duygusal bir kavram olmasından dolayı, daha derin düşünüldüğünde "ancak içe bakış yoluyla" kavranılabileceği görülmektedir (Barlı, 2012, s. 335).

İş tatmini ile ilgili yapılan tanımlar göz önüne alındığında, örgüt içerisinde işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili çabalarının karşılığında elde ettikleri kazançlar ile bu çabaların sonucunda olmasını istedikleri beklentilerinin bireyde oluşturduğu olumlu duygular şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu noktada, işgörenlerin beklentilerinin karşılanmaması halinde ise iş tatminsizliği ortaya çıkarmaktadır. Her işgörenin işe karşı tutumu farklılık gösterse de insan doğası gereği yapmış olduğu iş ve emeğinin, çevresi veya işvereni tarafından olumlu karşılanmasını beklemektedir. İşgörenler, çabalarının karşılığında istedikleri maddi/manevi tepkilerin oluştuğunu gördüğünde bulundukları çevreye ve işlerine bu durumu olumlu bir şekilde aktarabilmektedir. Böylelikle de iş tatmininin yükselmesi mümkün olabilmektedir (Karakulle, 2020, s. 72).

3.2. İş Tatmininin Önemi

İş tatmini, işgöreni ve örgütü önemli derecede etkileyen bir konudur. Bireyin ruhsal, fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlantılı bir kavram olduğu için çevreden de bağımsız düşünülmemelidir. İş tatmininin önemi hem işgörenler hem de örgüt açısından ele alınmaktadır. İşgörenler açısından bakıldığında iş tatmininin önemini ortaya koyan bazı durumları açıklamak mümkündür. Bireyin kişisel becerilerini yaptığı işte ortaya koyma isteği ve yaptığı iş için zamanının önemli bir kısmını harcaması işine verdiği önemi göstermektedir (Ulusal, 1996, s. 12). Ayrıca bazı insanlar maddi açıdan ihtiyaç duymasalar dahi çalışmayı arzu etmektedir. Diğer yandan iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak bireyde hayal kırıklığı oluşabileceği belirtilmektedir. Bu bağlamda, iş tatminsizliği bireyde hayal kırıklığı oluşturmakla kalmayıp, makro düzeyde toplumu etkilemekte ve bazı toplumsal değerlerin düşüşüne neden olabilmektedir (Kantar, 2008, s. 22). İşgörenin örgütünden ve yaptığı işten tatmin

olması onun psikolojik ve fizyolojik açıdan daha sağlıklı olmasına katkı sağlamaktadır. Bu yönden işgörenlerin daha sağlıklı olmaları işyerlerinde işe devamsızlık oranının düşmesine ve az rapor alınmasına neden olmaktadır (Özkalp, 2019, s. 80)

Örgüt açısından bakıldığında ise rekabetin her geçen gün artması, işletmelerin çalışanlarını elde tutma çabası konusunda iş tatminine daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Bu durumda örgütlerde işgörenlerin önemli bir kaynak olarak değerlendirildiği belirtilmektedir. Örgütün mevcut insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya gayret etmesi işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlamaktadır. Böylelikle iş tatmini artan işgörenler daha üretken olmakta ve örgüt için daha önemli bir sermaye kaynağı haline dönüşebilmektedir. İş tatmini yüksek bireylerin örgütte kalma niyetleri artarken işten ayrılmalar azalmakta ve dolayısıyla işgücü oranı düşmektedir (Mete & Karahan, 2014, ss. 20-21). Diğer yandan işgücü devri ve devamsızlık veya işgörene uygulanan disiplin gibi cezalardan kaynaklı olumsuz haller örgütün işleyişini bozmakta, memnuniyet düzeyini düşürmekte ve maliyet açısından da örgütü olumsuz etkilemektedir (Yakut, 2020, s. 61). İş tatmininin düşük olması sonucunda ortaya çıkabilecek bu durumlar sadece maliyet değil önemli ölçüde zaman kaybına da neden olarak örgüte büyük zararlar verebilmektedir. Bir işyerinde tatminsiz işgörenlerin varlığı bir zaman sonra o işyerinin tercih edilebilirliğini düşürebilir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin varlığı ise hem işletmenin tercih edilebilirliğini artırarak rekabet avantajı elde etmesini sağlamakta hem de çalışma ortamında daha sağlıklı bireylerin oluşmasıyla örgütü ve çevreyi olumlu etkilemektedir.

İş tatmininin öneminin daha iyi anlaşılması için bu konu ile ilgili farklı görüşlere de yer vermek gerekmektedir. İş tatmininin önemsiz olduğunu savunan bakış açıları da bulunmaktadır. Kantar (2008, s. 22) çalışmasında, iş tatmininin önemsiz olduğunu savunan araştırmacıların görüşünü açıklamaktadır. Bu araştırmacılara göre iş tatmini önemsizdir, çünkü çoğu insan hep aynı şekilde sürüp giden, tekdüze, işleri tercih edebilmektedir. Bazı kişiler ise kolay kazanç elde etmeyi ve çaba sarf etmeye gerek duyulmayan işleri yapmayı istemektedir. Bazı durumlarda ise birey çalışmayı istememesine rağmen sosyal baskılardan ötürü çalışmak zorunda kalmaktadır. Ayrıca bireyin işine yeteri kadar önem vermemesi bazen monotonluğun bozulmasını sağlamaktadır.

İş tatmininin önemli ve önemsiz olduğunu açıklayan yukarıdaki tartışmayı değerlendirmek gerekirse, bireyin ruhsal, fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarının iş tatminini etkilediği görülmektedir. Bireyi doğrudan etkileyen iş tatmini, bireyin bulunduğu iş ortamını ve çevresini de etkilemekte ve örgütün faaliyetlerini gerçekleştirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Barlı (2012, s. 337), iş tatmini yüksek olan işgörenlerin işyerlerinde olumlu davranış ve tutum sergilediklerini ifade etmektedir. Aksi durumda ise olumsuz davranışların çoğaldığını ve hem birey hem örgüt açısından önemli sorunların gerçekleşmesinin olağan olduğunu açıklamaktadır.

Görüldüğü üzere, örgüt ve işgörenler açısından oldukça önemli olan iş tatmini, günümüzde iyileştirilmesi ve artırılması gereken bir unsur olmakla beraber örgütlerin "mal veya hizmet üretmek gibi amaçlarından birisi" haline geldiği ifade edilmektedir. İş tatmini çalışmaları ise belirli amaçları gerçekleştirmek için yapılmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Özgen & Yalçın, 2015, ss. 354-356);

Örgütte oluşabilecek sorunların belirlenmesi: İş tatmini yüksek olan işgörenler işyerlerinde olumlu davranışlar sergilerken iş tatminsizliği yaşayan işgörenler ise istenmeyen, olumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. İşgörenlerin davranışları teşhis edildiğinde, yöneticiler veya işverenler çalışanlarının iş tatminlerini olumsuz olarak etkileyen unsurlar ile ilgili bilgi sahibi olmakta ve bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak adına bazı uygulamalar yapabilmektedir.

İşe devamsızlık ve işten ayrılmaların nedenlerinin açıklanması: İşten ayrılmalar örgütte verimliliği olumsuz yönde etkilemekte ve genellikle iş tatminsizliğinden kaynaklanmaktadır. Buradaki iş tatminsizliği alınan ücretin yetersizliği, kariyer geliştirme imkânının olmaması gibi nedenlere bağlı olabilmektedir. Bu noktada asıl sorun belirlendiği takdirde çözüm daha kolay uygulanabilmektedir.

İşgören davranış ve tutumlarındaki örgütsel değişimlerin değerlendirilmesi: Örgütte iş tatmini düzeyinin araştırılması ve takibi işgörenlerin düşüncelerini ifade edebilmeleri, davranış ve tutumlarını ortaya koymaları açısından önemlidir. Burada örgüt yapılan araştırmaları değerlendirerek gelecekte nasıl bir yol izlenmesi gerektiğini tespit edebilmektedir.

İşgörenler ve yönetim arasındaki iletişimin iyileştirilmesi: İşgörenlerin işlerine yönelik memnuniyet düzeyleri iletişim sistemiyle doğrudan ilgilidir. İyi bir iletişim ortamı sunan örgütlerde işgörenler işlerinden daha memnun olmaktadır. İş tatmini ve iletişim

birbirini etkileyen güçlü bir uyum içerisindedir. İletişim süreçlerinin geliştirilmesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Sendikalar ve yönetim arasında doğru bilgi alışverişinin sağlanması: İş tatmini araştırmalarının sonucu işgören ve işveren arasında düzenleyici bir görev niteliğindedir. Yönetim ve sendikalar arasında oluşabilecek çatışmalarda doğru bilgi aktarımı bu ilişkiyi önemli derecede etkilemektedir.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatür incelendiğinde iş tatminini etkileyen faktörlerin farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada iş tatminini etkileyen faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak 2 grupta ele alınmaktadır.

3.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörlerin en önemlisi bireysel faktörlerdir (Barlı, 2012, s. 340). Bireysel faktörler incelendiğinde kişilik özellikleri, cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyinin iş tatminini etkilediği görülmektedir. Aşağıda bu faktörler ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

3.3.1.1. Kişilik Özellikleri

İşgörenlerin kişilik özelliklerinin iş tatmini üzerinde birtakım etkileri bulunmaktadır. Bireyin kişiliği, onun fiziksel, zihinsel ve ruhsal nitelikleri ile ilgili bilgilerini ve diğer insanlara göre toplum arasında sahip olduğu özellik ve görevlerini açıklamaktadır (Eren, 2017, s. 83). Her insanın kişilik özelliklerinin birbirinden farklı olmasına istinaden, örgütlerin çeşitli kişilik özelliklerine sahip bireylerin bir arada bulunduğu bir ortamı oluşturduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar örgüt içerisinde sorumluluk sahibi, yeniliğe açık ve özgüvenli işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğunu göstermektedir (Sirem, 2009, s. 46).

Örgüt içerisinde işgörenlerin kişilikleri ile yapmış oldukları iş arasında uyum sağlanması gerekmektedir. Kimi insanlar hırslı ve sorumluluk almaktan çekinmeyen bir yapıdayken kimi insanlar çekimser ve hırslı değillerdir. Yaptığı iş ile kişilik özellikleri arasında uyumu yakalayan işgörenlerin istedikleri performansı gösterebilmelerinden dolayı iş tatminleri artmaktadır. Diğer yandan kişilik özelliğine uymayan bir işi yapan işgörenlerin ise etkin ve verimli olamamalarından dolayı iş tatmini düzeylerinin düştüğü görülmektedir. Bu sebeple, insan kaynakları planlamasının doğru yapılması, doğru işe

doğru kişinin yerleştirilmesi örgütün dikkat etmesi gereken en önemli konular arasındadır. Ancak bu şekilde hem işgöreni hem de örgütü olumlu yönde etkileyen iş tatmini düzeyini elde etmek mümkün olabilmektedir. Aksi takdirde, kişilik özelliklerine uygun olmayan işlerde çalışan işgörenlerden, kendilerine ve çevrelerine önemli bir fayda beklenilmemesi ve düşük iş tatminin olumsuz sonuçlarına hazır olunması gerekmektedir (Ceylan, 2016, ss. 59-61).

3.3.1.2. Cinsiyet

İş tatminini etkileyen faktörler arasında cinsiyetin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Cinsiyetin bireyin iş tatminini etkilediği kabul edilse de, araştırmalar hangi cinsiyet türünün daha etkili olduğu konusunda ikiye ayrılmaktadır. Buna rağmen literatürde cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasındaki ilişkide halen tartışmalar devam etmektedir. Bazı araştırmalar iş tatmini düzeyinin erkek işgörenlerde daha yüksek olduğu yönündeyken (Lambert vd., 2001, s. 245), bazı araştırmalarda ise cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı bir sonuca rastlanmamaktadır (Eker, 2006, s. 65).

Kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmini düzeyleri ile ilgili yapılan birçok araştırmaya göre tutarlı bir sonuca ulaşılmamış olsa da, ortaya çıkan farklılıklar bireylerin etkilenmiş olabileceği diğer faktörlerle bağlantılı olabilmektedir. Örneğin bireylerin motivasyonu cinsiyetlerine göre değişkenlik göstermektedir. Kadın ve erkek bireylerin motivasyon sağlayıcıları birbirinden farklı olabilmektedir. Aynı işi yapan tüm işgörenlerin işin özelliklerine bakış açıları aynı olsa da, erkek işgörenlerin kadınlara nazaran daha çok beklenti içinde olduğu öne sürülmektedir. Tüm bu durumlar iş tatminini oluşturan etkilere sahip olduğundan kadın ve erkek işgörenlerin iş tatmin düzeylerinde farklılıklar oluşabilmektedir (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 255). Elmas (2017, s. 51) ise kadın işgörenler ile erkek işgörenlerin terfi imkânları veya toplumsal statü gibi konulardan etkilenerek iş tatmini düzeylerinde farklılıkların oluşabildiğini belirtmektedir.

3.3.1.3. Yaş

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör bireylerin yaşıdır. İnsanlar genellikle yaş aldıkça belirli bir düzeyde deneyime sahip olmaktadırlar. Yapılan araştırmalar bireylerin yaşlarının, onların iş tatmini düzeylerini etkilediğini göstermektedir. Sevimli ve İşcan (2005, s. 57)'a göre işgörenlerin yaşları ilerledikçe iş tatmini düzeylerinin arttığı görülmektedir. Ayrıca yaşça büyük işgörenlerin edindikleri tecrübeler, işverenleri tarafından daha çok yetkilendirilmelerine sebep olmakta ve bu durum işgörenlerin

performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumu destekler nitelikte olan bir diğer çalışmaya göre, yaşça büyük işgörenlerin genç yaştaki işgörenlere göre işyerlerinden ve çalıştıkları ortamdan daha hoşnut oldukları açıklanmaktadır. Genç işgörenler genellikle başlangıç seviyesinde bir pozisyonda çalıştıkları için beklentileri karşılanamamakta ve iş tatmini düzeyleri olumsuz etkilenmektedir (Elmas, 2017, s. 51). Bir başka çalışmaya göre de yaşça büyük işgörenler belirli bir zamandan sonra edindikleri tecrübeler ile örgüte bağlılıkları artarken, genç işgörenlerin beklentileri ve mevcut durumları arasındaki farkın çok olması iş tatminlerini düşürmektedir (Karakulle, 2020, s. 75).

Bireylerin yaşlarının ilerlemesiyle iş tatminlerinin düştüğünü savunan araştırmacılar da bulunmaktadır. Güven, Bakan ve Yeşil (2005, s. 134)'e göre işgörenler yaş aldıkça emekliliklerine yaklaşmakta ve bazı ek gelir olanakları azalmaktadır. Bu unsurlar işgörenlerde yaşları ilerledikçe olumsuz yönde bir düşüş yaşanmasına, iş tatmini düzeylerinde azalış olmasına, neden olmaktadır.

3.3.1.4. Medeni durum

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör olarak medeni durum kabul edilmektedir. Bireylerin evli olmaları onların yaşamlarını daha düzenli bir hale getirdiğinden iş tatmini düzeylerinin yükseldiği belirtilmektedir (Yıldız vd., 2003, s. 7).

İşgörenlerin medeni durumlarının iş tatmini düzeylerine olan etkisi ile ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında, genel olarak evli bireylerin bekâr bireylere göre iş tatmini konusunu daha çok önemsedikleri görülmektedir. Evli bireylerin aile yaşamlarında duydukları tatmin ve evlilik durumunun kişinin iş ile ilgili beklentilerini değiştirmesi hali işgörenlerin iş tatminine olan bakış açılarını olumlu yönde etkilemektedir. Evli olmak genellikle işgörenlerin hayatlarında kurulu bir düzene sahip olmalarını sağladığından dolayı iş tatmini düzeylerini artırdığı belirtilmektedir (Güner, 2007, ss. 57-58). Bu durumu destekler nitelikte olan Özkalp ve Kırel (1996)'in araştırmalarına göre de, evli olan işgörenlerin bekâr olan işgörenlere kıyasla iş tatmin düzeyleri daha fazla olurken işten ayrılma niyetlerinde azalmalar gözlemlenmekte ve işe devamsızlıklarında da düşüşler yaşanmaktadır (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 255).

3.3.1.5. Eğitim düzeyi

İşgörenlerin iş tatminlerini etkileyen bir diğer faktör eğitim düzeyi olarak açıklanmaktadır. Bazı araştırmalarda eğitim düzeyinin iş tatminine anlamlı bir etkisinin bulunmadığı (Wan & Leightley, 2006, s. 3) açıklansa da, diğer yandan, iş tatmininin eğitim düzeyinden etkilendiğini (Gürbüz, 2007, s. 37) belirten araştırmalar da bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalara göre işgörenlerin eğitim düzeylerinin yüksek olması daha fazla ücret talep etmelerine veya iş ile ilgili beklentilerinin artmasına neden olmaktadır. İşyerlerinde daha fazla sorumluluk ve yetki almak isteyen yüksek düzeyde eğitime sahip işgörenlerin, beklentilerinin karşılığını alamadıkları durumlarda iş tatminlerinin azaldığını görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek işgörenlerin beklentilerinin karşılandığı durumlarda ise iş tatminlerinin artığı belirtilmektedir (Sirem, 2009, s. 45). Özaydın ve Özdemir (2014, s. 275)'e göre ise yüksek eğitim düzeyine sahip işgörenlerin kendilerine uygun bir pozisyonda çalışamadıkları durumlarda veya kariyerlerini ilerletmeye imkân tanınmadığında iş tatmini düzeyleri azalmaktadır. Sirem (2009, s. 45)'e göre eğitim düzeyinin koşullara bağlı olarak iş tatminini farklı yönlerde etkilemesi durumu eğitim düzeyi faktörü ile iş tatmini arasında belirsizliklerin olmasından kaynaklanmaktadır.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler incelendiğinde işin niteliği, çalışma koşulları, terfi olanakları ve ücretin iş tatminini etkilediği görülmektedir. Aşağıda bu faktörler ile ilgili açıklamalara yer verilmektedir.

3.3.2.1. İşin Niteliği

İş tatminini etkileyen önemli faktörlerden bir diğeri işin niteliğidir. İş tatmininin artırılmasında işin niteliğinin açık, net, ilgi çekici olması ile öğrenme ve gelişmeye imkân vermesi oldukça önemlidir. İşgörenler çalışma hayatında yaptıkları iş ile ilgili kendilerinden nelerin beklendiğini ve örgütün hedeflerini açık bir şekilde bilmek istemektedirler. İşletmeler hedef ve beklentilerini çalışanlarına net bir şekilde açıkladıklarında onların görev ve sorumluluk alanlarını sınırlandırmış olurlar. Bu durum işgörenlerin yaptıkları işte rol belirsizliği yaşamadan işin gereklerini yerine getirebilmelerine imkân vermektedir. Diğer yandan işin niteliği işgören açısından net olmadığı durumlarda işyerlerinde karışıklıklar meydana gelebilmekte ve çalışma

ortamlarında oluşan huzursuzluklar iş tatmininin düşmesine neden olmaktadır (Çarıkçı, 2000, s. 157).

İşin niteliğinin o işi yapan işgören açısından net ve ilgi çekici olması, işini severek yapmasını sağlamakta ve iş tatmini düzeyini artırmaktadır (Ceylan, 2016, s. 68). Ayrıca iş tatmininin oluşması için işgörenin devamlı aynı işi yapmadan görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi, yaptığı işi sevmesi ve yararlı bulması gerekmektedir (Elmas, 2017, s. 55). Aynı zamanda sürekli tekrara düşmeyen işleri yapan bireyler kendilerinin sağladığı faydaları rahatlıkla görebilmekte ve iş tatmini düzeyleri olumlu yönde etkilenebilmektedir.

3.3.2.2. Çalışma Koşulları

İş tatminini etkileyen önemli faktörler arasında işgörenlerin içinde bulunduğu çalışma koşulları da bulunmaktadır. Çalışma koşullarının işgörenler açısından uygun düzeyde olması onların motivasyonlarını etkilemekte ve dolayısıyla iyi bir ortamda çalışmanın vermiş olduğu olumlu hisler iş tatminlerini artırmaktadır (Gözener & Sayın, 2007, s. 3). İşyerlerinde işlerin iyi yapılabilmesi için çalışma koşullarının yeterliliği önem taşımaktadır. Yeterli araç-gerece sahip olmak, modern, temiz ve uygun bir çalışma ortamında bulunmak işgörenlerin verimliliğinin artmasına imkân vermektedir (Sirem, 2009, s. 47).

Günümüzde küreselleşme ile birlikte iş hayatında giderek artan rekabet unsurunun çalışma koşullarının iyileştirilmesini olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Çalışma koşullarının kuralcı bir anlayıştan esnek çalışma uygulamalarına geçmesiyle işgörenlerin işlerinden duydukları tatminin de olumlu olarak etkilendiği belirtilmektedir (Edvardsson & Gustavsson, 2003, s. 149).

3.3.2.3. Terfi Olanakları

İş tatminini etkileyen bir diğer faktör terfi olanaklarıdır. İnsanlarda güçlü bir tutku uyandırdığı belirtilen terfi, işgörenlerin işlerini zevkle yapmalarını sağlayan bir unsur olarak açıklanmaktadır (Eren, 2017, s. 248). Zamanla elde edilen tecrübeler yapılan işleri sıradan bir hale getirmektedir. Bu durum işgörenlerin tutkularını azaltmakta ve dolayısıyla onları farklı arayışlara itmektedir. İnsanlar emek verdikleri işlerinde doğal olarak kişisel gelişimlerine de katkı sağlayarak bir başarı yakalamak ve performanslarının karşılığını almak istemektedirler. (Özaydın & Özdemir, 2014, s. 257).

Terfi olanakları, işgörenlerin iş hayatlarında edindikleri tecrübelere bağlı bir şekilde örgütlerinde yükselmelerini sağlamaktadır (Karakulle, 2020, s. 78). Örgütlerde terfi uygulamalarının adil bir şekilde yapılması işgörenlerin iş tatminlerini olumlu yönde etkilemektedir. Terfi olanaklarının statü ve ücret artışını beraberinde getirmesi bireyin sosyal hayatını da etkilemektedir. İşgörenlerin hangi düzeyde olurlarsa olsunlar başarılarının karşılığını almaları, yaptıkları iş ile bağlarını güçlendirerek iş tatminlerini artırmaktadır (Sirem, 2009, s. 49).

3.3.2.4. Ücret

İş tatminini etkileyen bir diğer önemli örgütsel faktör ücrettir. İşgörenler ortaya koydukları emek ve harcadıkları zamanın karşılığında tatmin olacakları düzeyde bir ücret beklemektedirler (Elmas, 2017, s. 56). Ücret, işgörenlerin sadece maddi ihtiyaçlarını karşılamamakta psikolojik açıdan da tatmin olmalarını sağlamaktadır (Aydemir, 2013, s. 33).

Çalışma hayatında, işgörenlere verilen maaşlar genellikle üçüncü kişilere karşı gizli tutulmaktadır. Fakat işgörenler birbirlerinin aldıkları ücreti iş arkadaşlarıyla aralarında konuşarak öğrenebilmektedir. Böyle bir bilgi alışverişi gerçekleştiğinde, kendileriyle aynı seviyede ya da aynı departmanda çalışan diğer iş arkadaşlarının aldıkları ücret miktarı ile kendilerinin elde ettikleri ücret miktarını kıyaslayabilmektedirler. Bu durumda, eğer aynı düzeyde veya bölümde çalışıp farklı ücretler alınmasının işletme tarafından bir açıklaması yoksa diğerlerine göre daha düşük ücrete sahip işgörenlerin iş tatminleri olumsuz olarak etkilenebilmektedir. Ayrıca böyle bir durumla karşı karşıya kalan işgörenlerin örgüte bağlılıklarına da zarar verebilmektedir (Karakulle, 2020, s. 78).

Ücret konusu iş tatmininde önemli bir yer tutmaktadır. Ancak işgörenlerin yüksek ücret almalarına rağmen iş tatmini düzeyleri düşük olabilmektedir. İşgörenlere, yalnızca yüksek ücret vermek yeterli olmamakta, verilen paranın bir denge içerisinde olması gerekmektedir. Bu denge kıdem ve eğitim durumu gibi birçok farklı unsurların örgüt tarafından net bir şekilde açıklanması ile sağlanabilmektedir. İşgörenin aldığı ücret ile ilgili dengeyi algılaması, hangi özellikleri sayesinde bu ücreti elde ettiğini bilmesi iş tatminini artırmaktadır. Dengenin açıklanmaması ise iş tatminsizliğine sebebiyet vermektedir. Örneğin, başarı düzeyi ile tatmin sağlayan bir işgören neye göre yüksek

ücret aldığını bilemiyorsa, aldığı ücretin başarısına göre verilmediği duygusuna kapılmakta ve iş tatminsizliği yaşayabilmektedir (Kantar, 2008, s. 66).

3.4. Esnek Çalışma Uygulamaları ve İş Tatmini ile İlgili Araştırmalar

Literatürde esnek çalışma uygulamaları ve iş tatmini kavramlarını konu alan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır.

Başdoğan (2015), esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini araştırdığı çalışmasını 202 kişinin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Yapılan araştırmada esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

Wadhawan (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın katılımcılarını Delhi'de bilgi teknolojileri alanında görev yapan 100 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Origo ve Pagani (2008), esnek çalışma uygulamalarının Avrupa'daki alternatif iş tatmini önlemleri üzerindeki etkilerini test etmeyi amaçladıkları araştırmalarında, fonksiyonel esneklik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki bulgulamışlardır.

Taşlıyan vd. (2017), esnek çalışma uygulamaları ile iş tatminini konu alan, üniversitede çalışan kadın personel üzerinde gerçekleşen araştırmada, 137 kişinin yanıtlarını analiz etmişlerdir. Yapılan araştırmanın sonuçlarında, esnek çalışma uygulamaları ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu açıklanmaktadır.

Wheatley (2017) araştırmasında esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini ilişkisinde cinsiyetin rolünün büyük olduğunu açıklamaktadır. Bu araştırmada, İngiltere'deki çalışanların esnek çalışma uygulamalarına karşı tutumları ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmaya göre, esnek çalışma uygulamaları erkek işgörenlerin iş tatmini düzeylerini artırırken, kadın işgörenlerin iş tatmini düzeylerinin olumsuz yönde etkilendiği gözlemlenmiştir.

Öztürk ve Eyel (2021) araştırmalarını, İstanbul ilindeki bir telekomünikasyon şirketinde çalışan 217 kişinin katılımıyla yapmışlardır. Esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olan bu araştırmada, esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini düzeyi üzerinde kısmi bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bir örgütte çalışan performansının değerlendirilmesinin hem örgüte hem işgörenlere önemli faydaları bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, çalışan performansı kavramı ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışan performansının önemi, tarihsel gelişimi ve boyutlarına değinildikten sonra, etkilendiği faktörler ile performans değerlendirme ve performans yönetimi kavramları açıklanmıştır. Son olarak, esnek çalışma uygulamaları ve performans ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

4.1. Çalışan Performansı Kavramı

Performans, Fransızca kökenli bir kelime olup, "başarım" anlamına gelmekte (TDK, 2011, s. 1913) ve başarım kelimesi de "herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü" (TDK, 2011, s.270) olarak açıklanmaktadır.

Performans kavramı, işgörenlerin örgüt içerisindeki görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken etkin ve verimli olarak çalışmalarını ifade etmektedir (Mucuk, 2014, s. 335).

Başka bir deyişle, planlanan bir işin amacına ulaşma derecesini ifade eden performans, örgüt açısından belirli bir süre içinde ortaya konulan mal veya hizmetin miktarını belirtirken, işgören açısından işte gösterilen verimlilik ve etkinlik düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010, s. 201).

İşgören açısından performans ile ilgili yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Yapılan tanımlarda ortak olarak üzerinde durulan konulardan birinin yapılan işin sonucu ile ilgili olduğu görülmektedir.

Tablo 2'de performans ile ilgili farklı yıllarda yapılmış benzer tanımlar yer almaktadır.

Tablo 2. *Performans Tanımları*

Performans Tanımı	Çalışma	Odak Noktası
Belirli bir iş için daha önceden amaç edinilmiş ve planlanmış bir faaliyet sonucunda elde edilenin nicelik (miktar) ve nitelik (kalite) olarak anlatılması	(Tutar & Altınöz, 2010, s. 202; Akal, 2011, s 17; Yılmaz, 2013, s.7)	Elde edilen çıktıların kapsamı
İşgörenin belirli zaman ve kısıtlar dâhilinde kendisinden beklenen görev ile ilgili elde ettiği sonuçlar; iş yaşamındaki başarısının göstergesi	(Harold & Bennett, 1998, s. 223; Bingöl, 2014, s. 367)	Çıktı ya da başarım kısmına detaya girmeden odaklanma
Üstteki tanımlamalara ek olarak iş görenin başarısının örgütsel hedefin gerçekleşmesine olan katkı	(Mawoli & Babandako, 2011, s. 2)	
İşgörenin iş yerinde iş ile ilgili sergiledikleri her türlü yetenek, beceri, tecrübe ve gayret ile motivasyonun etkileşiminin çıktısı	(Torrington & Hall, 1995, s. 316; Güney, 2014, s. 182)	Ortaya konulan performansta, performansı gösteren işgörenin sahip olduğu nitelikler

Kaynak: Arar, T. (2020). *Akademide İş Yeri Mutluluğu ile Performans Arasındaki İlişkide İş Yaşam Dengesi ve Duygusal Zekânın Rolü* [Doktora Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi, s. 141.

Performans kavramının, işgörenin sahip olduğu özellikler ile belirli bir zaman içerisinde ve belirli sınırlar dâhilinde örgütün amaçları yerine getirilirken ortaya çıkan sonuçlar şeklinde açıklandığı görülmektedir. Genel olarak, performans ile ilgili yapılan tanımların odak noktasının ortaya çıkan sonuçlar üzerine olması ise dikkat çekmektedir. İşgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken elde ettiği sonuçlar olumlu ise bu durum onun yüksek performanslı ve başarılı bir çalışan olduğunu açıklarken bu sonuçlar olumsuz ise düşük performanslı ve başarısız olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır (Özgen & Yalçın, 2015, s. 213).

Performans kavramı literatürde çoğunlukla örgütsel performans ve çalışan performansı olmak üzere iki ana başlıkta açıklanmaktadır (Yelboğa, 2006, s. 200). Çalışan performansı veya işgören performansı kavramı ise iş performansı (Arslan, 2018, s. 30; Badak, 2019, s. 91; Çalı, 2019, s. 69; Şimşek, 2020, s. 29) veya bireysel performans (Arar, 2020, s. 143; Çankır & Semiz Çelik, 2018, s. 56; Kesen, 2014, s. 57; Tutar & Altınöz, 2010, s. 203) olarak da ele alınmaktadır. Araştırmacılar, çalışan performansı

kavramı ile ilgili yaptıkları tanımlarda, yukarıda da belirtildiği gibi, çoğunlukla örgütün amaçları ile işgörenin beklentisi arasındaki ilişkinin sonuçları üzerinde durmaktadır (Tutar & Altınöz, 2010, s. 202). Motowidlo ve Kell (2012, s. 82) de, çalışan performansını işgörenlerin belirli bir süre içinde işlerini yaparken kendi beklentileri ile çalıştığı örgütün beklentileri arasındaki ilişkide ortaya çıkan davranışların sonuçları olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, çalışan performansı genellikle endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında işgörenlerin performansını artıracak stratejilerin oluşturulmasında fayda sağlayan önemli bir unsur olarak nitelendirilmektedir.

Çalışan performansı, hem örgütler açısından hem de akademik alandaki araştırmacılar açısından kilit bir rol niteliğinde olduğundan performans ile ilgili oldukça fazla araştırma yapıldığı görülmektedir (Yaşin, 2016, s. 3). Bir örgütte çalışan bireylerin işe ilk alındıkları andan itibaren yaşadıkları tüm süreçler onların çalışma hayatlarında kısa ve uzun vadede önemli etkiler bırakabilir. Bu noktada örgütün, iş ve işgören eşleştirmesini en doğru şekilde yapabilecek sisteme ve bunu gerçekleştirebilecek nitelikte işgörenlere sahip olması gerekmektedir. Böylece, iş-yaşam dengesini kurabilen ve yaptığı işten tatmin olan dolayısıyla da yüksek performanslı ve başarılı çalışanların olduğu (Ceylan, 2016, ss. 59-61; Serbes, 2019, s. 71; Özaydın & Özdemir, 2014, s. 257) bir ortam oluşabilmektedir.

Mustafa Kemal Atatürk'ün kaleme aldığı, 1930 yılında hazırlanan, "Medeni Bilgiler Türk Milletinin El Kitabı" adlı çalışma, bu konuyla da ilgili önemli bilgiler içermektedir. Atatürk, çalışmanın öneminden bahsederken "çalışmak, aslında, zulüm değildir, yalnız, tutulan iş ile bireyin yetenekleri ve zevkleri arasında uygunluk olmalıdır" (İnan, 2010, s. 111) ifadelerini kullanarak, daha o yıllarda günümüzde de geçerliliğini koruyan insan kaynakları seçiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynağının doğru bir şekilde seçimi, işgören ve iş arasında uyum sağlanmasına ve böylelikle etkinlik ve verimliliğin oluşmasına (Özdemir, 2017, s. 121) neden olmakla birlikte çalışanın performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işgörenler, kendi niteliklerine uygun işlerde çalıştıklarında daha mutlu bir birey olmakta ve işlerini en iyi şekilde yerine getirmek için çaba göstermeyi ve yüksek performanslı bir çalışan olmayı istemektedirler.

Çalışan performansı ile ilgili yapılan çalışmalar 1900'lü yıllarda ABD'de kamu kurumlarının değerlendirilmesi amacıyla başlamış olsa da, bu konuda Frederick

Taylor'un "iş ölçümü" uygulamasıyla çalışan performansı zemininin bilim tarihinde ilk kez oluşturulduğu görülmektedir. F. Taylor'un çalışan performansı için bu uygulamayla işgörenlerin verimlilik düzeyini belirlemeyi hedeflediği açıklanmaktadır. 1950'li yıllara kadar çalışan performansı kavramı değişime uğrasa da daha çok kâr amacı güden sayısal göstergelerle ölçümler yapılmakta iken, 1950'li yıllardan sonra sayısal göstergelerin performansı belirlemek için yeteri kadar etkili olmadığı kanaatine varılmıştır. Böylelikle performans ölçümünü oluşturan ölçütlere çalışanın tatmin düzeyi gibi faktörlerin eklendiği görülmektedir. Ülkemizde de, ABD'de olduğu gibi, performans ölçümü öncelikle kamu kurumlarında uygulandığı ve son senelerde konuya olan ilginin arttığı açıklanmaktadır (Kılınç 2012, s. 44).

Çalışan performansı ile ilgili literatür incelendiğinde farklı modeller ve çoklu boyutlarla açıklandığı görülmektedir. Genel olarak "görev performansı ve bağlamsal performans" olmak üzere iki boyuta ayrıldığı ifade edilebilir (Jawahar & Carr, 2007, s. 331). Çalışan performansı kavramını W.C. Borman ve S. J. Motowidlo tarafından 1993 yılında Amerikan Hava Kuvvetleri'nde yaptıkları bir çalışma ile görev ve bağlamsal performans olarak ayrıştırılması (Motowidlo & Kell, 2012, s. 88) akademik alanda yaygın olarak kabul görmüş bir sınıflandırma türüdür. Genel olarak, görev performansı, her bir görevde farklılıklar oluşmasına sebebiyet veren yapısıyla, yerine getirilen bütün işleri birbirinden ayıran temel görev ve sorumlulukları temsil etmektedir. Bağlamsal performans ise herhangi bir iş için resmî olarak gereklilik arz etmeyen ve isteğe bağlı oluşan davranışlar olarak açıklanmaktadır (Jawahar & Carr, 2007, s. 330). Diğer bir ifadeyle, bu iki kavram, aşağıdaki gibi açıklanabilir (Borman & Motowidlo 1997, ss. 100-103):

Görev performansı, işgörenin iş tanımında bulunan görevlerinin yerine getirilmesi olarak yorumlanmaktadır. Daha çok işin teknik ve beceriler kısmı ile ilgilidir. Görev performansında iki temel faktör bulunmaktadır. Bunlardan ilki, görev performansının işin resmî bir parçası olduğunu açıklarken, diğeri örgütün teknik yeteneklerine katkı sağlamasını ifade etmektedir. İşgörenin faaliyetlerine dayanan görev performansı, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan davranışların bir sonucudur.

Bağlamsal performans ise işgörenlerin diğer iş arkadaşlarıyla yardımlaşması, iş ilişkilerini iyileştirmesine yönelik davranışları ve işlerini zamanında yapmak için fazladan çaba harcadıkları performans olarak tanımlanmaktadır. Bağlamsal performans

ile işgörenler örgütün resmî olmayan görev ve faaliyetlerinin yürütülmesinde, yardımlaşma ve işbirliği yapmaya gönüllü olmaktadırlar. Hem psikolojik hem de sosyolojik açıdan ilişkilerin güçlendirilmesini sağlayan bağlamsal performans, bu yönüyle, görev performansını artıran bir unsur olarak ifade edilmektedir.

4.2. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler

Literatürde çalışan performansını etkileyen faktörler çeşitli şekillerde açıklanmaktadır. Bu faktörler genel olarak bireysel faktörler ve örgütsel faktörler şeklinde ifade edilebilmektedir.

Bireysel faktörler olarak bakıldığında, işgörenin yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, sağlığı, özel yaşamındaki duygusal sorunları, ücret beklentisi gibi unsurlar çalışan performansını etkilemektedir (Özmutaf, 2007, s. 48). Ayrıca işgörenin kişilik tipinin ne olduğu, psikolojik özellikleri ve stres içerisindeyken davranış ve tutumlarının nasıl olduğu, diğer çalışanlarla iletişimi ile bilgi, beceri ve deneyimleri gibi unsurlar da çalışan performansını etkileyen bireysel faktörlerdendir (Gedik, 2010, s. 19). Bunlara ek olarak, işgörenin motivasyonu ve sorumluluk algısı ile sahip olduğu kültürün de etkisi bulunmaktadır (Al, 2016, s. 73).

Örgütsel faktörlerin çalışan performansı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Çalışan performansı konusu her ne kadar sadece bireyle ilgili bir konu gibi anlaşılsa da yönetim anlayışı, iş tasarımı, çalışma ortamı ve koşulları, iş güvenliği gibi unsurlar çalışan performansını etkileyen önemli faktörler arasındadır (Özmutaf, 2007, s. 46). Örgüt içerisinde yükselme (terfi) olanakları, ücret ve ödüllendirme, kariyer fırsatları ve teşvik, örgütün kültürü, örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesi, örgüt içi iletişim ve rehberlik gibi unsurlar da çalışan performansını etkilemektedir (Al, 2016, s. 73).

4.3. Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi

Performans değerlendirme veya performans değerleme ilgili alanda "liyakat takdiri", "başarım değerlemesi" ve "işgören boylandırma" gibi Türkçeleştirilerek de kullanılmaktadır. Performans değerlendirme, kısaca, işgörenlerin "işindeki başarısını değerlendirme süreci" olarak tanımlanmaktadır (Özgen & Yalçın, 2015, s. 214). Performans değerlendirme, işgörenlerin örgütün amaçları doğrultusunda yaptıkları işlerinin sonuçları ve bu sonuçların ücret, terfi gibi alanlarda kullanılması olarak da yorumlanmaktadır (Tunçer, 2013, s. 89). Canman (1993)'e göre ise "gelecekte alınacak

kararlara ve yapılacak işlere temel oluşturmak üzere çalışanların gösterdiği başarı ya da başarısızlıklarına periyodik ve biçimsel bir değer verme işi" performans değerlendirmeyi açıklamaktadır (Arslan, 2018, s. 32).

Performans değerlendirme ile ilgili yapılmış bir başka tanımda ise örgüt içerisinde işgörenlerin yaptıkları işler karşılığında aldıkları sonuçlar onların başarısını açıklarken, yöneticilerin bu sonuçları analiz etmesi işgörenin başarısının değerlendirilmesini sağladığı ifade edilmektedir (Mucuk, 2014, s. 135). Performans değerlendirilmesi sonuçlarının örgütte kullanım alanı oldukça geniştir. Dessler (1997)'e göre performans değerlendirmenin başlıca kullanım alanları; kariyer geliştirme ve planlaması, ücret belirlemeleri, işgörenlere gereken uyarıların yapılması, işe yerleştirme kararları, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve geliştirilmesi, insan kaynaklarına geribildirim yapılması ve diğer sorunların tespit edilmesi gibi alanlar olarak açıklanmaktadır (Özgen & Yalçın, 2015, s. 215). Günümüze kadar çalışan performansının değerlendirilmesi üzerine birçok farklı yöntemin geliştirildiği görülmektedir. Başlıca performans değerlendirme yöntemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Mucuk, 2014, ss. 336-338):

Sıralama ve karşılaştırma yöntemi, basit sıralama ve ikili karşılaştırma yöntemi olarak farklı şekilde uygulanabilen bir yöntemdir. Bu yöntem daha az zaman harcanan, maliyeti düşük ve kolay bir yöntem olarak nitelendirilmektedir. Basit sıralama yönteminin uygulanmasında, öncelikle, yönetici işgörenleri iş başarılarına göre sıralayarak en iyiden en kötüye doğru bir liste hazırlamaktadır (Almachı, 2019, ss. 63-64). Daha sonra, yönetici, "iyi", "orta" ve "kötü" olmak üzere alt grupları belirleyerek daha güvenilir bir sonuç elde edebilmek için ikili karşılaştırma yöntemini uygulamaktadır. Her iki uygulama ayrı ayrı yapılabilse de, daha iyi sonuçlar almak için iki uygulamanın da yapılması gerekmektedir. Bu yöntemin dezavantajı da bulunmaktadır. İşgörenlerin sayıca çokluğu bu yöntemi kullanmayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca işgörenlerin genel ölçütlere göre karşılaştırılması, sadece örgüt açısından taşıdığı değeri simgelediği için, dar kapsamlı bir yöntem olmasına neden olmaktadır.

Dereceleme yöntemi, daha kapsamlı bir yöntemdir. Bu yöntemde, yönetici, belirli bir sürenin sonunda "çalışma durumu, başarısı, iş bilgisi, insan ilişkileri, uyum ve sorumluluk yetenekleri" gibi unsurları ve bu unsurların derecelerini belirten bir form ile işgörenlerin performanslarını değerlendirmektedir. Bu yöntem en eski yöntemlerden biri olmakla birlikte oldukça sık bir şekilde kullanılmaktadır (Özgen & Yalçın, 2015, s.

225). Bu yöntemde, genellikle, her bir ölçüt için beşli ölçek (1:çok iyi,…,5:yetersiz) ile dereceleme yapılmaktadır. Objektif bir değerlendirme sonu elde edebilmek için birden fazla değerlendirici ile sonuçların karşılaştırılması gerekmektedir.

Kritik olay yöntemi, ilk olarak ABD'de İkinci Dünya Savaşı döneminde (Almachı, 2019, s. 68) uygulandığı görülmektedir. Bu yöntem, işgörenlerin yöneticileri tarafından sürekli olarak gözlemlenmeleri ve kritik olaylara karşı davranış ve tutumlarının kaydedilmesi ile gerçekleştirilmektedir.

Amaçlara göre değerlendirme yönteminde ise altı aylık/bir yıllık gibi belirli dönemler içerisinde işgörenlerin hedeflerinin yerine getirme durumlarının değerlendirilmesini içermektedir. Bu yöntemde işgörenler de değerlendirmeye katılmaktadır. Belirlenen hedefler işgörenler ve yöneticiler ile birlikte kararlaştırılmakta ve sonrasında işgörenler uygulamaya geçtiklerinde yöneticileri tarafından takip edilmektedirler.

Bu yöntemlerin dışında "kontrol listeleri", "davranışsal beklenti ve gözlem ölçekleri", "zorunlu dağıtım" ve "saha incelemesi" gibi diğer yöntemler de kullanılabilmektedir (Mucuk, 2014, s. 338).

Performans değerlendirme ile birlikte, son zamanlarda, performans yönetimi kavramının üzerinde oldukça sık durulmaktadır. Performans yönetimi süreci, "performans planlaması, değerlendirmesi ve geliştirilmesi" konularını da kapsayan günümüz yönetim tarzına uygun bir süreci ifade etmektedir (Şehitoğlu, 2010, s. 100).

Özgen ve Yalçın (2015, s. 215) ise göre performans yönetimini, performans kriterlerinin belirlenmesi ve işgörenlerin performansının değerlendirilmesinde bu kriterlerin dikkate alınması, işgörenlerin yetkinliklerinin ölçülmesi ve tüm değerlendirme sonuçlarının oryantasyon, kariyer yönetimi ve ödüllendirme gibi alanlarda uygulanmasını içeren bir yöntem olarak belirtmektedir.

Performans yönetimi, performans değerlendirmeye göre daha geniş kapsamlı olmakla birlikte, işgören ve yöneticiler arasındaki beklentilerin birbirlerine sürekli olarak aktarıldığı, geribildirimin düzenli olarak gerçekleştiği bir süreçtir. Bu kavramların daha iyi anlaşılması için arasındaki farkların açıklanması gerekmektedir.

Aşağıdaki tabloda performans değerlendirme ve performans yönetimi arasındaki farklar gösterilmektedir.

Tablo 3. *Performans Değerlendirme ve Performans Yönetimi*

Performans Değerlendirme	Performans Yönetimi
Yukarıdan aşağıya üstün astı değerlendirmesi	Karşılıklı görüşmelerle değerlendirme
Yılda bir ya da iki kez değerlendirme görüşmesi	Bir ya da birden çok formel değerlendirme görüşmesinin yanısıra sürekli görüşme
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma
Çoğunlukla ücretlendirme ile ilişkili	Çoğunlukla ücretlendirme ile direkt ilişkisi olmaması
Bürokratik ve karmaşık formlar ve belgeler içermesi	Daha sade formlar ve daha az belge içermesi
İnsan kaynakları departmanının temel sorumluluğunda olması	Yöneticilerin sorumluluğunun daha belirgin olması

Kaynak: Uyargil, C. (2017). *Performans Yönetimi Sistemi*. Beta Yayıncılık, s. 3.

Görüldüğü üzere, performans yönetimi günümüz çalışma koşulları için daha iyi bir sistem sunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin üstlendikleri sorumluluklar ile örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynadıkları görülmektedir. Performans yönetimi "üst, orta ve ilk kademe yöneticilerinin" örgütün amaçları ile işgörenlerin çalışma performanslarının uyumlaştırıldığı bir süreç olarak da açıklanmaktadır (Uyargil, 2017, s. 3).

Performans yönetiminin temel amacı örgütün tüm iyileştirme çalışmalarının sürekli hale getirmek (Tutar & Altınöz, 2010, s. 203) olmakla birlikte performans yönetiminin diğer amaçları ise şu şekilde sıralanabilir (Kıyık Kıcır, 2020, s. 195; Özmutaf, 2007, ss. 50-55; Uyargil, 2017, s. 4):

-İşgörenlerin yeteneklerinin belirleme, iyileştirilerek geliştirme,

-İşgörenler ile iş arasında uyum sağlama,

-Örgütün ve işgörenlerin verimliliğini artırma,

-İşgörenlerin başarılarının tanınması ve ödüllendirme uygulamalarıyla motivasyon sağlama,

-İşgörenlerin eğitim ihtiyaçlarını karşılama,

-Geribildirimler ile işgörenlerin iş tatmini düzeylerini artırma,

-İşgörenlerin yönetsel becerilerini geliştirme ve yaptıkları işe odaklanmalarını sağlama.

Performans yönetiminin amaçları işgörenlerin performanslarını artırarak örgüte daha çok katkı sağlamalarına yönelik uygulamalar içermektedir. Bu noktada geribildirimin önemli etkileri bulunmaktadır. Ayrıca performans yönetimi sisteminde tüm bu amaçların uygulanması kurumdan kuruma farklılık göstermektedir (Arslan, 2018, s. 35).

4.4. Esnek Çalışma Uygulamaları ve Çalışan Performansı ile İlgili Araştırmalar

Literatürde, esnek çalışma uygulamaları ve çalışan performansı kavramlarını konu alan araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir.

Govender vd. (2018), Güney Afrika'da yaptıkları çalışmada, 120 kişilik bir örneklem dâhilinde esnek çalışma uygulamaları ve iş performansının ilişkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, esnek çalışma uygulamalarının çalışma performansı ile güçlü bir pozitif ilişki içinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Austin Egole vd. (2020) de çalışmalarında, esnek çalışma uygulamaları ile performansın artırılabileceğini savunmaktadırlar.

Al (2016), araştırmasında esnek çalışma uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi 130 satış temsilcisi ile ölçümlemiştir. Araştırmada, esnek çalışma uygulamalarıyla çalışanlar ile herhangi bir esnek çalışma uygulaması dâhilinde olmadan çalışanlar karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, esnek çalışma uygulamalarının uygulandığı çalışanların performanslarının arttığı gözlemlenmiştir.

Omar vd. (2011)'ne göre, araştırmalarında esnek çalışma uygulamalarının işgörenlerin performanslarını arttırdığına dair ortak bir görüş olmadığını açıklamaktadır. Esnek çalışma uygulamaları içerisinde çalışanların diğer çalışanlara göre eğitim gibi olanaklardan mahrum kaldıkları belirtilmektedir. Bu durum işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine engel olduğu için performanslarını da etkileyebilmektedir. Otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmaya 165 kişi katılmıştır. Araştırmada, esnek çalışma uygulamalarının performansı olumsuz etkilediği tam zamanlı çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Esnek çalışma uygulamaları ile çalışan performansı arasında bir ilişki veya etki olmadığını açıklayan çalışmalar bulunmaktadır (Türkmen, 2019). Bu durumu doğrular nitelikte olan Gürkanlar (2010)'ın yapmış olduğu araştırma, Antalya ilinde 1656 akademik ve idari kadın çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmada esnek çalışma uygulamaları ile çalışan performansı kavramı arasında bir ilişki olup olmadığı

analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, esnek çalışma uygulamaları ile çalışan performansı arasında doğrudan bir ilişki tespit edilmemiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın konusu, amacı, önemi, evreni, örneklemi, kısıtları, modeli, hipotezleri, yöntemi ve veri toplama araçlarına, son olarak ise araştırmadan elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesine yer verilmiştir.

5.1. Araştırma Problemi

Araştırmanın problem cümlesi, "esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş yaşam dengesi, iş tatmini ve performansına etkisi hangi düzeydedir?" şeklinde ifade edilebilir. Literatürde esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesi (Higgins vd., 2000; White vd., 2003; Küçükusta, 2007; Doğrul & Tekeli, 2010; Parlak, 2016; Koruca & Boşgelmez, 2018; Ergün, 2019), esnek çalışma uygulamaları ve iş tatmini (Origo & Pagani, 2008; Özaydın & Özdemir, 2014; Başdoğan, 2015; Taşlıyan vd., 2017; Wadhawan, 2019; Öztürk & Eyel, 2021) ile esnek çalışma uygulamaları ve çalışan performansı (Al, 2016; Wessels, 2017; Govendervd., 2018; Austin Egole vd., 2020) değişkenleri arasında bir ilişki veya etki olduğuna dair çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada ise banka çalışanları kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır.

İnsan kaynağı, örgütlerin en önemli sermaye kaynaklarından biridir. Dolayısıyla örgütler, gelecekte daha iyi konumda olmak, rekabet gücünü artırmak ve hedefledikleri

başarıya ulaşmak için insan kaynağına gereken değeri vermelidir. Bu doğrultuda, örgütlerin, işgören verimliliğini artırması ve bu süreci onların memnuniyetini sağlayarak gerçekleştirmesi gerekmektedir. Son zamanlarda çalışma koşullarının değişmesiyle birlikte işgörenlerin beklentilerinin de değiştiği görülmektedir. Her geçen gün ihtiyaçların giderek artması, işgörenlerin daha uzun çalışma sürelerine maruz kalmalarına neden olmaktadır. Bu noktada işverenlerin değişen koşullara uyum sağlayarak cevap vermeleri gerekmektedir. Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi çalışma şartlarını değiştirerek esnekliği gündeme getirmektedir.

Literatürde, esnek çalışma, işgörenlerin içinde bulunduğu iş ve özel yaşam durumlarının dengelenmesi amacıyla çalışma koşullarının yumuşatılması olarak adlandırılır (Ergün, 2019, s. 32). Diğer bir deyişle, işveren ve işgörenlerin aralarında anlaşarak çalışma şartları, çalışma yerleri ve çalışma saatlerini oluşan ihtiyaçlara göre belirleyebilmesidir (Kayalar, 1998, s. 158). Esnek çalışma örgüt ve işgörenler açısından iş yaşam dengesinin kurulabilmesinde ve dolayısıyla verimliliğin artmasında önemli bir rol oynamaktadır. İş-yaşam dengesi ise kısaca, bireylerin iş ve özel yaşamları ile ilgili talep ve isteklerini dengede tutabilmesidir (Lockwood, 2003, s. 3). İşgörenlerin bir gün içerisinde zamanlarının önemli bir bölümünü işyerinde harcaması ve işyerinde geçen sürede hayatlarının diğer alanlarına yeteri kadar zaman ayıramaması iş yaşam dengesizliğini meydana getirir. Oysa çalışma hayatında esneklik olan bireylerin iş yaşam dengelerini daha başarılı bir şekilde kurması olası gözükmektedir (Geyik Küçük, 2019, s. 81). Esnek çalışma uygulamalarının yararlarından faydalanabilmek için dikkat edilmesi gereken bazı konular bulunmaktadır. Bu bağlamda, işgörenlerin esnek çalışmayı nasıl algıladıkları ve buna yönelik nasıl bir tutum sergiledikleri gibi durumlara dikkat edilirse esnek çalışma uygulamalarından olumlu sonuçlar elde edilebilir. Esnek çalışma ile ilişkili diğer bir konu olan iş tatmini ise işten duyulan memnuniyeti ifade eder. İş tatmini, işgörenlerin iş ile ilgili isteklerinin işin özellikleriyle arasındaki uyumu ve işgörenlerin işlerinden hoşnut olmasını belirleyen önemli bir unsurdur (Demir vd., 2008, s. 140). Her uygulamanın her örgütte aynı sonucu doğurmayacağı ve tüm çalışan bireylerin esnek çalışmaya karşı olan bakış açılarının aynı olmayacağı düşünülürse, esnek çalışmanın olduğu bütün örgütlerde iş tatmini düzeyinin de yüksek olacağı şeklinde bir yorum getirmek doğru olmayabilir (Başdoğan, 2015, ss. 16-17). Bu sebeple, esnek çalışma uygulamalarının dezavantajlarının bireylerin iş tatmini düzeylerini olumsuz yönde etkileyebileceğini düşündürtmektedir.

Örgütlerin hedefledikleri başarıya ulaşmaya çalışırken dikkat etmeleri gereken bir diğer konu çalışan performansıdır. Genel olarak planlanmış bir faaliyetin hedefine ulaşma düzeyi olarak tanımlanan performans, işgörenler açısından hedefe ulaşmada gösterilen bireysel etkinlik ve verimlilik seviyesi olarak yorumlanmaktadır. Performans kısaca, hedeflerin gerçekleşme düzeyi olarak ifade edilmektedir (Tutar & Altınöz, 2010, s. 201). Örgütlerin yapı ve fonksiyonlarının değişmesi, örgütlerde işgörenlerin öneminin artması, rekabetin artması ve ihtiyaçların çeşitlenmesi ile birlikte işgörenlerin mesleki ve kişisel gelişiminin önemi de artmaktadır. Bu sebeple işgörenlerin performanslarının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Dokuzer, 2018, s. 76).

Son yıllarda oldukça gündemde olan esnek çalışma, küreselleşmenin beraberinde getirdiği değişimlerle birlikte önem kazanmıştır. Örgütlerin insan kaynağına olan bakış açısının olumlu yönde değişmesi işgörenlerin iş yaşam dengesi, iş tatmini ve performanslarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Örgütlerde esnek çalışma uygulamalarının kullanılması, işgörenlerin iş alanları ile özel yaşam alanlarının sınırlarını çizebilmelerine, yaptıkları işten hoşnut olma ve işlerini yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalışmalarına olanak sağlayacaktır. Esnek çalışma uygulamalarının faydalı bir şekilde hayata geçirilmesi iş yaşam dengesinin sağlanması, iş tatmininin ve çalışan performansının artırılmasında oldukça önemlidir. İşgörenlerin iş yaşam dengesi, iş tatmini ve performansı hem işteki başarısını hem de örgütün başarısını etkilemektedir. Bu nedenle örgütler, iş yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansını artırıcı esnek çalışma uygulamaları ile hedefledikleri başarıya ulaşmaya çalışmaktadırlar. Dünya genelinde olumsuz birçok etkiye sebep olan Covid-19 salgını, çalışma hayatını da etkilemektedir. Bu salgın ile birlikte insanların kendilerini izole ederek evlerinde daha çok vakit geçirmeye başladığı görülmektedir. Bir yandan da çalışma hayatının devam etme zorunluluğu hizmet sektörünü doğrudan etkileyerek esnek çalışma uygulamalarının gündemde kalmasına neden olmaktadır.

Bu tez çalışmasının alan araştırması bankacılık sektöründe yapılmıştır. Bankacılık sektörünün bir hizmet sektörü olması ve esnek çalışmanın günümüz şartlarında neredeyse zorunlu hale gelmesi, hizmet kalitesinin diğer sektörlere göre esnek çalışma uygulamalarıyla daha çok bağlanmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda, bu tez çalışmasının ilgili literatüre katkı sağlamanın yanında, bankacılık sektöründeki uygulamaların sorgulanmasına imkân vererek, sektöre ilgili konularda bilgi kaynağı

olacağı düşünülmektedir. Bu tez çalışması, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni, örneklemin araştırmacı tarafından seçilebileceği ve ulaşılması daha kolay olan, araştırma kapsamında gerekli verilen toplanıldığı ve bu verilerden elde edilen sonuçların genellenmesi hedeflenen çalışma grubudur. Örneklem ise sınırlı sayıda bireylerin oluşturduğu grup olmakla birlikte özellikleri gereği seçildiği evreni temsil etme yeterliliğine sahiptir (Gürbüz & Şahin, 2018, s. 125). Bu araştırmanın evreni, Ankara ilindeki kamu ve özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Ankara il genelinde toplam banka sayısı 29 ve toplam banka şubesi sayısı 925'tir (www.tbb.org.tr, E.T:27.04.2021). Türkiye Bankalar Birliği (2019) resmi verilerine göre, evrenin 16.888 çalışandan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırma, ülke genelinde sıklıkla kısıtlamaların ve sokağa çıkma yasaklarının uygulandığı Covid-19 salgını döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, çalışma hayatını doğrudan etkileyen kısıtlamaların, yasakların olmasına ve evrenin tümüne ulaşmanın zaman alması, yüksek maliyetli olmasına istinaden evreni temsil edecek bir örneklem hacmi hesaplanarak yapılmıştır. Anılan araştırma evreninden, kolayda örnekleme yöntemiyle, gönüllülük esasına göre, Ankara'da çalışan ve esnek çalışma uygulamalarının herhangi biri ile çalışma tecrübesi olan banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma süresince, Ankara'da çalışan yaklaşık 3000 banka çalışanı ile doğrudan iletişime geçilebilse de 473 adet anket formu doldurulmuştur. Elde edilen anketlerden 27 tanesindeki verilerin eksik veya sağlıksız yanıtlar içermesinden dolayı 446'sı analiz edilmeye uygun bulunmuştur. Diğer taraftan, örneklem büyüklüğünün bu araştırmanın evreni için kabul edilebilir asgari düzey olan 375,62'den büyük olduğu tespit edilmiştir.

$$n = \frac{n^0}{1 + \frac{n_0}{N}} \qquad n_0 = \frac{t^2 \text{x} s^2}{d^2}$$

$$n_0 = \frac{1{,}96^2 \text{x} 0{,}5^2}{0{,}05^2} = 384{,}16 \qquad n = \frac{384{,}16}{1 + \frac{384{,}16}{16888}} = 375{,}62$$

5.4. Araştırmanın Kısıtları

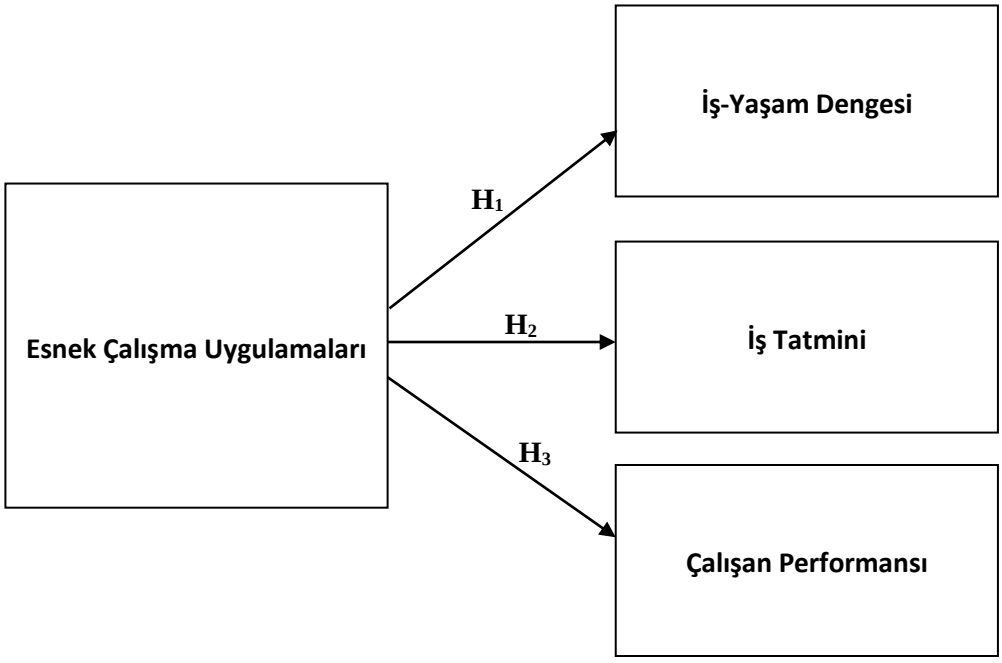
Bu araştırma, kamu ve özel bankaların Ankara ili içerisindeki şubelerinde 2020-2021 yılları arasında çalışanlar ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın veri toplama sürecinde, ülke geneli alınan kısıtlamalar ve yasaklardan dolayı katılımcıların hepsi ile yüz yüze görüşme sağlanamaması, bankacılık sektörünü doğrudan etkileyen bu kısıtlamaların çalışma saatlerini belirli aralıklarla değiştirmesi gerekliliği ve bankaların iş yoğunluğu nedeniyle yaşanan zaman darlığından dolayı sınırlı sayıda banka çalışanına ulaşılmıştır. Bu bağlamda, kolayda örnekleme tekniğinin kullanan ve yalnızca bankacılık sektörünü ele alan bir araştırma olması da sınırlılık dâhilindedir. Ayrıca araştırma, katılımcıların vermiş olduğu yanıtlarda samimi olduğu varsayımı taşımaktadır. Öte yandan, bu araştırma, kullanılan anket soruları ve oluşturulan hipotezlerden elde edilen sonuçlar ile sınırlıdır.

5.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, araştırmada incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler doğrultusunda yapılan literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Araştırma modeli, bağımsız değişken olan esnek çalışma uygulamalarının bağımlı değişkenlerden iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini göstermektir. Şekil 1'de araştırmanın modeli gösterilmektedir.

Şekil 1. *Araştırma Modeli*



Araştırmanın hipotezleri, araştırmanın amacı, modeli ve ölçme araçlarına göre belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ortaya çıkan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş-yaşam dengelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H_2: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş tatminlerini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H_3: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, performans algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

5.6. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma desenlerinden saha (alan) araştırması, sosyal bilim araştırmalarında sıkça kullanılan, geniş evrene sahip araştırmalara uygun olan, dolayısıyla da örneklem genellenebilirliği yüksek olan bir yöntemdir. Veri toplama tekniklerinden anket ise yaygın bir şekilde tercih edilmesiyle birlikte, önceden belirlenmiş belirli tutum, davranış ve düşünceleri ölçmeye yönelik soruları içeren ve katılımcılardan daha kolay yanıt almayı sağlayan bir tekniktir (Gürbüz & Şahin, 2018, ss. 105-108, 175).

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden saha araştırması deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma için gerekli etik kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 30.10.2020 tarihinde tam uygundur kararı ile alınmıştır. Araştırmanın verileri, Ankara'da çalışan banka çalışanlarından gönüllülük esasına göre, kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulamasının bir kısmı, anılan araştırma kısıtlarından dolayı banka şubelerine araştırmacı tarafından şahsen gidilerek çevrim içi anket linki olarak çalışanlarla paylaşılmıştır. Bir kısmı ise telefon, mail ve sosyal medya hesapları aracılığıyla banka çalışanlarına ulaşılıp iletilmiştir. Hazırlanan çevrim içi anket linki tüm soruları eksiksiz cevaplandırmaya yönelik olarak ayarlanmıştır.

Oluşturulan anket formu beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan ölçeğin Türkçesi Akyaz (2019)'ın yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda uygulanmıştır. Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği, Albion (2004) tarafından esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarını ölçmek için geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde farklı cevapları içermektedir. Ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 2, 3, 4, 9, 10, 11 ve 12. ifadeleri ters kodlama gerektiren ifadelerdir.

Üçüncü bölümde Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen İş-Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Yavuz (2018)'un yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde, yapılan çok sayıda araştırma ile iş tatmini ölçümünde kabul görmüş, geçerliliği ve güvenirliği ortaya konulmuş olan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği"nin kısa formundan yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Başdoğan (2015)'ın yüksek lisans tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Memnun Değilim", "2= Memnun Değilim", "3= Kararsızım", "4= Memnunum" ve "5= Çok Memnunum" şeklinde farklı cevapları içermektedir. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır.

Beşinci bölümde ise Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ile Beffort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeklerini Türkçeye uyarlayarak yeni bir ölçüm aracı geliştiren Karakurum (2005)'un Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Dokuzer (2018)'in doktora tez çalışmasından alınarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Memnun Değilim", "2= Memnun Değilim", "3= Kararsızım", "4= Memnunum" ve "5= Çok Memnunum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır.

Çalışmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS paket programı kullanılarak yapılmıştır. Anket yanıtlarının kullanılan programa aktarılmasından sonra tanımlayıcı istatistikler ve frekans analizleri kontrol edilmiştir. Elde edilen verilerin çarpıklık-basıklık değerleri ile verilerin normal dağılıma uygun olduğu tespit edilmiştir. Normal dağılım gösterdiği tespit edilen verilerin güvenilirliği incelenmiştir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının, demografik özellikleri için yüzde ve frekansa ilişkin tablolar hazırlanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla, verilerin normal dağılım göstermesine istinaden, parametrik testlerden, değişkenler arası ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri bu çalışma için gerçekleştirilmiştir.

5.6.1. Ölçme Araçlarının Güvenilirliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerini ölçmek için güvenilirlik katsayısı (α) kullanılmıştır. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha), 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,60 ile 0,70 aralığında ise kabul edilebilir olduğu, 0,70 ile 0,80 arası güvenilir olduğu ve 0,80 ve üzeri ise yüksek güvenilirlikte olduğu açıklanmaktadır (Kılıç, 2016, s. 48).

Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği, İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Performans Ölçeği'ne ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4. *Ölçme Araçlarının Güvenilirlik Analizi Sonuçları*

Ölçek	**Cronbach's Alfa Katsayısı (α=)**
Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği	0,78
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	0,85
İş Tatmini Ölçeği	0,93
Performans Ölçeği	0,89

Bu araştırmada, Tablo 4'te görüldüğü üzere, güvenilirlik katsayısı Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği için 0,78 değerinde, İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 0,85 değerinde, İş Tatmini Ölçeği 0,93 değerinde ve Performans Ölçeği 0,89

değerindedir. Bu güvenilirlik katsayılarına göre araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

5.6.2. Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu

Araştırmada elde edilen verilere basıklık-çarpıklık yöntemi ile normal dağılım testi yapılmıştır. Normal dağılım değerleri olması gerektiği aralıkta ise yapılacak analizlerin sonuçlarının doğru olduğu kabul edilmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri +1 ile -1 arasında ise çoğu araştırmaları amacına ulaştırmak için kabul edilebilir bir değeri ifade etse de, araştırmalar arası farklılıklardan dolayı basıklık ve çarpıklık değerleri +2 ile -2 arasında olması birçok durumda normal dağılımın olduğunu göstermektedir (George & Mallery, 2019, s. 115).

Tablo 5'te araştırmada kullanılan ölçeklerin normal dağılım değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5. *Değişkenlere İlişkin Normal Dağılım Tablosu*

	Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği	**İş-Yaşam Dengesi Ölçeği**	**İş Tatmini**	**Performansı Ölçeği**
Çarpıklık (Skewness)	-0,011	-0,144	-0,357	-0,816
Çarpıklık Standart Hatası	0,116	0,116	0,116	0,116
Basıklık (Kurtosis)	-0,311	-0,425	-0,532	0,984
Basıklık Standart Hatası	0,231	0,231	0,231	0,231

Tablo 5'te görüldüğü üzere, araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Yapılan incelemelere göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri, sırasıyla, Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği için -0,011ve -0,311 İş-Yaşam Dengesi Ölçeği için -0,144 ve -0,425, İş Tatmini Ölçeği için -0,357 ve -0,532 ve Performans Ölçeği için -0,816 ve 0,984 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin +1 ve -1 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek parametrik yöntemlerle istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

5.7. Araştırmadan Elde Edilen Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapılan analizler açıklanmaktadır.

5.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ile İlgili Bilgiler

Araştırmada veriler toplanırken hazırlanan anket formunda demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla katılımcılara birtakım sorular yöneltilmiştir. Bu sorular cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk durumu, eğitim durumu, çalışılan banka türü, iş hayatındaki toplam çalışma süresi ve mevcut kurumda toplam çalışma süresinden oluşmaktadır. Banka çalışanlarından oluşan katılımcıların demografik özellikleri Tablo 6'da özetlenmiştir.

Tablo 6. *Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları*

N: 446		**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyet:	**Kadın**	203	42.9
	Erkek	270	57.1
Yaş:	**En küçük yaş:** 21 **En büyük yaş:** 56 **Ortalama yaş:** 35		
Medeni Durum:	**Evli**	271	57.3
	Bekâr	202	42.7
Çocuk Durumu:	**Çocuksuz**	263	55.6
	1 çocuk sahibi	104	22.0
	2 çocuk sahibi	90	19.0
	3 çocuk sahibi	13	2.7
	4 çocuk sahibi	3	0.6
Eğitim Durumu:	**Lise**	13	2.7
	Önlisans	8	1.7
	Lisans	329	69.6
	Lisansüstü	118	24.9
	Doktora	5	1.1
Çalıştığı Banka Türü:	**Kamu**	96	20.3
	Özel	377	79.7
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi:	**6 aydan az**	10	2.1
	6 ay-1 yıl arası	7	1.5
	1-5 yıl arası	123	26.0
	6-10 yıl arası	96	20.3

Tablo 7. *Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları* (devamı)

N: 446		Frekans	Yüzde (%)
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi:	**11-15 yıl arası**	106	22.4
	16-20 yıl arası	73	15.4
	21 yıl ve üzeri	58	12.3
Mevcut Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi:	**6 aydan az**	32	6.8
	6 ay-1 yıl arası	13	2.7
	1-5 yıl arası	181	38.3
	6-10 yıl arası	127	26.8
	11-15 yıl arası	72	15.2
	16-20 yıl arası	33	7.0
	21 yıl ve üzeri	15	3.2

Tablo 6'da görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının %57,1'i erkek ve %42,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların ortalama yaşları 35 olup, en küçük yaştaki banka çalışanı 21 yaşındayken en büyük yaştaki banka çalışanı 56 yaşındadır. Çalışanların %57,3'ü evlidir, %55,6'sının hiç çocuğu yokken, %41'i 1 veya 2 çocuk sahibidir. Banka çalışanlarının %79,9 u özel bankalarda çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluk olarak %69,6'sı lisans ve %24,9'u ise lisansüstü mezunudur. Çalışanların büyük bir kısmının, %68,7'sinin, iş hayatındaki toplam çalışma süresi 1-15 yıl aralığındadır. Mevcut kurumda halen çalışanların ise %38,3'lük bir dilimi ise 1-5 yıl arası bir sürede bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

5.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etme amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 8. *Değişkenler Arası Korelasyon Analizi*

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4
1. Esnek Çalışma Uygulamaları	3,072	0,414	1			
2. İş-Yaşam Dengesi	2,755	0,819	0,280**	1		
3. İş Tatmini	3,300	0,778	-0,122**	-0,458**	1	
4. Çalışan Performansı	3,746	0,640	-0,101*	-0,256**	0,505**	1

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)
*p<0,05 (Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, tablo 7'de de görüldüğü üzere, esnek çalışma uygulamaları ile iş yaşam dengesi arasında (r=0,280) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı değişkenlerin aynı

yönde değiştiğini açıklamaktadır. Diğer yandan esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasında (r=-0,122) %1 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Esnek çalışma uygulamaları ile çalışan performansı değişkeni arasında ise (r=-0,101) %5 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, değişkenlerden birinin azalması durumunda diğer değişkenin artacağı veya değişkenlerden birinin artması durumunda diğer değişkenin azalacağı anlaşılmaktadır.

5.7.3. Araştırma Hipotezleri ve Analizi

Araştırma değişkenlerinden bağımsız değişken olan esnek çalışma uygulamalarının bağımlı değişkenler iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki etkinin bir model olarak gösterilmesini ve anlamlılık düzeylerinin görülmesini ifade etmektedir. Regresyon analizinin birçok farklı yöntemi olup, değişken sayısına göre farklı şekillerde açıklanmaktadır. Bağımsız değişken sayısı tek ise basit regresyon, bağımsız değişken sayısı birden çok ise çoklu regresyon analizi yapılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2018, ss. 268-275).

Aşağıda, gerçekleştirilen basit regresyon analizlerinin sonuçlarına tablolar ile yer verilmiştir.

Tablo 9. *Esnek Çalışma Uygulamalarının İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	**Regresyon Katsayıları**			**Modelin Özeti**		**ANOVA**	
	β	**t**	**p**	**r**	**r^2**	**F**	**p**
Sabit		3,787	0,000	0,280	0,078	37,671	0,000
Esnek Çalışma Uygulamaları	0,280	6,138	0,000				
H_1: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş-yaşam dengelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.							**Sonuç Kabul**

Bağımlı değişken: İş-Yaşam Dengesi

H_1 hipotezi kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, model istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir şekilde iş-yaşam dengesini açıklamaktadır. Ayrıca r^2 değeri 0,078 olarak belirlenmiştir. Bu durum, iş-yaşam dengesi düzeyindeki değişimin %7,8'inin esnek çalışma uygulamaları tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir. Modelde esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Beta=0,280). Bu

doğrultuda, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. *Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		14,605	0,000	0,122	0,015	6,704	0,010
Esnek Çalışma Uygulamaları	-0,122	-2,589	0,010				
H_2: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş tatminlerini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.							**Sonuç Kabul**

Bağımlı değişken: İş Tatmini

H_2 hipotezi kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, modelde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulgulanmıştır ($p=0,010<0,05$). Ayrıca r^2 değerinin 0,015 olması iş tatmininin esnek çalışma uygulamaları tarafından %1,5 gibi bir oranda açıklanabildiğini göstermektedir. Beta değerinin -0,122 olarak tespit edilmesi ise bu etkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmektedir. Bu doğrultuda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 110. *Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları*

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r^2	F	p
Sabit		18,691	0,000	0,101	0,010	4,596	0,033
Esnek Çalışma Uygulamaları	-0,101	-2,144	0,033				
H_3: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, performans algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.							**Sonuç Ret**

Bağımlı değişken: Çalışan Performansı

Esnek çalışma uygulamalarının çalışan performansına etkisini belirleyebilmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, çalışan performansının %1'lik düşük bir oranda esnek çalışma uygulamaları tarafından açıklanabildiği görülmektedir ($r^2=0,010$). Beta değerinin -0,101 olması iki değişken arasında negatif yönlü bir etkinin varlığını göstermektedir. Öte yandan modelde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca varılmıştır ($p=0,033<0,05$). Bu durumda, analiz sonucu istatistiksel olarak anlamlı

bulunsa da, belirtilen yön açısından bu hipotezin aksini ifade ettiğinden, H_3 hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Banka çalışanları kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansına etkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan ve nicel yöntemlerden saha araştırması deseni kullanılarak yapılan bu çalışmanın sonuçları, bu bölümde açıklanmaktadır.

Örgütlerin en değerli kaynağı olan insan kaynağının, stratejik açıdan konumu günden güne daha iyi anlaşılmaktadır. Çalışma hayatında önemli bir yere sahip olan esnek çalışma uygulamaları ise son zamanlarda sıklıkla gündeme gelmektedir. İşgörenlerin doğrudan hayatlarını etkileyen esnek çalışma uygulamaları, onların iş-yaşam dengeleri, iş tatminleri ve performans algılarını da etkilemektedir. Çalışma hayatında esneklik, işgörenlere özel bir hayatları olduğunu hissettiren, çalışırken yaşamlarında güzel anlar biriktirmelerine vesile olabilecek bir olgudur.

Bu tez çalışmasında, esnek çalışma uygulamalarının iş yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, öncelikle literatür taraması yapılmış ve belirlenen bağımlı/bağımsız değişkenlerin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Bu bağlamda, Ankara ilinde özel ve kamu bankalarında çalışmakta olan banka çalışanları kapsamında, çalışmanın hipotezlerini test edebilmek için gerekli ölçüm araçları kullanılarak katılımcılara anket tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak frekans dağılımı, normal dağılım testleri, güvenilirlik analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmalarda esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesinin kurulmasında önemli bir role sahip olduğu açıklanmaktadır (Parlak, 2016). Doğrul ve Tekeli (2010) de esnek çalışma uygulamaları ile iş-yaşam dengesinin sağlanabileceğini açıklamaktadır. Esnek çalışma uygulamaları ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü (Koruca & Boşgelmez, 2018; Ergün, 2019) veya negatif yönlü bir ilişki (Yavuz, 2018;

Uysal & Çayır Yılmaz, 2020) tespit eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada ise pozitif yönlü bir ilişki bulgulayan diğer araştırmaları destekler nitelikte bir sonuç elde edilmiştir. Bu bağlamda, esnek çalışma uygulamalarının, iş-yaşam dengesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde, bu kavramların pozitif yönlü bir ilişki (Origo & Pagani, 2008; Başdoğan, 2015; Taşlıyan vd., 2017; Wadhawan, 2019) içerisinde olduğu görülmektedir. Öte yandan esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasında, kısmi bir etki (Öztürk & Eyel, 2021) veya negatif yönlü bir ilişki (Wheatley, 2017) sonucunu bulgulayan çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan bu çalışmada ise negatif yönlü bir sonuca varan diğer araştırmaları destekler nitelikte, esnek çalışma uygulamalarının, iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Esnek çalışma uygulamaları ve çalışan performansı ile ilgili yapılan çalışmalarda ise pozitif yönlü bir ilişki (Al, 2016; Govender vd., 2018; Austin Egole vd., 2020) veya negatif yönlü bir ilişki (Omar vd., 2011) tespit edilen araştırmalar mevcuttur. Ayrıca esnek çalışma uygulamaları ve çalışan performansı arasında herhangi bir ilişki veya etkiye ulaşılamayan araştırmalar da bulunmaktadır (Gürkanlar, 2010; Türkmen, 2019). Bu çalışmada ise negatif yönlü bir ilişki bulgulayan diğer araştırmaları destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre ise esnek çalışma uygulamalarının çalışan performansı değişkenini anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Anlamlı bir ilişki tespit edilmesine rağmen oluşturulan hipotezin aksini ifade eden ters yönlü bir etkinin varlığı H_3 hipotezinin reddini gerekli kılmıştır.

Görüldüğü üzere kabul edilen ve reddedilen hipotezleri destekler nitelikte çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada reddedilen hipotez bulgularının, literatürden farklı sonuçlar vermesi, örneklemin ve kullanılan araştırma yöntemlerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca çalışmadan elde edilen verilerin, literatürdeki diğer çalışmaların aksine bir sonuç doğurmasının sebebinin, çalışmanın uygulandığı dönem ile ilgili bir durum olduğu da düşünülmektedir. Bu çalışma, Covid-19 pandemi dönemi içerisinde, ülke geneli sürekli çalışma koşullarının değiştiği, esnek çalışma

uygulamalarının bir uygulanıp bir eski çalışma düzenine geçildiği bir süreçte yapılmıştır. Bu süreçte, ankete katılan işgörenlerin esnek çalışma uygulamalarına bakış açıları sürekli değiştiği için olumsuz bir algının oluştuğu düşünülmektedir. Ülke geneli esnek çalışma ile ilgili alınan mecburi kararlar normal şartlar altında çalışanlar açısından yararlı olabilecek uygulamalar içerse de, olağan dışı bir süreçten geçilmesine istinaden, esnek çalışma ile ilgili yapılan düzenlemelerin yeterli etkiyi gösteremediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, normal şartlarda işgörenler esnek çalışma uygulamalarını destekleseler dahi, sürekli değişen çalışma koşulları, iş tatmini düzeyleri ile iş ve özel yaşamlarının dengede olmasını güçleştirmekte ve iş performansı algılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bankalar yapılan araştırmaları dikkate aldıkları takdirde, yaşanan bu süreçte esnek çalışma uygulamalarını düzenleyerek daha etkili bir çalışma ortamı oluşturabilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara ek olarak, olağan dışı bir dönemde gerçekleştirilmesi, normal çalışma düzenine geçildikten sonra karşılaştırma fırsatı doğuracağından oldukça önemlidir. İleriki çalışmalarda, esnek çalışma uygulamaları ve iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenleri ile farklı sektörlerde çalışmalar yapılabilir. Ayrıca yine bankacılık sektöründe aynı değişkenler kullanılarak Covid-19 pandemi süreci ile normal çalışma süreci arasında karşılaştırmalar yapmak mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, B. (2014). *Çalışan annelerde başa çıkma stratejilerinin iş-aile çatışması üzerindeki etkileri: Zonguldak örneği*. (Tez No. 361916) [Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Agarwal, P. & Sajid, S. M. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research, 17*(3), 123-136.

Akın, A., Ulukök, E. & Arar, T. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 113-124.

Akkuş, D. B. (2020). *Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü: KTMÜ örneği*. (Tez No. 641229) [Doktora Tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Akyaz, F. Ş. (2019), *Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Tez No. 622257) [Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Al, A. D. (2016). *Kısmi zamanlı çalışanlarla tam zamanlı çalışanların bireysel performans düzeylerinde iş tatmininin rolü* (Tez No. 423385) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management, 29*(2), 275-294.

Alkan Meşhur, H. F. (2007). Geleceğin çalışma biçimi tele çalışmaya ilişkin yaklaşımlar. *Akademik Bilişim, 7*(09), 265-272.

Alkan Meşhur, H. F. (2010). Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*(1), 1-24.

Almachı, S. (2019). *Örgütsel öğrenmenin çalışan performansına etkisi: Gaziantep ve Kahramanmaraş bölgesi tekstil sektörü üzerine bir araştırma* (Tez No. 615386) [Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Andaç, F. (2010). *İşsizlik sigortası* (2. baskı). Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Eğitim Yayını.

Arar, T. (2020). *Akademide iş yeri mutluluğu ile performans arasındaki ilişkide iş yaşam dengesi ve duygusal zekânın rolü* (Tez No. 642606) [Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Arslan, I. (2018). *Sağlık çalışanlarında iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü* (Tez No. 538001) [Doktora Tezi, Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Ashfaq, S., Tahir, A., Siddiqui, A. & Khan, M. J. (2014). Impact of work life conflict on organizational performance and moderating role of family life stages: a case study in Pakistan. *World Applied Sciences Journal*, *32*(3), 349-358.

Asiltürk, T. (2011). *A tipik istihdam; part-time çalışma* (Tez No. 291415) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Austin Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: an overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, *25*(5), 50-59.

Avcı, M. & Yavuz, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: kamu kurumlarında bir alan araştırması. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, *18*(35).

Aycan, Z. & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work–family conflict for men and women: the case of turkey. *Sex roles*, *53*(7-8), 453-471.

Aydemir, P. (2013). *İş görenlerin ücret tatmini, iş tatmini ve performans algısı: bir uygulama* (Tez No. 345327) [Yüksek Lisans Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Aydoğdu, C. (2012). *Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde Türkiye'de esnek çalışma ve kadın istihdamına yönelik olarak yapılan çalışmalar, sorunlar ve çözüm önerileri* [Uzmanlık Tezi Çalışma, Sosyal Güvenlik Bakanlığı]. https://www.csgb.gov.tr/yayinlar/uzmanlik-tezleri/calisma-genel-mudurlugu/

Badak, A. (2019). *Pozitif psikolojik sermaye, bilişsel esneklik, psikolojik güvenlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler* (Tez No. 615003) [Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Balcı, A., Akar, F. & Öztürk, İ. (2019). Exploring the meaningful work level of academics in terms of different variables. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 25*(2), 241-283.

Banka ve sektör bilgileri 2019. (2021, Nisan). Türkiye Bankalar Birliği, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/subeler/65

Barlı, Ö. (2012). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış* (5. baskı) Aktif Yayınevi.

Basım, H. N., Erkenekli, M. & Şeşen, H. (2010). Birey davranışındaki kontrol odağının rol çatışması ve rol belirsizliği algısı ile ilişkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, *43*(1), 145-165.

Başdoğan, T. (2015), *Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi* (Tez No. 389089) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Beffort, N. & Hattrup, K. (2003) Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research, 8 (1)*

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to ınclude elements of contextual performance. *In N. Schmitt and Wc Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations,* 71–98.

Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human performance, 10*(2), 99-109.

Ceylan, A. K. (2016). *İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisi: güneydoğu anadolu bölgesi gıda sektörü örneği* (Tez No. 451362) [Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Chimote, N. K. & Srivastava, V. N. (2013). Work-life balance benefits: from the perspective of organizations and employees. *IUP Journal of Management Research*, *12*(1), s. 62-73.

Çalı, S. (2019). *Algılanan etkileme taktiklerinin çalışan performansı üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin aracı rolü: turizm sektöründe bir araştırma.* (Tez No. 545489) [Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Çankır, B. & Semiz Çelik, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *5*(2), 54-67.

Çarıkçı, İ. H. (2000). Çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özellikler-süpermarket çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5(2), 155-168.*

Çelik, S. (2007). *Türkiye işgücü piyasasının esnekliği ve esnek çalışma önündeki engeller* [Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı]. https://media.iskur.gov.tr/15624/sumeyratemiz.pdf

Çetinkaya, F. Ö. (2019). *Sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusunun kişinin tatil satın alma niyetine etkisi* (Tez No. 551561) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Demir, F. & Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (16), 68-89.*

Demir, H., Usta, R. & Okan, T. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *26*(2), 135-161.

Doğan, M. S. (2005). 21. yüzyılda esnek çalışma biçimleri ve toplumların iş hayatına uygulanması. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (31), 93-98.

Doğrul, B. Ş. & Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, *2*(2), 11-18.

Dokuzer, B. (2018). *Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri (Niğde ili bankacılık sektöründe bir uygulama)* (Tez No. 509478) [Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Edvardsson, B. & Gustavsson, B. (2003). Quality in the work environment: a prerequisite for success in new service development. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(2), 148–163.

Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri* (Tez No. 189483) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Elmas, N. (2017). *Örgütsel iletişim ve iş tatmini arasındaki etkisi ve bir uygulama.* (Tez No. 71231) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. baskı) Beta Yayıncılık.

Ergün, E. (2019). *Örgütlerde iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Afyonkarahisar'da bir araştırma* (Tez No. 571679) [Yüksel Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Fidan, F. (2005). Çalışan kadının sorunu: çatışan roller, sorumluluklar ve beklentiler gıda sektörü örneği. *I. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 32, 2005, s. 185-201.*

Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S. & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce

workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 68 (6), 1018-1041.

Gedik T. (2010), *Orman ürünleri sanayi sektöründe çalışan performansının belirlenmesi ve arttırılmasına yönelik alan çalışması (mobilya ve levha fabrikaları örneği)* (Tez No. 270697) [Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Genelge. (2020, 26, 08). *Resmi Gazete* (Sayı: 31225). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/08/20200826-5.pdf

Genelge. (2021, 01, 03). *Resmi Gazete* (Sayı: 31410). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210301M1.pdf

George, D. & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: a simple guide and reference* (15. baskı). Routledge.

Geyik Küçük, A. (2019). *Esnek çalışma ve bilişim sektöründe ofiste ve evde çalışanların iş yaşam dengesine yönelik bir araştırma* (Tez No. 567722) [Yüksel Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Govender, L., Migiro, S. O. & Kyule, A. K. (2018). Flexible work arrangements, job satisfaction and performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies, 10*(3 (J)), 268-277.

Gözener, E. & Sayın, S. (2007). Devlet ve özel hastanelerdeki hekimlerin iş tatmin düzeyinin karşılaştırılması. *Eğitişim Dergisi*, *16*, 1-19.

Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi.* [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. http://acikerisim.akdeniz.edu.tr/handle/123456789/1674

Gürbüz, A. (2007). An assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the toursim sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (1), ss. 36-46.*

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Gürkanlar, E. (2010). *Esnek çalışma saatlerinin kadın çalışanların sosyal rolleri ve çalışma performansı üzerine etkileri-akdeniz üniversitesinde bir araştırma* (Tez No. 280538) [Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Güven, M., Bakan, İ. & Yeşil, S. (2005). Çalışanların iş ve ücret tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkiler: bir alan çalışması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(1), 127-151.

Hall, D. T. & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: what can organizations do to help?. *Academy of Management Perspectives*, *2*(3), s. 213-223.

Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing*, *60*(4), 52-70.

Herst, D. E. L. (2003). *Cross-cultural measurement ınvariance of work/family conflict scales across english-speaking samples*. [Yüksek Lisans Tezi, University of South Florida]. https://scholarcommons.usf.edu/etd/1389

Higgins, C., Duxbury, L. & Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: does it really help balance work and family?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance With the Society of Human Resources Management*, *39*(1), 17-32.

Hill, E.J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility community, *Work and Family, 11(2),* 149-163.

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/12352/1/G0000084.pdf

İnan, A. (2010). *Medeni bilgiler Türk milletinin el kitabı* (2. baskı), Toplumsal Dönüşüm Yayınları, An Matbaası.

İş Kanunu. (2003, 10, 06). *Resmi Gazete* (Sayı: 25134). https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm

Jawahar, I. M. & Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: the compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*.

Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon* (1. baskı) Kumsaati Yayınları.

Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *32*(1), 231-260.

Karakoyun, Y. (2007). *Esnek çalışma yoluyla kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması: İşkur'un rolü*. [Uzmanlık Tezi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı]. https://media.iskur.gov.tr/15626/yucel-karakoyun.pdf

Karakulle, İ. (2020). *Çalışanların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algılarının, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerine etkileri: hizmet sektöründe bir uygulama* (Tez No. 627909) [Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Karaman, N. (2015). *Refah rejimleri sınıflandırmaları ekseninde Türkiye'de iş-aile yaşamını uyumlaştırma politikaları ve kadın istihdamı* (Tez No. 405573) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kayalar, M. (1998). Ekonomik kriz dönemlerinde işçi çıkarımlarına alternatif bir öneri: esnek çalışma sistemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 157-162.*

Keklik, A. (2020). *İş yaşam dengesinin daha iyi yaşam endeksi çerçevesinde değerlendirilmesi: OECD ülkeleri üzerine bir inceleme* (Tez No. 617205) [Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri* (Tez No. 366407) [Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kıcır, B. (2015). *Evden çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: çevirmenler üzerine bir araştırma* (Tez No. 393277) [Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kılıç, S. (2016), Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences, 6(1), 47.*

Kılınç E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 336719) [Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Kıyık Kıcır, G. (2020). *İnsan kaynakları yönetimi* (1. baskı) Anadolu Üniversitesi Yayını. https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL402U/ebook/ISL402U-13V3S1-8-0-1-SV2-ebook.pdf

Korkmazer, F. (2018). *İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının aracı rolü* [Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi]. http://abakus.inonu.edu.tr/xmlui/handle/11616/9038

Koruca, H. İ. & Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, *9*(4), 32-36.

Köleoğlu, D. D. (2012). Sosyal güvenlik sistemi açısından güvenceli esneklik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *14*(1), 73-110.

Kördeve, M. K. (2016). *Esnek çalışma uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi: demografik değişkenlere göre sağlık sektöründe sağlık profesyonelleri harici personel üzerinde bir uygulama* (Tez No. 423708) [Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,9(3), 243-268.*

Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal, 38*(2), 233-250.

Lazar, I., Osoian, C. & Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies, 13, (1).*

Lewis, S. (2000). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?. *Women in Management Review, 16(1), 21–29.*

Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work–life balance'approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, *18*(3), 360-373.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research*, 2-10.

Mahiroğulları, A. & Korkmaz A. (2018). *İşsizlikle mücadelede emek piyasası politikaları-Türkiye ve AB ülkeleri* (4. baskı). Ekin Yayınevi.

Mete, M. & Karahan, M. (2014). Çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma: tekstil sektöründe bir işletme örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *15*(2), 15-32.

Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology, Second Edition, 12*. 82-103

Mucuk, İ. (2014). *Modern işletmecilik* (19. baskı). Türkmen Kitabevi.

Mustafayeva, L. (2013). *İş-aile çatışmalarının hayat memnuniyeti üzerindeki etkisi: Türkiye ve İngiltere'deki akademisyenlerin karşılaştırılması*. (Tez No. 333685) [Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Netemeyer, Richard G. (1996). Develpoment and validation of work boles, james, family conflict and family work conflict scales. *Mcmurrian, Robert: Journal of Applied Psychology, 81,(4), 400-410.*

Oğuz, Ö. (2007). *Türkiye'de çalışma hayatında esnek çalışma* (Tez No. 211816) [Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Omar, A. A., Lolli, J., Chen-McCain, S. L. & Dickerson, J. (2011). A comparison between full and part-time lodging employees on job satisfaction, organizational

commitment, and job performance. *International CHRIE Conference-Refereed Track. 6*.

Origo, F. & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from europe. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 539-566.

Özaydın, M. M. & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *6*(1), 251-281.

Özdemir, Y. (2017). *İşe alım süreç, kavram, uygulama* (1. baskı). Sakarya Yayıncılık.

Özdevecioğlu, M. & Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.

Özer Topaloğlu, E., Sönmez, R. & Yazgan, E. A. (2019). Çalışmaya tutkunluk ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerine. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, *13*(1), 66-83.

Özgen, H. & Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım* (3. baskı) Akademisyen Kitabevi.

Özkalp, E. (2019). *Örgütsel davranış: duygular, tutumlar ve iş tatmini* (3. ünite). Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma, *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2):41-60.*

Öztürk, E. B. & Eyel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management And Administration*, *5*(9), 17-32.

Parkkola, H. (2003). *Possibilities of telework as an organisational tool for the flexible arrangement of teachers' work from the teacher's viewpoint.* [Yüksek Lisans Tezi, University of Jyväskylä].

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/12352/1/G0000084.pdf

Parlak, N. K. (2016). İş-yaşam dengesi açısından esnek çalışmanın analizi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *5*(2), 109-137.

Parlak, Z. & Özdemir, S. (2011). Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (60),* 1-60.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B. & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, *45*(8), 859-873.

Riley, M. & Lockwood, A. (1997). Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting. *International Journal of Operations and Production Management*.

Serbes, K. (2019). *Esnek çalışma ve iş-aile yaşamı dengesi: AB ve Türkiye'deki düzenlemelere yönelik betimleyici bir inceleme* (Tez No. 551777) [Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Sevimli, F. & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, *5*(1), 55-64.

Sirem, S. (2009). *Duygusal zekâ düzeyi ve iş tatmini ilişkisinin analizi: Afyonkarahisar ili kamu sağlık çalışanlarına yönelik bir uygulama* (Tez No. 228877) [Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation y. *Services Marketing Quarterly*, *31*(4), 434-447.

Şafak, İ. (2014). *Örgütlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkin algının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine etkileri ve bir uygulama* (Tez No. 375646) [Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Şahin, T. (2014). *Esnek çalışma düzenlemelerinin örgütsel bağlılığı sağlamaya etkisi: Başbakanlık örneği* (Tez No. 348100) [Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performans ilişkisi* (Tez No. 263113) [Doktora Tezi, Gebze İleri

Teknoloji Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Şimşek, A. (2020). *Kişiler arası güven ve psikolojik iyi oluşun çalışan performansına etkileri* (Tez No. 653877) [Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Taşlıyan, M., Engizek, H. & Gül, N. (2017). Tükenmişlik, iş tatmini ve esnek çalışma saatleri: çalışan kadınlar üzerine bir çalışma. *Tübav Bilim Dergisi*, *10*(2), 111-125.

Tausig, M. & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: alternate work schedules and work-life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, *22*(2), 101-119.

TDK, (2011). *Türkçe sözlük* (11. baskı), Türk Dil Kurumu Yayınları, Saray Matbaacılık.

Toksöz, G. (2007). İşgücü piyasasının toplumsal cinsiyet perspektifinden analizi ve bölgeler arası dengesizlikler. *Çalışma ve Toplum*, *4*(15), 57-79.

Topcuk, Y. (2006). *Esnek çalışma ve esnek çalışanların sosyal güvenliği* (Tez No. 189510) [Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tosun, C. & Keskin, F. (2017). Çalışan-dostu kurumlarda iş-yaşam dengesi politikaları, kurumsal iletişim ve verimlilik. *Verimlilik Dergisi, 4, s. 7-27.*

Tozlu, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri ve tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *3*(4), 99-116.

Tuğsal, T. (2017). *İş-yaşam dengesi, sosyal destek ve sosyo-demografik faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi* (Tez No. 73060) [Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, *88*(1), 87-108.

Turan, B. (2005). *Türk çalışma hayatında esneklik tartışmaları ve 4857 sayılı iş kanununa yansımaları* (Tez No. 187197) [Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Sbf Dergisi*, *65*(02), 196-218.

Türkmen, F. (2019). *Esnek çalışmanın, iş ve yaşam doyumuna etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü* (Tez No. 572716) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Ulusal, C. (1996). *İş tatmini ve tekstil sektöründe uygulamalı bir araştırma* (Tez No. 176390) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Uyargil, C. (2017). *Performans yönetimi sistemi* (4. baskı) Beta Yayıncılık.

Uysal, N. & Çayır Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerin belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, *4*(2), 26-37.

Veri sorgulama sistemi, illere ve bölgelere göre bilgiler 2019. (2021, Nisan). Türkiye Bankalar Birliği, https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73

Wadhawan, S. (2019). Impact of flexible working arrangements on employee satisfaction in it sector. *BVIMSR's Journal of Management Research*, *11*(1), 59-65.

Wan, Z. & Leıghtley, L. E. (2006). Job satisfaction and workforce demographics: a longitudinal study of the us forest products industry. *Forest and Wildlife Research Center, Research Bulletin, Mississipi State University, 7s.*

Weiss, D. J., Dawis, R. V. & England, G. W. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.

Wessels, C. (2017). Flexible working practices how employees can reap the benefits for engagement and performance. No. EPS-2017-418-LIS.

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, *31*(4), 567-585.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). High-performance'management practices, working hours and work–life balance. *British Journal of Industrial Relations, 41*(2), 175-195.

Wise, S. & Bond, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin?, *Women in Management Review, Vol. 18 Iss 1/2 pp. 20 - 31*

Wong, C.A. & Laschinger H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing, 69*(4), 947-959.

Yakut, E. (2020). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde personel güçlendirme ve örgütsel destek algısının etkisinin belirlenmesi* (Tez No. 628663) [Doktora Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(4), 609-619.

Yaşin, T. (2016). *Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkileri* (Tez No. 430558) [Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yavuz, A. (1994). *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi* (Tez No. 31833) [Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yavuz, N. (2018). *İş-yaşam dengesi ile iş stresinin esnek çalışma uygulamaları bağlamında incelenmesi* (Tez No. 516450) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nden edinilmiştir.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 8*(2), 196-217.

Yıldız, G. & Balaban, Ö. (2013). *İş değerleme ve ücret yönetimi* (2. baskı). Sakarya Yayıncılık.

Yıldız, N., Yolsal, N., Ay, P. & Kıyan, A. (2003). İstanbul Tıp Fakültesi'nde çalışan hekimlerde iş doyumu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine ,66 (1), 34-41.*

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 30/10/2020 tarihli ve 1 numaralı (tam uygundur) kararı ile alınmıştır.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

Aşağıdaki anket formu Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi tezli yüksek lisans programı kapsamında yürütülmekte olan bir araştırmaya veri toplamak üzere akademik amaçlarla hazırlanmış olup, elde edilen veriler hiçbir koşulda üçüncü kişiler ile paylaşılmayacaktır. Bu anketin amacı, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Anket sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için soruları samimi, eksiksiz ve doğru olarak yanıtlamanız gerekmektedir. Anketi cevaplandırma süresi ortalama 6 dakikadır. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, yaşamınızda başarılar dileriz.

Doç. Dr. Ebru AYKAN
Kayseri Üniversitesi
Tez Danışmanı

Selda KAÇİK
Kayseri Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

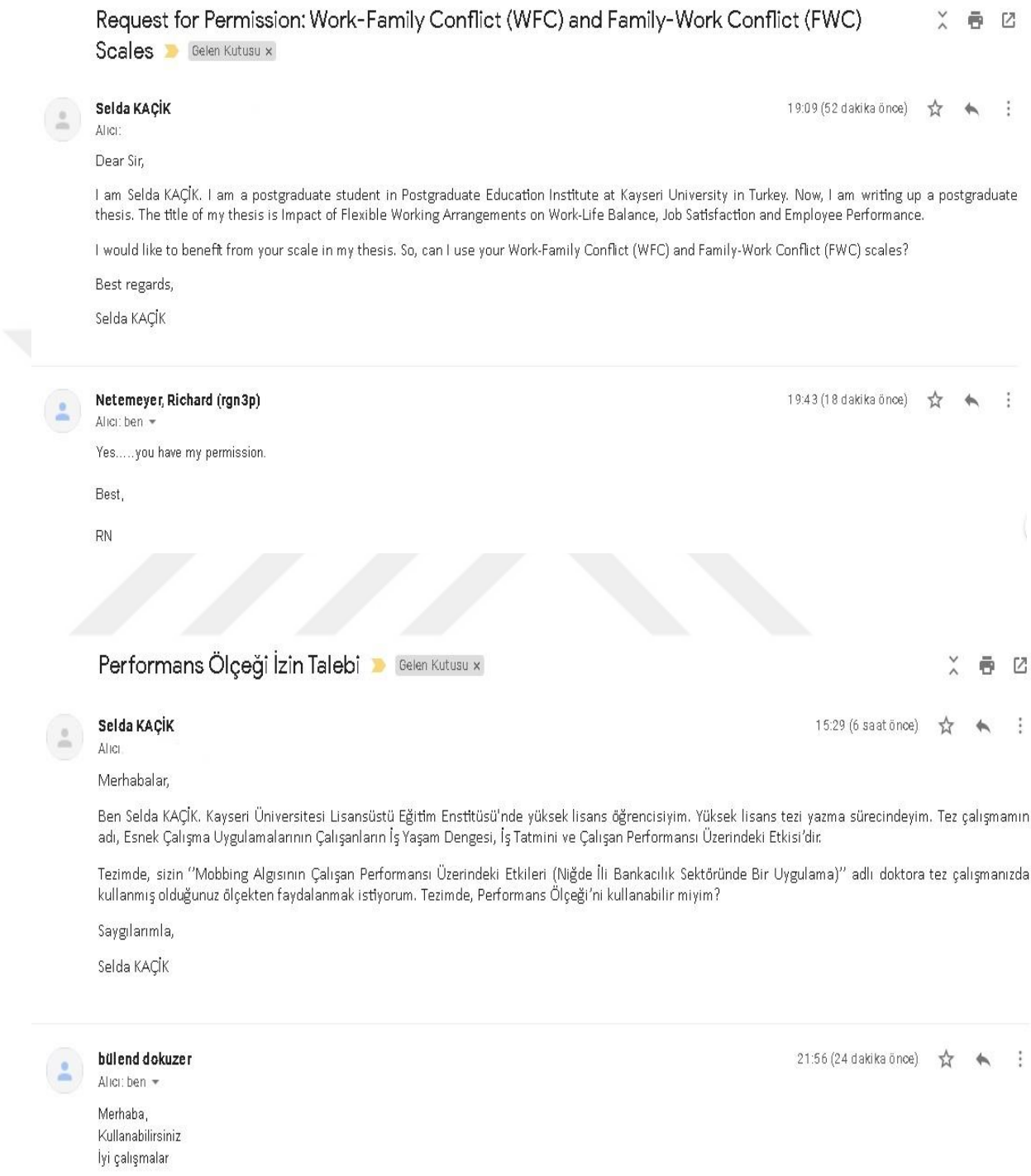
Cinsiyetiniz		
( ) Kadın	( ) Erkek	
Yaşınız		
Lütfen yazınız… …….		
Eğitim Durumunuz		
( ) İlköğretim	( ) Lise	( ) Önlisans
( ) Lisans	( ) Lisansüstü	( ) Doktora
Medeni Durumunuz		
( ) Evli	( ) Bekâr	
Çocuk Sahibiyseniz Kaç Çocuğunuz Var?		
( ) 1	( ) 2	( ) 3
( ) 4	( ) 5	( ) Diğer…….
Çalıştığınız Banka		
( ) Kamu Bankası	( ) Özel Banka	
İş Hayatındaki Toplam Deneyiminiz		
( ) 6 aydan az	( ) 6 ay-1 yıl arası	( ) 1-5 yıl arası
( ) 6-10 yıl arası	( ) 11-15 yıl arası	( ) 16-20 yıl arası
( ) 21 yıl ve üzeri		
Kaç Yıldır Bu Kurumda Çalışıyorsunuz?		
( ) 6 aydan az	( ) 6 ay-1 yıl arası	( ) 1-5 yıl arası
( ) 6-10 yıl arası	( ) 11-15 yıl arası	( ) 16-20 yıl arası
( ) 21 yıl ve üzeri		

	Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği **Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.**	Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamameen Uygun
1	Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarımı düzenlememe yardımcı olur.					
2	İş saatinin azalmasını içeren esnek çalışma seçeneklerinden oluşacak ücret kaybını kabul edemem.					
3	Esnek çalışma seçenekleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissiyatı yarattığı için bana uymaz.					
4	Daha kısa saatlerle çalışmak organizasyon içinde yükselmemi olumsuz etkiler.					
5	Daha esnek saatlerle çalışmak ailevi sorumlulukları yerine getirmemde etkilidir.					
6	Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.					
7	Esnek çalışma düzenlemeleri işyükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.					
8	Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.					
9	İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.					
10	İşyerindeki çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.					
11	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rolüne genellikle daha az bağlı olurlar.					
12	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları gibi önemli olayları kaçırırlar.					
13	Esnek çalışma düzenlemelerini kullanamazsam, kendimi işime tamamen veremem.					
	İş Yaşam Dengesi Ölçeği **Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.**	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Görüşüm Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14	İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiliyor.					
15	İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.					
16	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
17	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
18	İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.					
19	Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.					
20	Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.					
21	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediği şeyleri yapamıyorum.					

22	Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.					
23	Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.					
	Minnesota İş Tatmin Ölçeği **Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.**	**Hiç memnun değilim**	**Memnun değilim**	**Kararsızım**	**Memnunum**	**Çok memnunum**
Aşağıda mesleğinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleye cevap verirken, ''Bu yönden işimden ne derece memnunum?''diye kendinize sorunuz.						
24	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından					
25	Tek başına çalışma olanağının olmasından					
26	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olması bakımından					
27	Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi bakımından					
28	Amirin kişileri idare tarzı açışından					
29	Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından					
30	Vicdanıma aykırı olan şeyleri yapma durumunda kalmamam açışından					
31	Bana sabit bir iş sağlaması bakımından					
32	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olma açısından					
33	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından					
34	Kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması Açısından					
35	İşimle ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından					
36	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından					
37	İş içinde terfi olanağının olması bakımından					
38	Kendi kararlarını uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından					
39	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından					
40	Çalışma şartları bakımından					
41	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmaları açısından					
42	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından					
43	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden					
	Çalışan Performansı Ölçeği **Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Görüşüm Yok**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Aşağıdaki ifadelere genel olarak yöneticileriniz ve\veya iş arkadaşlarınız ile ilgili düşüncelerinizi esas alarak cevap veriniz.						
44	Yüksek kalitede iş ortaya koymaktadırlar.					
45	İşlerinin esasını oluşturan ana görevlerini başarıyla yerine getirmektedirler.					
46	İşlerini yaparken zamanı verimli kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı Kalmaktadırlar					
47	İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerini yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmektedirler.					
48	İşlerini yaparken çok az hata yaparlar.					

49	İş planlarını işlerin bitiş tarihine göre öncelik sırasına uygun olarak yaparlar.					
Aşağıdaki ifadelere genel olarak kendinizle ilgili düşüncelerinizi esas alarak cevap veriniz.						
50	İşlerimi yaparken iyi bir yazılı iletişim becerisi sergilerim.					
51	İşlerimi yaparken iyi bir sözlü iletişim becerisi sergilerim.					
52	İşlerimi yaparken örgütsel politika ve prosedürleri uygulamakta ve bunlara uyum göstermekte başarılıyımdır.					
53	İşlerimi yaparken uygunsuz ve/veya mantıksız olsa bile örgütsel değerlere bağlı kalırım.					
54	İşlerimi yaparken yetkili makamlara karşı saygılıyımdır.					
55	İşlerimi yaparken tüm prosedürleri yerine getiririm.					
56	Sektör dışındakilere karşı kurumumu en iyi şekilde temsil ederim.					
57	Kendi işlerimin parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olurum.					
58	Görev tanımımda olmayan iş ya da projelerde yer alabilirim.					
59	Görevlerimi tamamlamak için ekstra çaba gösteririm.					
60	İşlerimi büyük bir heves ve gayret içerisinde yerine getiririm.					

EK 2. ANKET İZİNLERİ



Request for Permission: Work-Family Conflict (WFC) and Family-Work Conflict (FWC) Scales

Gelen Kutusu ×

Selda KAÇİK 19:09 (52 dakika önce)

Alıcı:

Dear Sir,

I am Selda KAÇİK. I am a postgraduate student in Postgraduate Education Institute at Kayseri University in Turkey. Now, I am writing up a postgraduate thesis. The title of my thesis is Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Balance, Job Satisfaction and Employee Performance.

I would like to benefit from your scale in my thesis. So, can I use your Work-Family Conflict (WFC) and Family-Work Conflict (FWC) scales?

Best regards,

Selda KAÇİK

Netemeyer, Richard (rgn3p) 19:43 (18 dakika önce)

Alıcı: ben

Yes.....you have my permission.

Best,

RN

Performans Ölçeği İzin Talebi

Gelen Kutusu ×

Selda KAÇİK 15:29 (6 saat önce)

Alıcı

Merhabalar,

Ben Selda KAÇİK. Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Yüksek lisans tezi yazma sürecindeyim. Tez çalışmamın adı, Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların İş Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi'dir.

Tezimde, sizin ''Mobbing Algısının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkileri (Niğde İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama)'' adlı doktora tez çalışmanızda kullanmış olduğunuz ölçekten faydalanmak istiyorum. Tezimde, Performans Ölçeği'ni kullanabilir miyim?

Saygılarımla,

Selda KAÇİK

bülend dokuzer 21:56 (24 dakika önce)

Alıcı: ben

Merhaba,
Kullanabilirsiniz
İyi çalışmalar

Minnesota Job Satisfaction Scale Permission Request

Gelen Kutusu x

Selda KAÇİK
Alıcı:

11 Kasım Çar 23:24 (20 saat önce)

Dear Sir,

I am Selda KAÇİK. I am a postgraduate student in the Postgraduate Education Institute at Kayseri University in Turkey. Now, I am writing up a postgraduate thesis. The title of my thesis is the effect of flexible working arrangements on job-life balance, job satisfaction and the performance of the employee.

I would like to benefit from your scale in my thesis. So, can I use your Minnesota Job Satisfaction scale?

Yours sincerely,

Selda KAÇİK

David Weiss
Alıcı: ben

06:36 (13 saat önce)

Thank you for your interest in the University of Minnesota's Vocational Psychology Research Center's assessments. We have transitioned to a Creative Commons license and will no longer be charging or providing permission letters for the use of our assessments. You can access samples of the assessments as well as the manuals online here: Website. You may use the measures free of charge, but not for profit, by creating digital reproductions of the samples available online. Please note that this office and the University of Minnesota are unable to provide consultation on the measures or their scoring. We encourage you to read the manuals (found on our Website) and review the literature thoroughly prior to using any measures from our website.

Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği İzin Talebi

Gelen Kutusu x

Selda KAÇİK
Alıcı

12 Kasım Per 17:49 (3 gün önce)

Merhaba,

Ben Selda KAÇİK. Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde yüksek lisans öğrencisiyim. Şimdi bir yüksek lisans tezi yazıyorum. Tez çalışmamın adı, Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanların İş Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi'dir.

Tezimde, sizin de çalışmanızda kullanmış olduğunuz ölçekten faydalanmak istiyorum. Tezimde, Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği'ni kullanabilir miyim?

Saygılarımla,

Selda KAÇİK

fatih sukru
Alıcı: ben

13 Kasım Cum 22:53 (2 gün önce)

Merhaba sayın Selda hanım . Tezimden istediğiniz gibi faydalanabilirsiniz. Fakat calismami kaynak gosterirseniz sevinirim. Umarım çalışmanızda istediğiniz sonucu alırsınız. Şimdiden bilim uzmanlığınızı kutlarım.

ÖZGEÇMİŞ

1. İLETİŞİM BİLGİLERİ

Adı Soyadı : Selda KAÇİK
Uyruğu : T.C.

2. ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Alan	Üniversite	Yıl
Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Erciyes Üniversitesi	2019
Yüksek Lisans	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kayseri Üniversitesi	2021
Doktora	-	-	-

3. YABANCI DİL: İngilizce

4. İŞ DENEYİMLERİ (varsa)

Yıl	Kurum	Görev
2018-2019	Ali Başyazıcıoğlu Holding	İnsan Kaynakları Elemanı
2016	ORAN Kalkınma Ajansı	Proje Asistanı
2015	Erciyes Üniversitesi - Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi	Stajyer

5. YAYINLAR

5.1. 2020-Üniversite Öğrencilerinin Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (GKK) ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi
URL: https://dergipark.org.tr/tr/pub/kayusosder/issue/55597/749652

TEZ İNTİHAL RAPORU

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (Yüksek Lisans Tezi)

Yazar Selda Kaçik

Gönderim Tarihi: 16-Tem-2021 12:12PM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 1620288032
Dosya adı: SELDA_KA_K-TEZ.docx (1.09M)
Kelime sayısı: 25368
Karakter sayısı: 178865

ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN İŞ-YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ (Yüksek Lisans Tezi)

ORİJİNALLİK RAPORU

%13	%12	%2	%6
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	enstitu.kayseri.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
2	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
3	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
4	openaccess.hku.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
5	toad.halileksi.net İnternet Kaynağı	%1
6	acikarsiv.ankara.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
7	acikerisim.nevsehir.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
8	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	<%1

87	www.selcukmedj.org İnternet Kaynağı	<%1
88	www.siyasalkitap.com İnternet Kaynağı	<%1

Alıntıları çıkart	üzerinde	Eşleşmeleri çıkar	< 7 words
Bibliyografyayı Çıkart	üzerinde		