

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI



**ESNEK (UZAKTAN) ÇALIŞMANIN İŞGÖREN MEMNUNİYETİ,
İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞVEREN MALİYETLERİNE
ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

SEVCAN KAYA

DOKTORA TEZİ

PROF. DR. ORHAN ÇAĞLAYAN

MAYIS - 2023

KASTAMONU

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Sevcan KAYA

ÖZET

DOKTORA TEZİ

ESNEK (UZAKTAN) ÇALIŞMANIN İŞGÖREN MEMNUNİYETİ, İŞGÖREN PERFORMANSI VE İŞVEREN MALİYETLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

SEVCAN KAYA

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: PROF. DR. ORHAN ÇAĞLAYAN

Son yıllarda yaşanan sosyal, ekonomik, teknolojik gelişmeler ve pandemi ile birlikte çalışma hayatında köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Şimdiye kadar yapılan çalışma ve uygulamalarda esnek çalışmanın özel sektörde yaygın olarak kullanılmasının altında önemli maliyet avantajı sağlaması yatarken, günümüzde pandemi ve deprem gibi olaylarla pek de kontrol altında tutulamayan sebepler nedeniyle zorunluluktan kaynaklı olarak esnek çalışmanın kullanım yelpazesi genişleyerek kamu sektöründe de uygulama alanı bulmuştur. Kamu sektöründe uygulanmasının temelinde ise kamu hizmetinin sürekliliğinin sağlanması yer almaktadır.

Esnek çalışma, iş faaliyetlerinin iş yerlerinden uzak mekânlarda yerine getirilmesi ve işin yapılması esnasında zaman yönetimi ve mekân belirlemede söz sahibi olması, klasik çalışma sistemine göre çalışma şartlarında esnekliğe yer verilmesi anlamı taşımaktadır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş yerindeki görev ve sorumlulukları gereği istenilen işin ortaya konulabilmesi için harcadığı zaman ve çaba işgören performansı olarak tanımlanmaktadır. İşgören memnuniyeti ise çalışanların işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tavır olarak açıklamak mümkündür. İşveren maliyeti ise işletmelerin/kurumların esnek çalışma sistemine geçmesiyle birlikte katlanmak zorunda kalan bütün maliyet kalemlerini kapsamaktadır.

Bu çalışmanın amacı Adalet Bakanlığına Bağlı Ankara Merkez İcra Müdürlüklerinde uygulanan uzatan (esnek) çalışma sisteminin işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetlerine etkisini belirlemektir.

Tez kapsamında esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda demografik değişkenler bakımından araştırma değişkenleri konusunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenecektir.

Bu çalışmada icra dairesi çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının çalışanların memnuniyetleri, performansları ve işveren maliyetine ilişkin tutumları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanların memnuniyet düzeylerinin performans seviyeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son olarak esnek çalışmanın çalışan performansına etkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 400 çalışandan

yüz yüze görüşme yapılarak anket ile veri toplanmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli analizi ve process makro analizi ile test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda esnek çalışmanın işgören memnuniyetini, işgören performansını ve işveren maliyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işgören memnuniyetinin işgören performansı üzerindeki anlamlı etkisi doğrulanmıştır. Process makro analizi sonucunda ise esnek çalışmanın işgören performansı üzerindeki etkisinde işgören memnuniyetinin yüksek düzeyde aracılık rolüne sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki esnek çalışma ve mesai dışı çalışma icra çalışanlarında memnuniyete neden olmakta bu memnuniyet neticesinde de çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir.

Yapılan tez çalışmasıyla esnek çalışmanın Adalet Bakanlığı ile birlikte diğer kamu kurumlarında da uygulanmasının yaygınlaşması beklenmektedir. Kamu hizmetinin devamı ve sürekliliği için maliyetlerin önemli bir ölçüt olduğu göz önünde bulundurulduğunda çağın gerekleri, doğal afet ve pandemi gibi büyük bir kitleyi etkisi altına alan olaylar çalışma hayatının uygulama alanına sınırlamalar getirdiğinden işgörenlerin çalışmalarını sürdürebildiği esnek çalışma modeli ile işgören memnuniyetinin sağlanmasına, işgören performansının artmasına ve işgören maliyetlerinin düşürülmesine önemli katkı sağlaması ile etkin ve verimli bir çalışmaya hayatı açısından yol gösterici olacaktır.

ANAHTAR KELİMELEER: Esnek çalışma, işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetleri

ABSTRACT**PH.D THESIS****A RESEARCH ON THE EFFECT OF FLEXIBLE (REMOTE) WORKING
ON EMPLOYEE SATISFACTION, EMPLOYEE PERFORMANCE AND
EMPLOYER COSTS****SEVCAN KAYA****KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCE
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
SUPERVISOR:PROF. DR. ORHAN ÇAĞLAYAN**

With the social, economic, technological developments and the pandemic in recent years, radical changes have occurred in working life. While the reason for the widespread use of flexible working in the private sector in the studies and practices done so far is that it provides significant cost advantages, today the range of use of flexible working has expanded due to reasons that cannot be kept under control due to events such as pandemics and earthquakes, and it has found application in the public sector as well. The basis of its implementation in the public sector is to ensure the continuity of the public service.

Flexible working means that work activities are carried out in places far from the workplaces and that they have a say in time management and place determination during the work, and flexibility in working conditions according to the classical working system. In order to meet the needs of the employees, the time and effort spent in order to put forward the desired job in accordance with their duties and responsibilities in the workplace is defined as the performance of the employee. It is possible to explain the employee satisfaction as the positive or negative attitude of the employees towards their work. Employer cost includes all cost items that had to be endured with the transition of enterprises/institutions to the flexible working system.

The aim of this study is to determine the effect of the extended (flexible) working system applied in Ankara Central Enforcement Directorates under the Ministry of Justice on employee satisfaction, employee performance and employer costs.

Within the scope of the thesis, it is aimed to investigate whether there is a statistically significant effect of flexible working between employee satisfaction, employee performance and employer costs. In line with the purpose of the research, it will be determined whether there is a significant difference in terms of demographic variables in terms of research variables.

In this study, the effect of executive office employees' attitudes towards flexible working on employee satisfaction, performance and attitudes towards the cost of institutions was investigated. In the study, the effect of employee satisfaction levels on performance levels was also examined. Finally, it has been investigated whether employee satisfaction has a mediating

role in the effect of flexible working on employee performance. For this purpose, 400 employees were interviewed face-to-face and data were collected by questionnaire. The research hypotheses were tested with structural equation model analysis and process macro analysis.

As a result of the structural equation model analysis, it has been determined that flexible working affects employee satisfaction, employee performance and employer cost positively. In addition, the significant effect of employee satisfaction on employee performance has been confirmed. As a result of the process macro analysis, it was found that employee satisfaction has a high mediating role in the effect of flexible working on employee performance.

The findings show that flexible working and non-working work cause satisfaction in executive employees, and as a result of this satisfaction, an increase in the performance of the employees occurs.

Flexible development with the thesis study Continuing to expand its use in other public institutions together with the Ministry of Justice. Since public costs are an important criterion for the continuation and continuity of the eye, the requirements of the diameter, the effect of a large mass such as natural disasters and pandemics, the limitations of the working areas of the surrounding organisms, the building work model in which the employees can maintain their structures, giving the employee permission, authorization of the employee competence and the employee's It will be a guide in terms of an efficient and productive working life by making a significant contribution to the reduction of productivity.

KEYWORDS:Flexible working, employee satisfaction, employee performance and employer costs.

TEŞEKKÜR

Eğitim hayatının en önemli aşaması doktora eğitimimde tez danışmanım Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN hocama desteği için teşekkür ediyorum. Bu süreçte desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Bülent YILDIZ hocama ve tüm jüri üyelerime ayrıca teşekkür ederim. Bugünlere gelmemde büyük emek harcayan, eğitimimi her aşamada destekleyen aileme teşekkürlerimi sunuyorum. Eğitim kişinin kendine yaptığı bir yatırımdır. Kendine yaslanan dik yürür. Tez çalışmama katkısı olan herkese teşekkür ediyorum.

SEVCAN KAYA

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	viii
İÇİNDEKİLER	ix
ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiv
1. GİRİŞ.....	1
2. ESNEK (UZAKTAN) ÇALIŞMA.....	2
2.1 Esnek Çalışma Kavramı	2
2.2 Esnek Çalışmanın Kapsamı	3
2.3 Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler	12
2.4 Esnek Çalışabilecek Personeller.....	13
2.5 Esnek Çalışmada Veri Güvenliği	15
2.6 Esnek Çalışmanın Yarar ve Sakıncaları	17
2.6.1 İşverenler Açısından Esnekliğin Yararları.....	18
2.6.2 İşverenler Açısından Esnekliğin Sakıncaları	18
2.6.3 Çalışan Açısından Esnekliğin Yararları.....	18
2.6.4 Çalışan Açısından Esnekliğin Sakıncaları	19
3. İŞGÖREN PERFORMANSI, İŞGÖREN MEMNUNİYETİ ve İŞVEREN MALİYETLERİ	20
3.1 İşgören Performansı ve Performans Değerleme.....	20
3.1.1 Performans Kavramı	20
3.1.2 İşgören Performansı	21
3.1.3 Performans Değerleme	21
3.1.4 Ödüllendirme ve Ücretlendirme	22
3.2 İşgören Memnuniyeti.....	23
3.2.1 İçsel Faktörler	26
3.2.1.1 Beceri çeşitliliği	27
3.2.1.2 Görev kimliği	28
3.2.1.3 Görevin anlamlılığı	28
3.2.1.4 Özerklik.....	29
3.2.1.5 Geribildirim.....	29
3.2.2 Dışsal Faktörler	30
3.2.2.1 Ekonomik araçlar	30
3.2.2.1.1 Ücret	31
3.2.2.1.2 Takdir edilme, ödüllendirme ve terfi	31
3.2.2.1.3 İş güvencesi ve süreklilik.....	32
3.2.2.2 Yönetimsel araçlar.....	33
3.2.2.2.1 Kararlara katılım	33
3.2.2.2.2 Yetki devri	34
3.2.2.2.3 Yönetici davranışları.....	34

3.2.2.3	Örgütsel araçlar	35
3.2.2.3.1	Örgüt yapısı ve kültürü	36
3.2.2.3.2	Örgüt iklimi	36
3.2.2.3.3	Örgüt içi ilişkiler	37
3.2.2.3.4	Kurum imajı	39
3.2.2.3.5	İş ortamı, fiziksel çalışma koşullar ve motivasyon	39
3.2.2.3.6	Kariyer olanakları	40
3.2.2.3.7	Amaç birliği	41
3.2.3	Bireysel Faktörler	41
3.2.3.1	Kişinin kendisinden kaynaklanan faktörler	42
3.2.3.1.1	Yaş	42
3.2.3.1.2	Cinsiyet	43
3.2.3.1.3	Kişilik özellikleri	43
3.2.3.1.4	Yetenek ve zekâ	44
3.2.3.2	Sonradan kazanılan faktörler	44
3.2.3.2.1	Medeni durum	44
3.2.3.2.2	Eğitim düzeyi	45
3.2.3.2.3	Meslek	46
3.2.3.2.4	Rol ve statü	47
3.2.3.2.5	Kıdem	48
3.3	İşveren Maliyetleri	48
3.3.1	Finansal Maliyet	52
3.3.1.1	Parasal maliyet	52
3.3.1.2	Fayda kaybı maliyeti	52
3.3.2	Prosedürel Maliyet	52
3.3.2.1	Değerlendirme maliyeti	53
3.3.2.2	Kurulum (Set-up) maliyeti	53
3.3.2.3	Öğrenme maliyeti	53
3.3.3	Psikolojik Maliyet	54
3.3.3.1	İlişkisel maliyet	54
3.3.3.2	Belirsizlik maliyeti	55
4.	YÖNTEM	57
4.1	Problem Durumu	57
4.2	Konunun Önemi	59
4.3	Çalışmanın Amacı	60
4.4	Araştırmadan Beklenen Yararlar	61
4.5	Araştırmanın Varsayımları	63
4.6	Araştırmanın Kısıtları	63
4.7	Araştırma Modeli	63
4.8	Araştırmanın Kapsamı	64
4.9	Veri Toplama Araçları ve Yöntemi	65
4.10	Araştırmanın Hipotezleri	68
5.	BULGULAR ve ANALİZ	72
5.1	Demografik Bulgular	72
5.2	Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri	74
5.2.1	Keşfedici Faktör Analizleri	74
5.2.2	Doğrulayıcı Faktör Analizleri	80
5.2.3	Bileşen Geçerliği ve Güvenilirlik Analizi	87
5.2.4	Normal Dağılım Testi	88

5.2.5	Korelasyon Analizi	90
5.2.6	Yapısal Eşitlik Modeli	90
5.2.7	Aracılık Testi	92
6.	TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER	94
6.1	Öneriler.....	98
KAYNAKLAR		105
EKLER		120
EK 1.	Anket Formu	121



ŞEKİLLER VE GÖRSELLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 4.1 Araştırma modeli	63
Şekil 5.1 Esnek çalışma DFA	81
Şekil 5.2 İşgören memnuniyeti DFA	82
Şekil 5.3 İşgören performansı DFA	83
Şekil 5.4 İşveren maliyeti DFA.....	84
Şekil 5.5 Yapısal eşitlik modeli	91



TABLOLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 4.1 KMO değer yorumları	67
Tablo 4.2 Güvenilirlik analizi yorumu	67
Tablo 5.1 Cevaplayıcıların yaş özellikleri	72
Tablo 5.2 Cevaplayıcıların eğitim durumu özellikleri	72
Tablo 5.3 Cevaplayıcıların tecrübe durumu özellikleri.....	73
Tablo 5.4 Cevaplayıcıların unvan durumu özellikleri.....	73
Tablo 5.5 Cevaplayıcıların esnek çalışma uygulama süresi özellikleri	73
Tablo 5.6 Esnek çalışma KFA	74
Tablo 5.7 İşgören memnuniyeti KFA	76
Tablo 5.8 İşgören performansı KFA	78
Tablo 5.9 İşveren maliyeti KFA	80
Tablo 5.10 Uyum ölçüleri referans tablosu.....	84
Tablo 5.11 DFA uyum iyiliği değerleri.....	85
Tablo 5.12 Bileşen geçerliği ve güvenilirlik	87
Tablo 5.13 Çarpıklık ve basıklık	88
Tablo 5.14 Korelasyon analizi	90
Tablo 5.15 Model uyum iyiliği değerleri	91
Tablo 5.16 Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları	92
Tablo 5.17 Aracılık analizi.....	93

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Açıklanan Varyans
CR	: Bileşen Güvenilirliği
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
D	: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatası
Df	: Serbestlik Derecesi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EV	: Etkinlik ve Verimlilik
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İYÇ	: İş-Yaşam Çatışması
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
N	: Hedef Kitledeki Birey Sayısı
n	: Örnekleme Alınacak Birey Sayısı
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
ÖG	: Örgütsel Güven
p	: İncelenen Olayın Görülüş Sıklığı (Gerçekleşme Olasılığı)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
q	: İncelenen Olayın Görülmeyiş Sıklığı (Gerçekleşmeme Olasılığı)
s.	: Sayfa
S	: Evren İçin Tahmin Edilen Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
t	: Belirli Bir Anlamlılık Düzeyinde, T Tablosuna Göre Bulunan Teorik Değer
TLI	: Tucker- Lewis İndeksi
Vb.	: Ve Benzeri
UYAP	: Ulusal Yargı Ağı Projesi
VPN	: Sanal Özel Ağ
VTYS	: Veri Tabanı Yönetim Sistemi
χ^2	: Ki-Kare Uyum İndeksi

1. GİRİŞ

Ülkemizde ve dünya genelinde son yıllarda yaşanan deprem, pandemi gibi doğal afetlerin yanında yaşanan ekonomik gelişmeler insan hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. İnsanların önemli sağlık sebepleri ile dışarı çıkamamaları ya da doğal afet gibi sebeplerle evlerine veya işyerlerine gidememeleri sebebiyle iş yaşantısında işyerinden uzakta çalışma sistemine uygun farklı çalışma stillerinin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

İşverenler için faaliyetlerin sürekliliği, kesintisiz hizmet, maliyet avantajı ve rekabete direnme gücünün sağlanması için çalışma sistemleri zamanın gerekleri, teknolojik gelişmeler, sosyal ve ekonomik olaylar dikkate alındığında çalışma sistemi revize edilerek birçok esnek çalışma modeli ortaya çıkmıştır.

Kamu sektörüne bakıldığında kamu hizmetinin sürekliliğinin sağlanması gereği kamu hizmetinde de farklı çalışma sistemlerini doğurmuştur. Aslında pek de alışık olunmayan kamu hizmetinin uzaktan sunulması ilk başta belirsizliklere neden olması açısından farklı gelse de, teknolojik gelişmelerle telefon, tablet ya da laptop gibi birçok teknolojik araçla vatandaşa sunulan hizmetin kamu idaresine ulaşmak için ulaşım maliyeti, telefonla arayarak bilgi almak zaman maliyeti ve ekonomik bedel ödmeden üstelik daha hızlı hizmet sunulması ve sunulan hizmetin vatandaş nezdinde ilgili kurumun kullandığı site ya da mobil uygulamalarla anlık olarak takip edilmesi hizmet kalitesinin artırılması ve hizmete erişebilirlik için büyük katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada ise Adalet Bakanlığına Bağlı İcra Müdürlüklerinin kullandığı Uyap sistemi üzerinden verilen uzatan(esnek) çalışmayı konu almaktadır. Esnek çalışmanın özel sektörde uygulanmasına alışık olunsa da kamu sektöründe uygulanması kamu kurumlarında da esnekliğe uyum sağlandığını göstermektedir.

Bu tezde esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir etkinin olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda demografik değişkenler bakımından araştırma değişkenleri konusunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenecektir. Çalışmanın amacı izleyen bölümlerde detaylandırılacaktır.

2. ESNEK (UZAKTAN) ÇALIŞMA

Teknoloji, son zamanlarda günlük hayatın vazgeçilmez bir unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji sayesinde çoğu bilgiye kısa sürede ve istediğimiz çoğu yerden ulaşma fırsatı tanınmaktadır.

Teknolojinin yaşamımızı kayda değer ölçüde kolaylaştırması ve hayatımızın her anında yer alması sebebiyle kullanım alanları her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla teknoloji çalışma koşullarında da önemli değişiklikler meydana getirmektedir.

2.1 Esnek Çalışma Kavramı

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) tarafından 1986'da düzenlenen "Dahrendorf Raporu"nda esnekliğin tanımı oluşturulurken; sistemlerin, organizasyonların, bireylerin davranış biçimlerini geliştirildiği, değişen koşullara uyumun sağlanmasına yönelik yetenekler olarak belirtilmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise esnekliği, işgücü piyasasının teknolojik, sosyal ve ekonomik şartlara uyum sağlama esnasında gösterilen katılık ya da esneklik olarak ifade edilmektedir. Esneklik, işgörenlerin değişen koşullar karşısında, çalışma koşullarındaki uyum seviyesi, mevzuatı, yasaları, sosyal politikaları, hükümet faaliyetleri ve endüstriyel ilişkiler sistemiyle belirlenmektedir (Marinakı, 1997:357).

Esneklik; yürürlükteki kurallarda daha yumuşaklığın sağlanması olarak adlandırılabilir (Günay, 2004: 193). Başka bir tanıma göre esneklik ise, işletme ile işgörenlerin değişen iş çevresine gerçekleştirilebilecek en etkin uyum sağlama çabasıdır (Mess, 2002:10). Esneklik; tamamen özgürlük ya da tamamen kuralsızlık olarak görülmemeli, iş faaliyetlerinin iş yerlerinden uzak mekânlarda çalışanın işini yapacağı zaman ve mekânda söz sahibi olması olarak düşünülmelidir.

Esneklik ayrıca; çalışanların aile ilişkilerine, çocuk bakımına ve diğer şeyler için kendine boş zaman yaratmasına olanak sağlamakla birlikte profesyonel çalışanların, görev ve mesleki amaçlarına uygun çalışma isteklerine imkân ve izin vermekte, işveren tarafından talep dalgalanmalarının kontrol altında tutulmasını sağlamakta ve

değişken müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli katma değer yaratmaktadır (Selby vd., 2001:3).

Günümüzde yeni çalışma şekillerine ihtiyaç duyulmasının temelinde teknolojik gelişmelerin çalışma şekillerini etkilemesi gelmektedir. İş yaşamındaki gelişmelerle birlikte normal kabul edilen çalışma sürelerinin yetersizliği, ekonomik gelişmelerin etkisi, iş ilişkileri ve iş yerinde geçirilen çalışma sürelerinin azaltılması yeni çalışma şekillerinin bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2008: 51). İşgörenler kendi hayatları çerçevesinde şekillendirebileceği bir iş hayatını arzu etmektedir. İşverenler ise, çalışanların işyerinde işin amacına uygun çalıştığını görmeyi ummaktadır. Son zamanlarda esnek çalışmanın yaygınlaşması ile esnek çalışma kavramı hakkındaki fikir ayrılıklarını da beraberinde getirmiştir. İşgörenlerin bazılarında esnek çalışmanın hayatlarını daha fazla özgürleştireceğini düşüncesi hakimken, bazıları ise bu çalışma şeklini güvencesiz olarak değerlendirmektedir. İşgörenler arasındaki fikir ayrılığına benzer şekilde işverenlerin de ikiye bölünmesine sebep olmuştur. İşverenlerin bir bölümü çalışanları kontrol altında tutabilecekleri iyi bir çalışma sistemi olarak düşünürken, diğer işverenler ise kontrol mekanizmasının komple kaybolmasından tedirgin olmaktadır (Yavuz, 1995: 7). Esnek çalışma, alışılmış geleneksel çalışma sistemlerinden farklı olarak bütün çalışma yöntemlerini içinde barındıran büyük bir kavramdır (Selby vd., 2001).

Zamandan ve mekândan bağımsız olarak uygulanan ilk çalışma modeli evden çalışma olarak başlamış, zamanla çalışma modellerinde farklılıklar meydana gelmesiyle birden çok esnek çalışma modeli üretilmiştir. Evden çalışma, tele çalışma ve uzaktan çalışma olarak adlandırılan birçok esnek çalışma modeli geliştirilmiştir.

2.2 Esnek Çalışmanın Kapsamı

İlk olarak uygulanan esnek çalışma modeli olan evden çalışma, evde çalışan olarak adlandırılan kişilerin, işveren tarafından temin edilen fiziki bir işyerinin dışında kalan, bu alan çalışanın yaşadığı evi ya da çalışan tarafından belirlenen yerlerde, ücret karşılığında, kullanılan malzeme, materyal ya da ihtiyaç duyulan diğer araçların kim tarafından sağlandığından bağımsız olarak işverence belirlenen bir ürün veya hizmetin

üretilmesi işi olarak ifade edilmektedir (İLO, Evde Çalışma Sözleşmesi, 1996). İlk başlarda ağırlıklı olarak tekstil ve konfeksiyon gibi alanlarda evden çalışmaya başlansa da, günümüzde programcılık, tasarım, çeviri, mimarlık gibi yeni alanlarda da uygulanmaya başlanmıştır (Süzek, 2014). Evden çalışma son teknolojik gelişmelerle farklı bir boyut kazanmış ve yüksek gelirli işler evden yapılabilir hale gelmiştir. Böyle bir çalışma şekli ile ev dışı düzenli çalışmanın ev içine taşınmasını sağlamıştır (Yorgun, 2010: 173).

Esnek ya da atipik çalışma sistemiyle geleneksel ve merkezi işyerinin oluşturduğu coğrafyada kaynaklanan sorunlar engellenebilmekte, evin elektronik bir iş ortamına dönüşmesini sağlamaktadır (Tutar, 2007: 131-135). Özetle evden çalışma, kişilerin evlerinde hizmet üretmeleri olarak tanımlanabilir. (Karadeniz, 2004: 25-26). Gelişmekteki ülkeler tarafından eskiden beri uygulanan bu çalışma şekli, gelişmiş ülkelerde daha fazla kullanım alanı bulmaya başlamıştır. Bu çalışma türünde çalışanların cinsiyetine bakıldığından kadın çalışanlar büyük kısmı oluşturmaktadır. Almanya, Yunanistan, İtalya, Hollanda, İspanya ve İngiltere gibi ülkelerde evden çalışma yaygın olarak kullanım alanı bulmaktadır (Eyrenci ve Bakırcı, 2000: 28).

Diğer bir esnek çalışma modeli olan tele çalışma ise, bir iş akdine bağlı olarak çerçevesinde işverenin sağladığı iş ortamında da gerçekleştirilmesi mümkünken işin, bilgi teknolojileriyle ve düzenli olarak işverene ait olmayan mekânlarda yerine getirildiği iş organizasyonu olarak tanımlanmaktadır (Avrupa Çerçeve Antlaşması, 2002).

Son gelişmelerle uygulanmaya başlanılan uzaktan çalışma ise, çalışanın, işverenin belirlediği iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Uzaktan çalışan ise, iş görme ediminin tamamını veya bir kısmını uzaktan çalışarak yerine getiren işçiyi temsil etmektedir (Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, 2021). Uzaktan çalışma ve uzaktan çalışan tanımlarında çalışanın işçi olarak tanımlanması memurlarının bu çalışma tipinden yararlanamayacağı anlamı içermemektedir. Özellikle Covid-19 pandemi sürecinde

ülke genelinde kamu ya da özel sektör ayrımı yapılmadan uzaktan çalışmaya elverişli işlerin çoğunda uzaktan çalışma sistemi uygulanmıştır.

10 Haziran 2003 tarihinde 25134 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış olan 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında esneklik kavramı ele alınmıştır. Bu kanun kapsamında, işverenlerce çalışana yaptırılacak işin iş yerinden farklı yerlerde de yerine getirenlerin de çalışan sayıldığı düzenlemeler bulunmaktadır. Uzaktan çalışma kavramı, 6 Mayıs 2016 tarihinde kabul edilen ve 20 Mayıs 2016 tarihinde 29717 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 6715 sayılı “İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” kapsamında açıklanmıştır. Bu kapsamda uzaktan çalışmayı işgörenin, işverenle arasındaki organizasyon çerçevesinde teknolojik iletişim araçlarıyla işin yapılmasının ev veya işyerinin dışında yapılmasına ilişkin yazılı olarak kurulan iş ilişkisi olarak ifade edilebilmektedir. Uzaktan çalışma şekline ait iş sözleşmesi kapsamında çalışan ile işveren arasında bağ olması önemli bir unsurdur. İş sözleşmesi kapsamında, işin tanımına, işin yapılma şekline, işin ücretine ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlarla, işveren ile çalışan arasındaki iletişimin işveren tarafından sağlanmasına ait genel ve özel çalışma koşullarına yer verilmektedir. Uzaktan çalışma kapsamında çalışan işçinin belirli iş sözleşmesine dayanan diğer işçilerden herhangi bir farkı bulunmamaktadır. İşverenin çalışanın yaptığı işe uygun olarak çalışmalarını uzaktan çalışma kapsamında revize ederek iş sağlığı ve güvenliği önlemleri kapsamında çalışanına gerekli bilgi ve iş sağlığı ve güvenliği eğitiminin verilmesinden sorumludur. İş sağlığı ve güvenliği kapsamında işverenin çalışanın rutin sağlık kontrollerini sağlaması, teknolojik iletişim aletleriyle birlikte iş için kullanılan tüm ekipmanlar için iş güvenliği önlemlerini sağlamakla yükümlüdür. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca uzaktan çalışma yöntemine ait işlerin niteliğine uygun olarak, uzaktan çalışma sisteminin uygulanabileceği işler, işletmelerin verilerinin korunmasına ve paylaşılmasına ilişkin hususlar belirlenmektedir.

Uzaktan çalışmanın incelendiği birçok araştırmada farklı yazarlar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Uzaktan çalışma; çalışanın çalıştığı mekânını serbestçe belirleyebilmesi (Akça ve Tepe Küçükoğlu, 2020: 74), merkezi ofisten uzak veya üretimin yapıldığı yerin haricindeki çalışma (Öztürkoğlu, 2013: 121), işe yönelik

faaliyetlerini yürüttüğü yeri, çalışanın kendisinin belirleyebildiği çalışma şekli (Kabakçı Günay ve Özer Torgalöz, 2020: 405), ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlarda yaşanan değişimleri içeren çalışma (Sönmez, 2006: 185), işe ilişkin faaliyetlerin iş yerinden uzakta mekânlarda telefonla veya bilgisayarın üzerinden gerçekleştirilmesi (Meşhur ve Filiz, 2010: 1-24), işveren tarafından işyeri dışında yürütülen işler için akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı (Eurofound ve ILO, 2017) olarak tanımlanmaktadır.

Esnek çalışma uygulamaları aile ve iş hayatını birleştirdiğinden dolayı çalışanların birçok ihtiyacının karşılanmasında oldukça etkili olduğu söylenebilir. Bu açıdan ekonomik ve sosyal pek çok fayda sağlayan esnek çalışma, üretimi ve rekabeti artırırken işsizliği, iş ve yaşam dengesini düşürmektedir (Papalexandris ve Kramar, 1997: 581). Esnek çalışma, verimin arttırıldığı, kesintisiz çalışmanın sürdüğü ve çalışma saatlerini ise çalışan tarafından belirlendiği bir çalışma modelidir (Mahiroğulları, 2005: 49). Esnek çalışma, piyasa ve rekabet koşullarına daha fazla cevap vermek üzere katı kuralların yumuşatılarak taraflara daha çok serbestlik tanımakta, işveren-işçi-müşteri memnuniyeti döngüsünü maksimize etmektedir. Esnek çalışma, belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getirilen politika, teknoloji ve süreçlerin yerden ve zamandan bağımsız olarak kapasite ve imkânlar doğrultusunda bir araya getirilen çalışma şeklidir.

Yakın gelecekte esnek çalışma yöntemleri, çalışma hayatında yer alan taraflar arasındaki ilişkilerde daha önemli rol oynayacaktır. İşgören ile işveren arasında, esnek çalışma şekilleri toplu sözleşme görüşmelerinde yer alan ana konulardan biri olacaktır. Kısmi süreli çalışma artmaya devam ederken, işyerinde esneklik arayışları daha fazla yaratıcılık gerektirecektir (Duck, 1999: 10).

Günümüzde teknolojinin hayatımızın her anında söz sahibi olması birçok olanağa daha kolay ulaşma imkânı sağlarken, teknoloji ve internet de iş hayatının uzaktan çalışmaya bir yansıması olarak hayatımızdaki önemli yerini almıştır. İnternet erişim olanağının yüksek oranda arttığı son yıllarda teknolojik gelişmeler doğrultusunda uzaktan çalışma imkânları geliştirilmiştir. Bilgisayar ve internet sayesinde birçok sektörde zamandan

ve mekândan bağımsız çalışma imkânı sağlanırken, bu işverenler ciddi düzeyde maliyet avantajı sağlamaktadır. İlk başta alışkın olmadığımız uzaktan çalışma modelini incelediğimizde aslında hem çalışan hem işverene önemli ölçüde fayda sağlamaktadır.

Uzaktan çalışmanın en büyük avantajlarından biri, çalışmak için belirli bir yerde olma veya fiziksel bir ofise gidip gelme zorunluluğunun olmamasıdır. Diğer bir deyişle mekândan bağımsız çalışmaktır. Özellikle ofis işlerini yapanlar bilgisayarın ve internetin olduğu her yerde çalışabilir. Bu bazen deniz kenarında yazlık olabileceği gibi, bazen de kahve içilen bir kafe olabilecektir. Hatta dünyayı gezerken dahi insanların çalışması mümkündür. Uzaktan çalışma kişinin zamanını daha iyi yönetmesine imkân sağlarken diğer yandan özel hayatını istediği gibi yönetmesini sağlamaktadır. Böylece kişiler hem işini hem de tatilini ya da günlük hayattaki herhangi bir işini, çalışmasını sürdürürken yapabilmektedir. Ayrıca çalışanların kamu kurumlarının hizmetlerini belirli saatlerde sunması çalışanı olumsuz etkilemeyecek mesai saatleri içerisinde kamu kurumlarındaki işlerini halledebilirken diğer vakitlerinde de işinin gereklerini yerine getirebilecektir.

Uzaktan çalışmanın en büyük avantajlarının başında çalışanın iş yerine giderken ulaşımında harcadığı kendine ayırabileceği zaman maliyeti avantajıdır. Çalışanın ulaşımında harcayacağı vakti dinlenmeye ya da ailesine ayırma imkânı sunmaktadır. Özellikle büyükşehirde yaşayanlar iş yerlerine ulaşmada ciddi zaman maliyetlerine katlanmaktadır. Ayrıca trafikte geçirilen zaman mesaiye zamanında ulaşma endişesi ve yolda karşılaşılabilecek stres ile olumsuzluklardan da uzak kalmayı sağlayarak aslında çalışanı birçok stres kaynağından uzak tutmayı da sağlayarak psikoloji açısından da önem arz etmektedir.

Uzaktan çalışmanın en önemli avantajlarından biri bu yöntemin hem çalışan hem de işveren açısından sağladığı maliyet avantajıdır. Böylelikle ofis kirası, çalışanın yol masrafı, işyerinde kullandığı enerji masrafı vb. giderler ortadan kalkmaktadır.

Proje bazlı işlere bakıldığında işveren dünyanın herhangi bir yerindeki kişileri ekibine katarak istediği nitelikteki kişilerle düşük personel maliyetine faaliyetini sürdürebilecektir.

Uzaktan çalışma kapsamında çalışanların en fazla ihtiyaç duyduğu bilgisayar, yazıcı, çalışma masası-sandalyesi ve internet faturasını ödenmesi gibi birtakım kolaylıklar işveren tarafından çalışanlara sunulmaktadır.

Uzaktan çalışmanın mevcut çalışma yöntemlerinden en önemli farkı ise çalışanların denetlenmesidir. Rutin çalışma hayatında çalışanların mesai saati ve molaları çok net bir şekilde tanımlanmıştır. Fakat uzaktan çalışmada mesai saatlerinde esneklik söz konusudur. Bu sebeple belli saatlere riayet edilmesi gerekmeyen işlerde mesai saatleri esnetilebilir. O yüzden uzaktan çalışma esnek çalışma olarak da isimlendirilmektedir.

Uzaktan çalışmadaki önemli unsurların başında iş ile yaşam dengesinin sağlanması gelmektedir. İşyerlerinde çay-yemek molaları ve çalışma arkadaşları ile yapılan sohbetler çalışanların sosyalleşmesine imkân sağlarken, işgörenler evden çalıştığında işlerine daha fazla odaklanabilmekte özellikle yoğunlaşma gerektiren işler için uzaktan çalışmanın bu açıdan bulunmaz bir nimet olduğunu söylemek mümkündür. Fakat uzaktan çalışma esnasında çalışma saatlerinin arttırılması verim düşüklüğü, odaklanmanın azalmasına hata artışına da sebep olmaktadır. Rutin molalar çalışanların dikkatini toplamak için iyi bir uyarıcıdır. Uzaktan çalışmada kişilerinin özgürce mola vermesi sebebiyle işten uzaklaşmaları da mümkündür.

Uzaktan çalışma ile yalnızca ulusal düzeyde değil uluslararası düzeyde de uygulanabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli husus saat farklılıklarıdır. Bir ülkede mesai yeni başlarken diğer ülkede mesai bitiyor olabilir. İşverenler iş yaptıkları ülkelere göre zaman planlaması yaparak bu sorunun üstesinden gelebilirler. Yapılacak işler zamana aşırı duyarlı değilse bu durum sorun yaratmaz fakat firmaların istedikleri her an çalışana ulaşamayacaklarını biliyor olmaları gerekmektedir. Bu durumun aşılabilmesi için işverenler asenkron iletişim modellerini tercih etmeleri gerekmektedir. Eğer uzaktan çalışılan şirket asenkron iletişim modelinden yani başlama ve sona erme zamanları ayrı olan kültürden uzaksa, bu tür

firmaların uzaktan çalışmaya uygun olmadığı söylenebilir. Bu durum sadece uluslararası çalışmalarda önümüze çıkmakta iken ulusal faaliyet gösterilen firmalarda böyle bir sorunla karşılaşmamaktadır. Dikkat edilmesi gereken önemli bir diğer husus ise firmaların kamu kurumları ile işlemlerini sürdürmekteyse uzaktan çalışma koşulları düzenlenirken mevcut şartlar değerlendirilerek çalışma planı yapılması firmaların lehine olacaktır.

Uzaktan çalışma, aslında kişinin fiziki işyerine bağlılığını önlerken aslında yine belirli bir yere bağlamaktadır. Bu yer çoğunlukla kişinin evi olmaktadır. Sadece laptopla kişi işini yapabiliyorsa kişi gerek ev içi ya da dışında farklı mekânlarda işini yapabilmekte iken masaüstü bir bilgisayar ve yazıcı gibi ekipmanlara bağlıysa ev içinde dahi olsa çok fazla yer değiştirmesine imkân sağlayamayacaktır. Bu durum birçok çalışanda sosyalleşme eksikliği doğurabilmektedir. Kişi işyerinde iken çalışma arkadaşları ile çay ve kahve molaları gibi küçük aralarda sosyalleşebilmekte iken evden çalışma esnasında bu molaları ailesi ya da arkadaşlarıyla geçirerek sosyalleşebilmektedir.

Evden çalışma esnasında kişinin fiziksel hareketlerinde azalış meydana gelebilmektedir. Devamlı bilgisayar başında vakit geçirmekten kaynaklı olarak hareket eksikliğinin neticesi olarak birçok meslek hastalığı meydana gelebilmektedir. En yaygın meslek hastalıkları ise bel ağrısı, bel fıtığı, boyun ağrısıdır. Esnek çalışmanın avantajı ile evde spor egzersizi yapılabileceği gibi işe ayırdığı zamanı planlayarak spor salonuna gidebilme imkânına sahiptir. Böylece hem çalışanın odaklanması artacağı gibi sağlık sorunlarının yaşanmasının da önüne geçilebilecektir.

Uzaktan çalışmanın sürdürülebilirliğini sağlanmasında evin içinde çalışmaya ayrılacak mekânın rahatlığı önem arz etmektedir. Çünkü kişi çoğu zaman evinde yalnız bulunmamaktadır. Çalışanın annesinin, babasının, eşinin ya da çocuklarının da olma ihtimali göz önüne alınarak çalışabilmesi için en uygun ortam hazırlanmalıdır. Çalışan için çalışma odasının tasarlanmasında bilgisayar, internet hızı ile kulaklığın temin edilmesi temel ihtiyaçlardır. Evde çalışma esnasında evde bulunan diğer aile fertlerinin de çalışana anlayışı ile destek olması çalışanın etkin çalışmasına katkısı olacaktır. Çünkü çalışma esnasında çalışanın sürekli bölünmesi, ortaya koyacağı işin kalitesinde eksikliklere ya da daha fazla zaman kaybına yol açabilmektedir.

İşverenler esnek çalışmadan yararlanırken diğer taraftan da sağlığı ve güvenliği hususunda cezai yükümlülük altına girmemek, olası iş kazası ve meslek hastalığı maliyetleri ile karşılaşmamak için dışardan hizmet alımı yapması mümkündür. Böylece iş sağlığı ve güvenliği kapsamındaki riskini başka bir işverene devrederek sistemi daha kontrol altında tutabilmektedir.

Son olarak işverenlerini en çok düşündüren husus uzaktan çalışma esnasında çalışanın işin nasıl yapıldığının kontrol edileceği hususudur. Globalleşen dünyada son teknoloji ile işin takip edilmesi mümkündür. Çalışmalar bilgisayar programları ve gelişmiş bilgi işlem yöntemleri ile kontrol altına alınabilir. Ayrıca parça başı ücretle evden yapılan üretim miktarı da performans ölçülmesi mümkündür. Fakat bazı sektörlerde performans takibi yapılması çok net bir şekilde ölçülemeyebilir. Özellikle hizmet sektöründe bu durum fazlasıyla karşılaşılabilmektedir.

Uzaktan çalışmada işlerin yerine getirilmesi kontrol edilirken kullanılan malzeme ve zaman ile çıktılar mukayese edilir. Sistemde geçirilen vakit ile işin çıktısının ortaya konulması akabinde etkinliği ve verimliliği değerlendirilmesi önemli performans ölçümleridir. Bilgisayar programları sistemde geçirilen zaman, yapılan iş miktarı ve çeşitlerine ulaşılabilir. Ayrıca sistemin açık olup herhangi bir iş yapılmaması durumu da kullanılacak sistemle kontrol altına alınabilmesi mümkündür. Böylece işveren çalışanları uzaktan çalışma esnasında da kontrol edebilmesine imkân tanınmaktadır. Çalışanların da gün boyu bilgisayar başında olması beklenmemeli, çay molası, yemek ve lavaboya gitme gibi ihtiyaçları için normal çalışma sisteminde olan molaları esnek çalışma esnasında da devam edilmesi muhtemeldir. Ayrıca çalışan iş yaşam dengesi planı neticesinde zamanını planlı ve etkin şekilde değerlendirerek özel hayatına yönelik işlemleri de çalışmasıyla birlikte yürütmesi mümkündür.

Esnek çalışma işverene birçok tasarruf sağlamaktadır. Çalışanın işin yapımı için ihtiyaç duyduğu kağıt, elektrik, telefon, internet ve ısınma giderlerinden personelin yemek ve molalardaki çay, kahve vb. ile personel servisi gibi ihtiyaçlarının teminine kadar birçok gider kaleminde önemli ölçüde tasarruf sağlamaktadır. Ofis mobilyaları ile ofis kirasının da önemli bir gider kalemini olarak bütçede yer aldığı düşünüldüğünde iş yapılan sektörün uygunluğuna göre full olarak esnek çalışmaya

geçildiğinde bu iki kalem tamamen ortadan kaybolacağı gibi, kısmi esnek çalışmada ofisin küçültülmesi, kira ve ofis giderlerinde azalışla neticelenecektir. Ayrıca iş sağlığı ve güvenliği kapsamında iş yerinde ya da şirkete ait araç ve servislerde meydana gelmesi muhtemel kazalar düşünüldüğünden işverenler önemli sorumluluktan esnek çalışma ile kurtulmaktadır. Bu şekil dışarda hizmet alımları ile muhasebe, vergi ve sosyal güvenlik kaynaklanan cezalara karşı da önlem alınarak bu tür cezalardan etkilenmeden çalışmanın önü açılmıştır.

İşlerin yoğun olduğu dönemler ve birimler belirlenerek ihtiyaç ve proje bazlı iş taleplerinin oluşturulması önemli tasarruf sağlamaktadır. İşverenlerinin bazı birimlere ihtiyacı süreklilik arz ederken bazı birimlere ihtiyaçları daha nadir olabilmektedir. Böyle durumlarda proje bazlı personel temini daha avantajlı hal alabilmektedir. Muhasebe birimi çalışanlarına her zaman ihtiyaç duyulabilirken işletmenin faaliyet alanına göre faaliyet alanı hukuk değilse hukuk alanına ihtiyacı daha sınırlı olacaktır. Yine işin gereği ofise bağlı çalışmanın azalması bazen iletişim giderlerini daha azaltırken bazen daha fazla arttırması mümkündür. Esnek çalışma ile işlerin kusursuz yürüdüğünde telefon vb. iletişime ihtiyaç duyulmazken, sistemsel sıkıntılar neticesinde, sistemin çalışmaması ya da hata vermesi, iş akışı hakkında bilgi edinilmesinin önem arz ettiği durumlarda iletişim masraflarının artması da kaçınılmazdır. Sistemsel sıkıntıların tamir edilmesi için katlanılan maliyetler esnek çalışmadan sağlanan maliyete göre daha sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Sistemin her zaman hata vermediği bir gerçektir. Böyle olunca sistemsel arızalar esnek çalışmanın avantajları ile tolere edilebilmektedir. Esnek çalışma ile verilen hizmetin maliyetinin önemli ölçüde azaldığını söylemek mümkündür. Teknolojik gelişmeleri her sektörde yaygınlaştığı, hızın, atıklığın ve sistemde öncülüğün sağlanması ve sürdürülebilmesinin temelinde esnek çalışma bulunmaktadır. Esnek çalışma iş hayatında hayatta kalma savaşının önemli bir adımıdır.

Uzaktan çalışma, işletmelere fiziksel konuma bağlı kalmayıp farklı ülkelerden işgücü istihdam edebilir, fiziksel toplantıları çevrimiçi olarak düzenlemeye imkân sağlamaktadır. Verilerin internet ağı ile paylaşılacağından çalışanın konumundan bağımsız olarak ilgili tüm çalışanlara iletilmesini mümkün kılmaktadır. Uzaktan çalışma işverenlere ofis kirası, servis gibi önemli maliyet avantaj sağlamaktadır

(Koustelios, 2003). Çalışanların işe gelmek için katlandığı ulaşım maliyetlerinden de tasarrufu sağlamaktadır. Esnek çalışmayla çalışanlara daha özgür bir çalışma ortamı sağlanmakta, kendisine uygun çalışma tarzı ile işini yapmasına fırsat vermektedir (Gigantesco, 2003). Esnek çalışmadan yararlanan işgörenlerin işe ulaşım gibi bir faaliyeti bulunmadığından, yolda harcanacak vakit ile hayat kalitelerinin arttırılmasına katkıda bulunacaklardır (Navaie-Waliser, 2004).

Esnek çalışmanın avantajlarının yanında dezavantajları da bulunmaktadır. Esnek çalışmanın dezavantajlarına bakıldığında, çalışanların iş ortamından uzak olmasından kaynaklanan asosyallik ve sosyal hayattan izole olma halidir. Sosyal etkileşimle, işgörenlerin daha verimli olmalarıyla birlikte daha fazla fikir alışverişinde bulunmaları sağlanarak uyumlu ve iş birliğinin sağlandığı çalışmalar ortaya konulabilmektedir. Sosyal hattan izole olma durumu neticesinde, çalışanın üretkenliğinin ve aidiyet duygusunun azalması muhtemeldir. Ayrıca ekip çalışmalarında iletişim ve ekip çalışması önemli olduğundan çalışmanın başarıyla bitirilmesinde zorlanılabilmektedir (Singh ve Loncar, 2010). Uzaktan çalışmadan yararlanan kişiler görev bilincini önemsemezse evdeki işleri nedeniyle asıl işinin gereklerini yerine getirmede ihmal ve geciktirme meydana gelmesi mümkündür. Bu gibi sebeplerden dolayı işverenler, esnek çalışmadan yararlanan personelin performansını değerlendirmekte zorlanabilirler (Jalagat ve Jalagat, 2019).

Küreselleşen dünyada rekabete karşı koyabilmek ve üretim esnasında oluşan maliyetleri düşürebilmek için uzaktan çalışma son yıllarda tercih edilen bir çalışma şekli olarak iş hayatında yerini almıştır (Allen ve Grifeth, 2000: 532).

2.3 Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler

Son yıllarda meydana gelen ekonomik ve teknolojik gelişmeler çalışma hayatını önemli ölçüde etkilemiştir. Ülkemizi ciddi derecede etkisi altına alan Covid-19 pandemisiyle sağlık alanında meydana gelen salgın hastalıklar da çalışma hayatını büyük oranda etkilemiştir. Yine son zamanlarda meydana gelen ve birçok ili etkisi altına alan deprem felaketi kamu ve özel sektörü önemli ölçüde etkilemiştir. Bu durumların etkisiyle çalışma hayatında önemli değişiklikler olmuş, çalışma

şekillerinde büyük ölçüde yenilikler meydana gelmiştir. Çevre şartlarında meydana gelen belirsizliklerle ve değişen koşullarla hızla baş edebilmek için çalışma sisteminde esnekliklerin oluşturulmasından başka çare kalmamıştır.

Zaman, ekonomik şartlar, teknolojik gelişmelerle toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilmek için üretim ile hizmet sektörüyle birlikte emek sektöründe de ihtiyaçlar meydana gelmiştir. Emek sektöründeki ihtiyaçlar neticesinde yapılan işin süresi, yeri ve zamanı ile istihdam ilişkisinin farklılıklar meydana gelmiştir. İstihdam şekli değişmiş yeni çalışma stilleri meydana gelmiştir. Kısmi çalışma, ekonomik nedenli yarı zamanlı çalışma, esnek (uzaktan) çalışma, çağrı üzerine çalışma, doğumların artmasıyla ebeveyn çalışma usulü, salgın hastalıklar ve buna dayalı sokağa çıkma yasaklarını içeren toplumsal düzenlemelerle çalışma usullerinin şartlara göre revize edildiği yeni esnek çalışma usulleri meydana gelmiştir.

Artan nüfus ve beraberinde gelen tüketim alışkanlıklarıyla esnek çalışma yaygınlık kazanmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek, teknolojik gelişmelere entegre, bilişim teknolojilerinden yararlanan, veri güvenliğinin sağlandığı, sonuç odaklı çalışma sisteminin benimsendiği ülkelerde esnek çalışmanın her geçen gün kullanım alanı yaygınlaşmaktadır. Mobil teknolojilerle esnek çalışma hizmet sektöründe daha yaygın olarak uygulama alanı bulmaktadır. Banka gibi günlük hayatta birçok gereksinimin karşılanmasına köprü görevi gören şirketler haftanın belirli günlerinde çalışanların evlerinden çalışma imkânı sağlamaktadır. İşletmelerin satış ve pazarlama departmanlarında nadiren işyerinden çalışma gerçekleşmekte, yaygın olarak uzaktan çalışma gerçekleşmektedir. Ülkemizde pandemi başlayana kadar kamu sektöründe sınırlı uygulama alanı bulan esnek çalışma pandemi süresince neredeyse tüm kamu kurumunda uygulama alanı bulmuştur.

2.4 Esnek Çalışabilecek Personeller

İşin niteliğine göre, kamu ve özel sektör ayrımı yapılmadan araç, makine, teçhizata ihtiyaç duyulmayan, daha çok bilgisayarla yapılabilen işlerin birçoğunu yapan personellerin uzaktan çalışarak işlerini yürütmesi mümkündür.

Doğal afetler, salgın hastalıkların gerçekleştiği olağanüstü hallerde yetkili mercilerce uygun görülmesi durumunda, gerçekleştirilecek vazifenin ivedi şekilde gerçekleştirilmesine, sunucu ve sistemlere 7/24 esasına göre uzaktan destek verilmesi gereken durumlarda veri güvenliği sağlanarak hizmetlerin kesintiye uğramadan devam etmesi sağlanmaktadır.

Adalet Bakanlığı bünyesindeki icra müdürlükleri görevlerinin belirli bir kısmı esnek çalışma ile yerine getirilmesi mümkündür. Müdür/Müdür yardımcısının yaptığı işlerin bakanlıkça verilen laptop sayesinde uzaktan yerine getirilebilmektedir. Takip açılarak dosyanın esas alması ile başlayan süreçten, takibin kesinleşmesi akabinde oluşan haciz, satış, harç, kasa ve satış sonrası işlemlerin hepsinin Uyap sisteminden uzaktan yapılması mümkündür. Büyük illerde e-satışa geçilmesi sebebiyle daha önceden mezat salonlarında ya da satılacak malın taşınmasının zor ya da çok külfetli olduğu zamanlarda malların bulunduğu yerde satış yapılırken artık bu durum e-satışa geçilen illerde ortadan kalkmıştır. Tellaliye ücreti ve haciz, satış ve teslim harcı gibi masrafların ortadan kaldırıldığı teknolojik gelişmelere uygun, güvenlik zayıyatı oluşturmayacak yeni sistem geliştirilmiştir.

İcra ve İflâs Kanunu Uyarınca Elektronik Ortamda Yapılacak Satışların Usulü Hakkında Yönetmelik ile Satış Giderleri Tarifesinin Resmî Gazete'de yayımlanmasıyla Ankara, Kayseri ve Bursa İlleri ile bu illerin İlçelerinde 01.06.2022 tarihi itibarıyla ilanı gerçekleştirilecek arttırılmalarda uygulanmaya başlanılmıştır (URL-1, 2022). E-satış uygulaması ile icra dairelerinin teknolojik gelişmelerden yararlanarak, ihalelerin güvenli elektronik ortamda tüm ihale sürecinin sistem kaydı altında gerçekleştirilmesine imkân tanınmıştır. Böylelikle icra müdürlüğü personeli mezat salonuna gitmesine gerek kalmadığı gibi, bunun için gerekli harç ve masraflarda ortadan kalmıştır. Ayrıca personelin can güvenliğinin sağlanması açısından önemli bir adımdır. Diğer açıdan ihale katılımcılarının ihale öncesi sınırlı süre zarfında yatırılan teminat tutarlarında araların sahte para çıkma ihtimalini ve teminat tutarının bankaya ulaştırılması esnasında oluşabilecek güvenlik zafiyetini tamamen ortadan kaldırmıştır. Ayrıca mezat salonun büyükşehirlerde icra dairesiyle aynı binada olmama ihtimali göz önünde bulundurulduğundan önemli bir zaman maliyeti bulunmaktadır. İhaleyi gerçekleştirmek üzere mezat salonuna giden icra müdürü ve

icra müdür yardımcılarının geçen bu süre zarfında gelen taleplerinin devam ettiği de göz önünde bulundurulduğundan aslında aynı anda iki işi yapamamasından kaynaklanan bir iş akışının e-satış ile önemli ölçüde dengelenmesi sağlanmıştır. Teminatların elektronik ortamda yatırılması ile fiziki ortamda teminatın kontrolü ve sayımı işlemi son bulmuştur. Ayrıca açık arttırma esnasında verilen tekliflerin çokluğu, ihale süresinin kısıtlılığı, verilen teklifin kim tarafından verildiğinin yoğunlukta karışma ihtimalide ortadan kaldırmıştır. E-satış ile teklifler sıralı bir şekilde elektronik ortama kayıt olmakta daha önce fiziki olarak tanzim edilen tutanaklar Uypap sistemince otomatik oluşturulmaktadır. Böylelikle icra müdürü/icra müdür yardımcısına ihalenin kime kaldığına ya da ikinci ihaleye kalıp kalmadığına ilişkin yapılacak işlemler kalmaktadır.

2.5 Esnek Çalışmada Veri Güvenliği

Uzaktan çalışmanın güvenli bir şekilde yapılması için verilerin güvenliğinin sağlanması ve izin verilmeden veri paylaşılmasının önüne geçilmelidir. Kamu kurumlarının bu hususta önlemler alması gerekmektedir.

Kamu kurumunda uygulanan esnek çalışmaya ilişkin veri güvenliğinin sağlanması için aşağıdaki veri güvenliği koruma yöntemleri uygulanmaktadır (SB UÇEP, 2020):

- Cihazlara kişisel güvenlik duvarı kurulur ve aktif hale getirilir.
- İşletim sistemi ve diğer uygulamalar için yayımlanan güvenlik yamalarının otomatik güncelleme seçilerek güncel halde tutulması sağlanır.
- Virüs, fidye yazılımları, truva atları ve benzeri zararlı yazılımlardan korunmak için uygun bir koruma yazılımı tedarik edilir. Yazılımın kendisi ve imza dosyaları güncel halde tutulur.
- Cihaz üzerinde uzaktan çalışma için kullanılmak üzere asgari yetkilere sahip ayrı bir kullanıcı hesabı açılır. Yönetici yetkisi ile uzaktan çalışma yapılmaz.

- Cihaza ekran koruma süresi konularak belli bir süre kullanılmadığında ekranın otomatik olarak kilitlenmesi sağlanır.
- Cihazlar fiziki güvenliği olmayan ortamlarda kullanılacak ise “dizüstü bilgisayar kilidi ve güvenlik kablosu” kullanılmak suretiyle çalınmaya karşı cihaz emniyete alınır.
- Cihazın üzerinde yer alan ve kullanılmayan ağ özellikleri (Wi-Fi, Bluetooth vb.) pasif hale getirilir.
- Disk şifreleme vb. araçlarla bilgisayarlarda tutulan verilerin şifreli olarak saklanması sağlanır.
- Uzaktan çalışma için kullanılan bilgisayarların yerel disklerinde yer alan kurumsal verilerin yedeklenmesi için gerekli tedbirler alınır. Alınacak bu yedekler sadece şifreli ortamlarda ve/veya şifreli yedeklenmiş olarak tutulabilir.
- Uzaktan çalışma ve uzaktan erişim için kullanılacak cihazlara çok faktörlü kimlik doğrulama yapılarak giriş yapılması tercih edilir.
- Hassas işlemlerde kullanılan üçüncü taraf bilgisayarlarındaki kurumsal verilerin kalıcı olarak silinmesi için gerekli teknik ve idari tedbirler alınır.
- Mobil cihazlara yüklenecek uygulamalar, ilgili işletim sistemi üreticisi tarafından sağlanan uygulama mağazalarından (AppStore, PlayStore vb.) indirilir.
- Kullanılan uygulamaların varsa güvenlik ayarları yapılarak daha güvenli kullanım ortamı sağlanır.
- Mobil cihaz işletim sistemi tarafından dayatılan kısıtlamalardan kurtulmak için “jailbreak” veya “rootlama” işlemi yapılmaz. Bu işlemlerin yapıldığı cihazlar, uzaktan çalışma için kullanılmaz.

- Tüm mobil cihazlara (telefon/tablet) mutlaka lisanslı anti-virüs yazılımı kurulması gerekir.
- Kullanılan her türlü mobil cihaz için üreticinin sağladığı işletim sistemi güncelleştirmeleri ve yazılım güncelleştirmeleri mutlaka periyodik olarak kontrol edilir ve uygulanır.

Çalışanların işlerini yerine getirebilmeleri için uzaktan erişim yetkisinin verilmesiyle özel koruma gerektiren bilişim kaynaklarına (sunucu ve ağ cihazlarının yönetim panelleri, VTYS (Veri Tabanı Yönetim Sistemi) yönetim arayüzleri, kritik uygulamalar vb.) erişimi, VPN (sanal özel ağ) bağlantısı üzerinden gerçekleştirilebilmektedir.

Bu tez kapsamında Adalet Bakanlığına bağlı İcra Müdürlüklerinin esnek çalışma sistemleri incelenmekte olup, işlemlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan UYAP(Ulusal Yargı Ağı Projesi) sisteminde VPN (sanal özel ağ) ile veri güvenliği sağlanmakta, işlemlerin yapıldığı pc/laptoplar kullanıcısına ait şifre ile açılabilmekte personel harici kişilerin masa üstü bilgisayarda masaüstü bilgilerine ulaşamamakta, laptoplarda ise laptopun zimmetli olduğu personel haricinde başka bir personel tarafından dahi kullanılması mümkün değildir. Ayrıca 10 dk. gibi kısa sürelerde ekran kilidi bulunmakta olup personelin plansız bir şekilde pc/laptopun başından ayrılması gerektiği durumlarda otomatik ekran kilidi devreye girmekte, açık olan ekranların ya da masaüstü bilgisayarın kullanımı mümkün olmamaktadır.

2.6 Esnek Çalışmanın Yarar ve Sakıncaları

Çalışma şartlarının değişikliklere entegre edebilmesi, oluşabilecek risk ve beklenmedik durumlara karşı önemli bir acil durum planı olarak önem arz etmektedir. Fiziki koşullar işe gitmek için risk ve tehlike barındırıyorsa esnek çalışma geleneksel çalışma yöntemine bir alternatif olarak kullanılabilir.

2.6.1 İşverenler Açısından Esnekliğin Yararları

Esnek çalışma, hizmette ve üretimde sürekliliği sağlamaktadır. Çalışanların dış etkenlerden etkilenmesinin en aza indirgenmesini hedeflemektedir. Esnek çalışma, şartlarda meydana gelen bir değişimin mal veya hizmet üretim sürecinde sistemin aksamasının ya da durmasının önüne geçilmesi için oluşturulmuş önemli bir çözüm tekniğidir. Zaman ve mekâna bağlı olmaksızın gerçekleştirilen bu çalışma şekli işverene önemli derecede sabit ve değişken gider tasarrufu sağlamaktadır. Esnek çalışma sistemini benimseyen işverenlerin işgörenler tarafından tercih edilebilirliği artmaktadır. Ayrıca işveren açısından yol ve yemek masrafı gibi önemli maliyet kalemlerinin de oluşmasını engelleyerek maliyet tasarrufu sağlamaktadır.

2.6.2 İşverenler Açısından Esnekliğin Sakıncaları

Esnek çalışma yöntemi ile gerçekleştirilen çalışmanın işveren tarafından her zaman gözetim altında gerçekleşmemesi, sunulan hizmetin sınırlı olarak denetimi, yapılan işin çıktıya dönüşebilen kısmının görülebilmesi sebebiyle sınırlı denetim imkânı vermesi bu yöntemin sakıncaları arasındadır. Çalışanın çalışmasını gerçekleştirebileceği ideal bir ortam sağlaması ev içinde zorsa ve uygun çalışma ortamını yaratmada personel zorlanıyorsa esnek çalışmadan verim almak pek mümkün olmayacaktır.

2.6.3 Çalışan Açısından Esnekliğin Yararları

Esnek çalışma, çalışana önemli ölçüde zaman tasarrufu sağlamaktadır. Çalışan açısından, işe gidiş ve dönüş sürelerinin olmaması sebebiyle gerek işine gerekse özel hayatına ayırmak için daha fazla zamana sahip olmaktadır. Ek olarak işe geç kalma ya da yetişememe gibi psikolojik olarak stres yaratabilecek unsurlarının etkisinden de çalışanın önemli ölçüde etkilenmemesini sağlamaktadır. Ayrıca istediği çalışma ortamını yaratabilmesi açısından çalışanın özgür bırakılması işini daha rahat şartlar içinde gerçekleştirmesine imkân sağlamaktadır.

2.6.4 Çalışan Açısından Esnekliğin Sakıncaları

Esnek çalışmanın çalışanın işini yaptığı esnada işveren tarafından kontrol edilememesi ya da gözlemlenmesine sebebiyle yapılan iş için harcanan ideal zamanın tespit edilememesinden kaynaklı verimlilik düşüşü ya da personelin çalışmadığı düşüncesine yönelik algılar işverenin çalışanın performansını değerlendirirken olumsuz etki yaratabilmektedir. Çalışanın esnek çalışma için uygun ortamı kendi imkânlarıyla yaratamıyor olması halinde işverenin bu sorunu çözmeye yönelik faaliyetlerde bulunmaması, çalışanın performansını ve işten alınan verimi olumsuz etkilemektedir.



3. İŞGÖREN PERFORMANSI, İŞGÖREN MEMNUNİYETİ ve İŞVEREN MALİYETLERİ

3.1 İşgören Performansı ve Performans Değerleme

3.1.1 Performans Kavramı

Performans, örgütün kaynaklarının amaçlara ulaşabilmek için etkin ve verimli kullanılabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Daft, 2000:12). Bir başka deyişle performans, çalışanın özelliklerine ve kabiliyetlerine uygun olan işin makul çerçevede gerçekleştirilmesidir (Akbal, 2010:6). Performans, bir eylem neticesinde kurumun amaç ve görevlerine ulaşmak için elde edilen çıktılar olarak ifade edilmektedir (Schermerhorn vd., 1985:432). Diğer bir tanıma göre performans, bir işi yapan işgörenin, kurumun o işle amaçlanan hedeflerine yönelik olarak nelere ulaşabildiği ve neleri sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitelik (kalite) olarak ifade edilmesidir (Akal, 1992:1).

Verilen bilgiler çerçevesinde daha kapsamlı bir performans tanımı şu şekilde yapılabilir:

Performans; sektör açısından kabul edilebilir standart alt yapı veya niteliklerdeki belli bir işletme, birim veya işgörenin, belli bir dönemde ortaya koyacağı çıktı miktarıdır (Küçük, 2022: 335).

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş yerindeki görev ve sorumlulukları gereği istenilen işin ortaya konulabilmesi için harcadığı zaman ve çaba işgören performansı olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002:40). İşletmeler amaçları doğrultusunda performanslarını; kar, büyüme hızı, ürün ve hizmet kalitesi, teknolojik gelişme, maliyet, üretim ve kaynak dağılımındaki etkinlik gibi farklı boyutlardaki göstergelerle değerlendirmektedir (Dilek, 2016:99).

3.1.2 İşgören Performansı

İşgören performansı, görev performansı ve durumsal performans olmak üzere iki temel unsura dayanmaktadır. Görev performansı, çalışanın mesleği ve işiyle alakalı temel teknik beceri ve faaliyetleri kapsamaktadır. Durumsal performans ise, meslektaş ve mesai arkadaşlarına yardımda bulunma, ekstra çaba sarf etme ile kurumunu geliştirme gibi unsurları içinde barındırmaktadır (Miller vd., 1999).

Performansın belli bir dönemde ortaya konan çıktı miktarı biçimindeki tanımından hareketle, işgören performansı, belli bir işte, sahip olunması gerekli nitelikleri taşıyan, ilgili teknik ve sosyal donanıma sahip işgörenlerin belli bir dönemde ortaya koyacağı, işiyle veya sorumluluk alanıyla ilgili çıktı miktarıdır (Küçük, 2020: 44).

İşgören performansını etkileyen faktörler; kişisel, kurumsal ve çevresel faktörler olarak kategorize edilmektedir. Kişisel faktörlerde; kişinin fiziksel özellikleri, psikolojik özellikleri, psiko-sosyal özellikleri, işgörenin ihtiyaçları, motivasyon ve stresin etkili olduğundan bahsedilmektedir. Kurumsal faktörlerde; görev yapısı, yetki yapısı, üretim yapısı ve yönetim olarak detaylandırılmaktadır. Çevresel faktörler ise, fiziksel özellikler, sosyal özellikler ve toplumsal özellikleri kapsamaktadır (Ergenç, 2003).

Kişisel performansa doğrudan en önemli etkiyi kişisel faktörlerin yaptığı diğer faktörlerin dolaylı olarak kişisel performansa etki ettikleri tespit edilmiştir. Ayrıca kişisel performansın kurumsal performansı doğrudan ve çok önemli ölçüde etkilediği sonucu tespit edilmiştir (Yener, 2007).

Adalet Bakanlığı Ankara İcra Dairelerinde görevlerini idame ettiren icra kâtabi, icra müdür yardımcısı ve icra müdürlerinin performansları çalışmada baz alınacaktır.

3.1.3 Performans Değerleme

İşgörenlerin yapılacak işin en kısa zamanda, en az hareketle, minimum kişi ve masrafla yapılmasının sağlanması için yapılan işlemlere performans değerlendirme denir (Küçük, 2017:218). Yapılacak işin niteliğine göre işe ait performans göstergeleri daha önceden

belirlenerek yapılan, işgörenin çalışmasının buna göre değerlendirilmesine performans değerlendirme denir. Performans değerlendirme, çalışanların ödüllendirilmesinde alacağı ücretin belirlenmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Küçük, 2017:219).

İcra dairelerinin yerine getirdikleri işler için unvanlara göre belirlenmiş maaşlar bulunmaktadır. Derece, kademe ve eğitim durumları dikkate alınarak kişilerin alacağı ücret tespit edilmektedir.

3.1.4 Ödüllendirme ve Ücretlendirme

Çalışanların yaptıkları işte gösterdikleri performansın arttırılmasına yönelik özendirme çabaları ödüllendirme olarak tanımlanmaktadır. Ödüllendirme; hediye, ödül, ikramiye, zam, unvan değişikliği/terfi, tatil vb. olabileceği gibi maddi olmayan unsurları da içerebilmektedir. Bunlar aşağıda detaylandırılacaktır (Küçük, 2017:219-221).

Ücret ise, işgörenlerin yaptıkları işe işin karşılığında çalışanın eğitim seviyesi, mesleki tecrübesi, işin risk durumu, personelin donanımı, faaliyet gösterilen yer, hizmet süresi, oluşturulan katma değer ve piyasa ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenen para miktarıdır.

Eğitim, işgörenin alacağı ücretin belirlenmesinde eğitim seviyesine ilişkin diploma ya da sertifikalarının belirleyici olduğu bir ücretlendirme sisteminin daha adil olduğunu söylemek mümkündür. Lisans veya lisansüstü eğitime sahip personelin alacağı ücretinde eğitim seviyesine göre belirlenmesi daha liyakatli bir uygulama olacaktır. Ayrıca hukuk, finans, muhasebe ve pazarlama gibi ayrı yetkinlik gerektiren işlerin ücretlerinin belirlenmesinde de bu alanlara ilişkin eğitimler dikkate alınmalıdır.

Personel donanımı ise, çalışana imza yetkisi veren nitelikleri kapsamaktadır. Ayrıca personelin niteliği de dikkate alınmalıdır.

Personelin kadrosu da ücret belirlenirken göz önünde bulundurulmalı aynı kadroya aynı ücret, farklı kadroya farklı ücret ve kadrolar arası terfi imkânı da önemli bir unsurdur.

İşlerin risk durumuna göre ücret belirlenmesinde adil bir yaklaşım sergileyebilmek için daha riskli işlere daha fazla ücret belirlenmesi doğru olacaktır.

İşin niteliğine uygun personel için yetişmiş iş gücü önem arz etmektedir. Personele uzmanlığına göre ücret belirlenmelidir.

Yapılan işte uzman personel ile çalışabilmek ve personelleri elde tutabilecek ücretin belirlenmesi için önem arz etmektedir. İşin devamı için personel yetiştirilmeli, sınırlı sayıda personele bağlı kalınmamalıdır.

3.2 İşgören Memnuniyeti

İşgören memnuniyeti ise, çalışma hayatının mihenk taşıdır. Geçmişten günümüze gelene denk gerçekleşen değişimler ve gelişmeler neticesinde işverenlerin çalıştırmak için ihtiyaç duyduğu insan gücünün memnuniyetinin sağlanmasının kayda değer biçimde önemesi gerekliliği sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden işverenlerin rekabet avantajı elde edebilmek için yalnızca maddi değişkenlerin değil maddi olmayan değişkenlere önem vermesi gerektiği ortaya konulmuştur (Şahin vd., 2015: 29).

İşgören memnuniyeti, işgörenin çalışma ortamı, yaptığı iş, yetki ve sorumlulukları ve bütünsel olarak işi ile ilgili kendisini mutlu hissetmesi veya algısının memnuniyet verici olması olarak ifade edilmektedir (Küçük, 2016b:320).

İşgören memnuniyetini Çabukel (2008), işgörenin işinden beklentisinin gerçekleştirilmesi neticesinde işine karşı beslediği tutum ve davranış eğilimleri olarak tanımlamıştır.

İşgören memnuniyetini William (1985:410), işgörenlerin işine karşı gösterdiği pozitif veya negatif tutum olarak değerlendirilirken, Berry (1997) bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu olarak tanımlamaktadır. Susan (2012) ise, çalışanların işini sevmeye derecesi olarak adlandırmaktadır.

İşgörenlerin çalışma ortamına aidiyet duygusu hissetmeleri işgörenlerin memnuniyeti ve performansı açısından büyük önem arz etmektedir. İşgören çalıştığı ortamda

kendini güvende hissederse daha verimli çalışmalar ortaya koyar, dolaylı olarak çalışanın aidiyet duygusu işgörenlerin performansı olumlu olarak etkilenmektedir (Konak ve Ofluoğlu, 2013: 23).

İşletmelerin faaliyetlerini etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmesi çalışanların performansına ve memnuniyetine bağlıdır. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak, çalışanlara uygun görev ve sorumlulukların verilmesi ve çalışana işinin gereklerini yerine getirmek için makul bir süreyle birlikte çaba harcamasına olanak sağlamak işgörenlerin memnuniyetlerini ve dolayısıyla performansını arttırmakta, sonuç olarak başarılı bir işletme performansını ortaya çıkarmaktadır (Eren ve Akyüz, 2014, 171).

İşgören memnuniyeti ile performans ilişkisini iki açıdan ifade edilebilmek mümkündür. Bunlardan ilki yüksek performans düzeyinin yüksek memnuniyet sağlamasıdır. Böylece işgörenin performansı arttığı zaman işverenince daha fazla ödüllendirilecek, sonuç olarak işverene ve işe yönelik memnuniyetinde artış meydana gelecektir. Yani işgören başarılı olduğunda memnuniyet düzeyi artmaktadır. İkinci bakış açısı ise tam tersidir. Yüksek işgören memnuniyeti yüksek performans ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla işgörenin memnuniyeti arttıkça, performans düzeyinin de arttığı söylenebilir (Yılmaz, 2015: 21). Sonuç olarak işgören performansı ve işgören memnuniyeti birbirine sıkı sıkı bağlı iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgören performansının olumlu sonuçlanması işgören memnuniyetinin de olumlu sonuçlanmasını sağlamakta olduğu gibi işgören memnuniyetinin olumlu sonuçlanması işgören performansının da olumlu sonuçlanmasını sağlamaktadır. İşgören ve işverenin işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi her iki taraf açısından da sonuç bulmakta iki tarafından memnuniyeti sağlamakta, işverenin verimliliğini, karlılığını ve işlerin etkinliğini arttırmaktadır. İşinden daha fazla verim ve kar alan işveren işletmenin sürekliliğini ve piyasadaki rekabet koşullarını dikkate alarak, pozitif çıktılarının sonuçlarını işgörene yansıtması işgören performansının sürekliliğini ve rekabet avantajı sağlayacaktır.

Diğer açıdan işgören memnuniyetinin negatif olması işgören performansında düşüklük, dolayısıyla kaynakların verimli kullanılmaması, düşük karlılık ve rekabet gücü kaybetme gibi sonuçlara neden olmaktadır.

Kurumların çalışma sisteminin adil olması, işgörenlerin fikirlerine saygı gösterilmesi, işyeri ortamının şartlarının iyileştirildiği, sosyal ve kültürel etkinliklerin yapıldığı, açık iletişim, duyarlı üst yönetim ile verimli ve mutlu bir çalışma ortamının sağlanması işgörenlerin memnuniyeti için önem arz etmektedir (Ersen, 1997:71).

İbiş ve Batman, (2017) birkaç ilin otel işletmelerindeki işgörenler üzerinde yapılan çalışmada yöneticilerin memnuniyet düzeyinin personellere göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çalışmada işgören memnuniyeti düzeyinin yüksek olduğu araştırmada, çalışma süresi on yılı aşan işgörenlerin memnuniyetinin daha kısa süre çalışanlara göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aksu ve Aktaş (2005), otel yöneticilerine yönelik araştırmasında, çalışma sürelerinin uzunluğu, meslektaş desteğinden yoksunluk, fiziki çalışma şartlarının düşüklüğüne rağmen idarecilerin memnuniyet düzeyleri yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Lam vd. (2001), Hong Kong'da yaptığı çalışmada eğitim seviyesi yüksek işgörenlerin memnuniyet seviyesinin daha düşük olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitimli işgörenlerin beklenti eşiği yüksek olması sebebiyle iş rotasyonu fırsatı sağlanmasına ve işgörenlerin başarılarının takdir edilmesi gerektiğine dikkat çekilmiştir. İşgören memnuniyeti ile ilişkili en önemli etkenin ücret olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gün (2016), otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmada, yöneticilerin personellere göre işgören memnuniyetinin daha fazla olduğu belirtilmiştir. Ortalama işgören memnuniyet seviyesinin genel olarak yüksek olan çalışmada, işgören memnuniyetini en fazla etkileyen unsur bağımsız çalışma imkânı olduğu saptanmıştır. Spinelli ve Canavos (2000) araştırmasında, işgörenlerin karar alma sürecine dahil edildiği, işe ait uygun eğitimin verildiği, işgörenlerin özlük haklarını alabildiği ve etkin bir idareci olduğunda işgören memnuniyetinin arttığına vurgu yapılmıştır. Bununla birlikte çalışmada işgören ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirtilmiştir.

Örücü ve Esenkal, (2005) şehir ve kıyı otellerini birbiri ile kıyaslayabilmek için yaptıkları çalışmada iki otel belirleyerek yaptığı çalışmada işgören memnuniyetini etkileyen faktörlerden ailevi ilişkiler ve mesleki bağlılık faktörlerinin her iki otelde etkili olduğu saptanmıştır. Şehir otelinde ödüllendirmenin, kıyı otelinde ise fiziki koşulların işgören memnuniyeti arttıran önemli bir etken olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında, mesleki eğitim işgören memnuniyetini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sinha (2013), Hindistan’da yapılan işgören memnuniyeti araştırması neticesinde işgörenlerin işverenlerinden memnun olduğu ve bu memnuniyetlerinin aldıkları ücrete göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Çalışanların ücretleri yükseldikçe memnuniyet düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Beş yıldan daha az hizmet süresine sahip çalışanların memnuniyetleri daha düşük bulunmuştur. Çalışmada, işgörenlerin memnuniyetini etkileyen en önemli unsurun kararlara katılma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İkinci en önemli unsur olarak, iş bölümünün doğru yapılması gelmektedir. Hoffman ve Ingram (1992), evde sağlık hizmeti sunan işgörenlerin araştırıldığı çalışmada, işgören iş memnuniyetinin müşteri ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Müşteri odaklı çalışan işgörenlerin memnuniyet düzeyi daha yüksektir. Araştırmacılarca, işgörenlerdeki ahlaki sorumluluk arttıkça işgören memnuniyeti arttığı belirtilmektedir.

İşgören memnuniyeti üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalar ışığında işgören memnuniyetini işle ilgili içsel faktörler, bireysel faktörler ve dışsal faktörler gibi üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Tarakçıoğlu vd., 2010:5):

3.2.1 İçsel Faktörler

İşgören memnuniyetini etkileyen faktörlerden ilki olan içsel faktörler, işle ilgili faktörlerden oluşmaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 27).

İçsel faktörler, çalışanın işini yerine getirirken bulunan unsurlardır. Çalışanlar işlerini yaparken ortaya konulan işin niteliği, önemi, işgörenin becerilerini işinde ne kadarını kullanabildiği görev geri bildirimleri, işin geri bildirimleri, çalışanların üst kademe ile uyumu ve en önemlisi çalışana işverence yüklenen sorumluluk duygusu içsel faktörler olarak açıklanmaktadır (Reitz, 1987:216).

Çalışanlar açısından işin niteliği, önemi, yeteneklerinin ne kadarından işinde yararlanabildiği, idarecileri ile entegre çalışmalar ortaya koyabilmesi ve idarecilerce çalışana yüklenen sorumluluk hissi içsel faktörler olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2015:31).

Hackman ve Oldam işgören memnuniyetiyle ilgili çalışmasını aktaran Telman ve Ünsal (2004:32), işgörenlerin gerçekleştirdiği işlerinde doyuma ulaşabilmeleri için

işverenin ve işgörenlerin sahip olması gereken özelliklerin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özelliklerin başında çalışanın işinin gerektirdiği beceriler, işgörenlerin yaptıkları işlerle anılan çalışanlar olması, işverenin çalışanına iş esnasında gerekli özgürlüğü sağlaması, işgörenlerin performanslarının değerlendirilerek gerekli geribildirimlerin sağlanması ve iş yapılırken çalışan işgörenin büyük önem taşıdığının vurgulanması gibi işsel faktörler bulunmaktadır.

Hackman ve Oldham, işgörenlerin işlerinde memnuniyet sağlayabilmelerini beş başlıkta açıklamıştır (Telman ve Ünsal, 2004:27). Bu özellikler sırasıyla açıklanacaktır.

3.2.1.1 Beceri çeşitliliği

Yapılan araştırmalar iş hayatındaki olumlu duyguların iyi performansı, kötü duyguların ise kötü performansı tetiklediğini göstermektedir. Motivasyona dayalı işlerde yeterli bilgi ve beceriye sahip insanlar olumlu duygular hissederken, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan insanların işine karşı korku ve mutsuzluk duyması kaçınılmazdır.

Beceri çeşitliliği, bir işin yürütülebilmesi için farklı beceri ve yeteneklerin bir araya getirilmesidir (Hackman ve Oldham, 1975:161). İşin gerektirdiği nitelik ne kadar artarsa o kadar doyum hissinin de artacağı beklenilmektedir. Fazla niteliğe ihtiyaç duyulmayan, yeteneklerin kullanılmadığı genellikle standart işlerde işgörenler memnuniyet duymamaktadır (Telman ve Ünsal, 2004: 28).

İcra müdürlüklerinin işlem çeşitliliği teknolojik gelişmeler ve Uyap sistemine geçiş ile oldukça artmıştır. Bunun yanında pandemi sürecinin etkisi ve sokağa çıkma yasaklarının olması vatandaşları ve avukatları internet imkânlarını daha aktif kullanmaya yönlendirmiştir. Gerek hukuki gelişmeler gerekse ekonomik gelişmelerle icra müdürlüklerinde iş çeşitliliği artmıştır. İş çeşitliliği hem icra müdür/müdür yardımcıları hem de icra kâtipleri için beceri çeşitliliğini beraberinde getirmiştir. Banka, araç, tapu, posta çeki, sosyal güvenlik kurumu haczi gibi uzun süredir uygulanan temel haciz alanlarına zamanla kripto para haczi, sosyal güvenlik kurumu

alacakları adı altında, işveren eczane, medikal, çiftçi alacakları gibi birçok iş çeşidi ortaya çıkmıştır.

3.2.1.2 Görev kimliği

Görev kimliği, işin yapılması eyleminin elde edilen çıktılara ne kadar yansıdığı ile ilgilidir (Hackman ve Oldham, 1975:161). İşgörenin yapılan işte aldığı rol kadar memnuniyet derecesi artmaktadır. Çalışana yapılan işte sınırlı sorumluluk ve yetki verildiği zaman işe karşı yabancılaşma ve doyumsuzluk meydana gelmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:28).

İcra işlemlerinin birçoğu için maktu şablonlar uygulanmakta olup, taleplere göre içerikleri revize edilmektedir. Yazılan müzekkeredeki kişi, kurum, adres ve borç miktarının doğru ve hatasız yapılması yapılan işlemlerinin kalitesinin arttıracığı gibi işlemleri daha hızlı ve kısa sürede neticelendirmeye katkı sağlayacaktır. Özellikle tebligat mazbatasının hazırlanırken takip türünün hatasız yazılması büyük önem arz etmektedir. Çünkü her tebliğ işleminin ekstra masraf gerektirmesinin yanında işlemin gecikmesinden kaynaklı, hak kaybı ve mağduriyetlerin ortaya çıkmasına dolayısıyla tarafların zarar görmesine sebebiyet verebilmektedir.

3.2.1.3 Görevin anlamlılığı

Görevin anlamlılığı, ortaya konulan işin mevcut kurumda veya dışarıda bulunan diğer kişilerin hayatına etki derecesidir (Hackman ve Oldham, 1975:161). Ortaya konulan işlerin diğer insanların hayatını olumlu etkilediğinde işgörene de tatmin sağlamaktadır. Toplumun faydalandığı bilimsel çalışmaları ortaya koyan bilim insanlarının veya topluma şifa dağıtan doktorların toplumsal fayda ve psikolojik tatmin açısından yüksek doyum sağladığı söylenebilir (Telman ve Ünsal, 2004:29).

İcra işlemlerinin birçoğunda hak düşürücü süreler bulunmakla birlikte, özellikle haciz işlemlerin geç uygulanması mal kaçırma gibi hak kaybına sebebiyet verebilmekte dosyaların infaz, haricen tahsil ve vazgeçme/feragatle kapatılması esnasında hacizlerin kaldırılma süresi de taraflar için büyük önem arz etmekte, mahrumiyetlerin geç kaldırılması tarafların ilgili mallar üzerindeki tasarruf yetkisini sınırlandırmaktadır.

3.2.1.4 Özerklik

Özerklik, bir işin gerçekleştirilmesi için uygulanacak aşamaların belirlenmesinde işgörene verilen özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisini kullanabilme derecesini kapsamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975:162). İşin niteliği gereği daha serbest çalışan işgörenlerin psikolojik açıdan işlerine ilişkin sorumluluğunun daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Temizlikçi ya da ofiste sekreterlik yapan birinin amirinden emir aldığı düşünülüğünde işinde serbestliğin olduğunu söylemek pek mümkün değildir. Oysaki ressam, mimar, sanatçı veya idarecilerin işlerinde özerklik olduklarından bahsetmek mümkündür (Bilgiç, 2008:69). Kişiye işini yaparken özgür çalışabildiği kadar işgören memnuniyetinin o arttığı, işgörenin dinlenme ve çalışma saatlerini belirleyemediği, çalışma yöntemlerini seçemediği özerkliğin az olduğu durumlarda ise çalışanın iş tatmininin de düşük olduğu ifade edilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:29).

İcra işlemlerinde verilen kararlar doğrultusunda işlemler yapıldığı için özerk bir çalışma yapıldığı söylenemez. Fakat Adalet Bakanlığınca icra müdür ve müdür yardımcılara verilen dizüstü bilgisayarlarla memurların mesai saatleri haricinde de iş yapmasına imkân sağladığı düşünülürse, personelin mesai saati içerisinde tamamlayamadığı veya işlem yoğunluğu sebebiyle yetiştiremediği işlerini yapmaya imkân tanınmasının özerkliği kısmen desteklediği söylenebilir.

3.2.1.5 Geribildirim

Geribildirim, bir işle ilgili hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin, çalışanın performansındaki etkinlik derecesinin net olarak elde edebileceği bir yöntemdir. Çalışanın işin doğurduğu sonuçlarını doğrudan göremediği zamanlarda, iş arkadaşları veya idareciler, müşterilerden veya örgüt dışında bulunanlardan da geribildirim alınabilmesi mümkündür (Hackman ve Oldham, 1975:162). Mesela; bir bilgisayar mühendisi yaptığı işin geribildirimini hemen işten alırken, tişört üreten bir tekstil çalışanı geribildirimini amirlerinden alacaktır (Bilgiç, 2008:69). Çalışanın işini ne derece iyi yaptığı hakkında bilgilendirilmesi ona hatalarını düzeltme fırsatı verecektir. Böylece çalışanın performansını ve memnuniyetini arttırmasına katkı sağlanacaktır.

Yapıcı geribildirimlerin olması önem arz etmekte yoksa elde edilecek çıktılar geribildirim alınmamasın daha kötü olması mümkündür (Telman ve Ünsal, 2004:30).

İcra işlemlerinde yapılan işlemlerin işleme uygun sonuç doğurmadığı takdirde aynı işlemin yeniden yapılması sonuçlarını doğurabilmektedir. Bu geri bildirim işlemin yapıldığı kurumla icra müdürlükleri arasında gerçekleşmektedir. İşlemlerdeki eksiklik ya da hata olması halinde ilgili kurum veya taraflarca yapılacak geri bildirimlerle işlemlere uygun hedefler gerçekleştirilmiş olacaktır.

3.2.2 Dışsal Faktörler

Dış faktörleri üç başlık altında incelemek mümkündür. Bunlar; ekonomik araçlar, yönetsel araçlar ve örgütsel araçlardır.

3.2.2.1 Ekonomik araçlar

İş hayatında çalışanı güdüleyen önemli faktörlerin başında ücret gelmektedir (Akşit Aşık, 2010:41). Çalışanların ücretinin belirlenmesinde dikkate alınan kriter, çalışanın örgüte yaptığı katkının yönetimince nasıl değerlendirildiğidir (Luthans, 2011:142.). Çalışanın yeni iş hayatına girmesi ya da mevcut işini değiştirirken belirleyici unsurların başında ücret gelmektedir (Keser, 2011:103). İşgören işini değerlendirirken, aldığı ücretle hak ettiği ücret mukayesesi, aldığı ücretin ihtiyaçlarını temin edebilme derecesi gibi faktörlerle birlikte kendisi ile aynı düzeyde bulunan işgörenlerin aldığı ücret de belirleyici olmaktadır. İşgörenler, işletme politikası kapsamında değerlendirilirken adil olarak algılamak isterler. İşveren adil bir çalışma programı kapsamında çalışanları yönetmeli, aksi takdirde işgörenler tarafından işe karşı olumsuz tutum sergilenabilmektedir (Erdoğan, 1999:238-239). Ücret politikası belirlenirken benzer özelliklere sahip ve benzer işi gerçekleştiren işgörenlerin eşit ücret alması hususu gözetilmeli aksi halde dikkat çalışma barışının bozulmasına sebep olmakta, bu da işgörenin performans düşüklüğüne sebebiyet verebilmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:40).

Ekonomik araçları üç başlık altında açıklanabilmektedir. Bunlar; ücret, takdir edilme, ödüllendirme ve terfi ile iş güvencesi ve sürekliliktir (Tarakçıoğlu vd., 2010:5).

3.2.2.1.1 Ücret

Çalışanlar yaptığı işin karşılığı olarak aldıkları ücretten pek memnuniyet duymazlar. Ülkemizde uygulanan ücretlere bakıldığında, kadınlarla erkeklerin, beyaz yakalıların mavi yakalıların ve bekârlarla evliler arasında kayda değer ölçüde farklılıklar mevcuttur (Erdoğan, 1999:239). Ücret, en önemli finansal ödüllerinden biridir. İşgören memnuniyeti değerlendirilirken diğer yan haklarla maddi olmayan ödüllerin de dikkate alınarak değerlendirme yapılması daha gerçekçi sonuçlar verecektir (Clark, 1998:9).

İcra müdürlüğünde çalışan memurların icra müdürü, icra müdür yardımcısı ve icra kâatibi unvanları derece ve kademe bilgisine göre kadrolarına uygun maaş ile ücretlendirilmektedir.

3.2.2.1.2 Takdir edilme, ödüllendirme ve terfi

Kurumların ücret haricinde işgören memnuniyetini etkileyen takdir edilme ve ödüllendirme gibi finansal değişkenler bulunmaktadır. Ödül, ikramiye ve takdir etme araçlarından yararlanan kurumlar işgören memnuniyetinin sağlanmasında daha etkin sonuçlar alarak daha başarılı olmaktadır böylece işgörenlerin motivasyonu ve özgüveni artmaktadır (Şahin vd., 2015:32).

İşgörenlerin başarılarının artması halinde yaptıkları işin niteliğinde artış olması, çalışmalarında başarılı olanlara yazılı veya sözlü olarak takdir/teşekkürle ödüllendirilebilir. Kademe/derece artışı, çalışma şartlarını iyileştirilmesi çalışan memnuniyetini arttıracaktır (Akpınar, 2011). Ücret artışı ile terfi geleneksel ödüller arasında iken, günümüzde gelişmelere ekseninde güncel ödüllendirme sistemleri meydana gelmiştir. Örneğin; işverenler tarafından işgörenin ve ailesinin genel ve özel sağlık masraflarının karşılanması, belirli periyotlarda tatil masraflarının karşılanması, işgörenlerin çocuklarına eğitim bursu verilmesi, kuruma ait sosyal tesislerin olması, çalışanlara araç temin edilmesi en yaygın ödüllendirme mekanizmalarındandır. Bu gibi ilave haklar işgören memnuniyetini arttırmaktadır (Erdoğan, 1999). Ödüllendirmeyi içsel ve dışsal olarak değerlendirilebilir. Ücret zammı, terfi etme, ilave sorumluluk verilmesi, karar ve yönetime dâhil etme işgörenin dışsal ödülleri

kapsamında değerlendirilirken, işgörenin takdir edilmesi, arkadaşça davranılması gibi davranışlar da içsel ödüller olarak nitelendirilebilir (Pehlivan, 2018). Ulaşılan işgören memnuniyeti, birçok ödülün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Ergin, 2002).

İcra müdürlüklerinde amirler tarafından memurların performanslarına göre takdir edilme sözlü olarak yapılmakta olup, takdir edilmenin ödüllendirme ya da terfi gibi bir karşılığı bulunmamaktadır.

3.2.2.1.3 İş güvencesi ve süreklilik

Diğer bir önemli faktör ise iş güvencesi ve işin sürekliliğidir. İş güvencesi denilince akla işgörenin haksız nedenle işten çıkarılmasının önlenmesi ve mevcut işinde çalışmasının sürdürülmesi gelmektedir. Çalışanın işsiz kalma durumuna karşılık, işverenin fesih işlemlerine sınır getiren ve iş sözleşmesinin dayanaksız olmasını önleyen ve iş sözleşmesine süreklilik getiren koruyucu düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır (Kaya, 2001). Başka bir deyişle iş güvencesi, çalışanın istediği sürece çalıştığı işyerindeki işine devam etmesi ile uzun süreli çalışmasına imkân sağlanmasıdır (Akpınar, 2011).

İşgörenlerin geleceğe güvenle bakması sağlandığında verimlilik ve etkinlik artışının sağlanmasının yanında çalışanlar ile işverenler arasında çalışma barışına ilişkin önemli faydası olacaktır (Poyraz ve Kana, 2008). Çalışanın işinin sürekli olduğunu bilmesi, gelecekle ilgili kaygı ve korkularının bulunmaması, işine pozitif yaklaşması nedeniyle iş tatminini arttırarak memnuniyet duyması sağlanmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2014:257). Geleceğinden kaygılanan işgörenin devamlı aynı işverenin yanında çalışması ve işverenine faydasının olması beklenemez (Bakan ve Büyükbeşe, 2004:37).

İcra müdürlüklerinde yapılan işlemlerden dolayı icra müdürleri ve icra müdür yardımcıları önemli ölçüde maddi sorumluluklar sebebiyle rücu davaları ile karşı karşıya kalmakta ve soruşturma iznine tabi olmaksızın tüm icra personeli hakkında soruşturma açılabilirdiğinden taraflar bunu bir tehdit unsuru olarak personele karşı kullanmaktadır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamında kadroların verdiği haklar ve kamu hizmetinin sürekliliği ile memurlarını işlerinin sürekli olduğunu

söylemek mümkündür. Devlet garantisinin olması sebebiyle yüz kızartıcı ve hüküm almayı gerektiren suç işlemedikleri sürece memurlar için işin sürekli olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreklilik bazı memurları çalışma isteği verimliği konusunda olumlu motive ederken bazı memurlar tarafından da suistimal edilebilmektedir.

3.2.2.2 Yönetmelik araçlar

Yönetmelik araçları üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar (Tarakçıoğlu vd., 2010:5); kararlara katılım, yetki devri ve yönetici davranışlarıdır.

3.2.2.2.1 Kararlara katılım

Kararlara katılım, işgörenlerin kendiyle ve yerine getirdiği işiyle alakalı alınacak kararların evvelinde işgörenlerin sorunlarının, önerilerini ve görüşlerinin alınmasıyla bilinçli bir organizasyon süreci olarak tanımlamak mümkündür (Morse, 1954:21). Yöneticiler, çalışanlarla beraber karar alma sürecini gerçekleştirdikleri ölçüde başarılı olacaklar; işgörenlerin fikir ve düşüncelerine saygılı olarak beraber karara vardıklarında ise verimlilik ve etkinlik artışıyla birlikte işgören memnuniyetinin sağlanması gerçekleştirilecektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013:139.)

Çalışanların işinin monoton olduğu sektörlerde işgörenlerin işinden sıkılması, dikkatinin dağılması muhtemeldir. Böyle durumlarda çalışanın memnuniyetinin sağlanması açısından işte çeşitlilik ve çalışanların kararlara katılma sürecine dahil edilmesi önemlidir. Kararlara dahil olan çalışan işini daha fazla sahiplenir bu durumda performansını olumlu etkilemektedir. İşini sahiplenen ve kararlara katılma sürecinde aktif rol alan çalışan kurumun başarısına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır.

İcra müdürlüklerinde karar merci icra müdür ve icra müdür yardımcıları olmakla birlikte işlemlerin niteliği ve hukuki boyutu gereği bu ilgililerce işlem tesis edilirken, yapılacak işlemin pratikliği, işlevselliği ve sistematik analizi ve Uypap sistemindeki çıktılarına yansımaları açısından icra kâtipleri ile istişare edilerek kararlar katılım ile çalışma motivasyonu sağlanabilir. Böylelikle kurum personeline ekip çalışmasının başarı ve uyumu ile daha verimli işler ortaya koyulabilmektedir.

3.2.2.2.2 Yetki devri

Yetki devri, ara yöneticilere inisiyatif verilmesi, güç kazandırılması neticesinde pratik çözümler bulmak olarak ifade edilebilir. Böylece çalışanların moral ve istekli çalışma duyguları artmaktadır. Yöneticiler açısından yetki devri ayrıntılarla uğraşmasını engellediği için zaman kazanması açısından önemlidir. Yetki devri, karar mekanizmasının hızlanmasını ve denetim sürecinin daha etkili ve etkin kullanılmasına katkı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001:97).

Zamanla sorumluluk verilen ve yetkilendirilen çalışanın, karar çevresinde genişleme ve bağımsızlaşma ekseninde moral ve motivasyonunun arttığı, işgörenlerin verimliliğinde ve çalışma isteğindeki artışın işgören memnuniyet düzeyini de arttırdığı görülecektir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013).

Yetki devri gerçekleştirilirken işgörenlerin yetenekleri ile tecrübeleri de göz önünde bulundurularak iş bölümü yapılmasına özen gösterilmeli, çalışanlara karar verme alanı bırakılarak, sorumluluk duygusunu uyandıran yapıcı eleştirilerde bulunulmalıdır (Varol, 1993).

İcra müdür ve icra müdür yardımcıları denetim ve kontrolünde belirli işler için icra kâtibine yetki vererek onların hazırladığı evrakları denetim işlevini gerçekleştirilerek icra kâtiplerinin de karar alma sürecine katkısı sağlanabilir.

3.2.2.2.3 Yönetici davranışları

İşgören memnuniyeti, örgütteki yöneticilerin, personele anlayışlı davranması ve sıcak yaklaşması neticesinde iş ortamındaki bütünleştiriciliğe yönelik davranışlarından ve karakterinden de etkilenmektedir (Moorhead ve Griffin, Boston, 1989).

İyi bir yöneticinin başarısı pozisyon ve statüsünden kaynaklı resmiyete dayanmadığını tam aksine insan ilişkilerindeki yeteneğinin üstünlüğü ile gerçekleştiği bilinmektedir (Hagemann, 1997:7).

İdarecilerin, işgörenleri kurumun hedeflerine yönlendirirken sergilenen davranışların, başarı ve verimlilik üzerinde kayda değer ölçüde etkilemektedir. Bu yüzden, idarecilerin davranışlarıyla çalışanlar motive edilmeli, demokratik ortam sağlanmalı, çalışanların sosyo-psikolojik halinden anlayan idareciyle işgören arasında pozitif iş ilişkisinin sağlanması kurumun verimliliği ile işgören memnuniyeti açısından önem arz etmektedir (Yılmaz, 2017).

İdareciler, işgörelere davranışlarında tüm işgörelere eşit muamele etmeli ve aralarındaki mesafesini ayarlarken hassas davranmalıdır. İşgörelere de adaletsizliğe ilişkin negatif algı oluşması önlenmeli ve yol gösterici olunmalıdır. Bu sayede işgörelere işleri kolaylaşması sağlanacak bununla birlikte işgörelere memnuniyetinin artması sağlanacaktır (Keser, 2011:110).

İşgörelere hedeflerine yönltilmesinin sağlanması ve amaçların başarılmasını sağlamak için idarecilerin, yönetme vasfı ve yetenekleriyle birlikte, gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından alan liderlik vasfına da haiz olması oldukça önemlidir (Tengilimoğlu, 2005:25-26).

Araştırmalar gösteriyor ki, yöneticinin motivasyon sağlanması düşük ücretli çalışanı bile ücret yetersizliğinin motivasyonu düşürmediği gibi önemli bir motivasyon unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanların fikrinin alınmadığı, sorunlarıyla ilgilenilmediği ve yaptığı işle ilgili bilgisi az olan yöneticilerin işgörelere üzerinde memnuniyetsizlik yaratarak işgörelere memnuniyetini düşürdüğü söylenebilir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008:4).

İcra müdürlüğündeki amir olan icra müdürü işlemlerin yapılması ve dairenin yönetimi konusunda icra müdür yardımcıları ve icra kâtiplerinin fikirlerini alıp harmanlayarak işlerin koordineli yürümesine ve çalışanların motivasyonu sağlayarak etkili ve verimli çalışmalar elde edilebilmektedir.

3.2.2.3 Örgütsel araçlar

Örgütsel araçları, Taşpınar (2006:98-100), Tarakçıoğlu vd. (2010:5) ve (Küçük, 2016b:321) çalışmalar ışığında yedi başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

örgüt yapısı ve kültürü, örgüt iklimi, örgüt içi ilişkiler, kurum imajı, iş ortamı, fiziksel çalışma koşullar ve motivasyon, kariyer olanakları ile amaç birliğidir.

3.2.2.3.1 Örgüt yapısı ve kültürü

Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin ortak bir amaç etrafında bir araya geldiği ve davranışların belirli biçim çerçevesinde oluşturulduğu yapılara verilen isimdir. Örgüt yapısı denildiğinde ise karşılıklı davranışlar belirtilmektedir. Örgüt yapısının doğası ile örgütte bulunanların davranışları örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir (H. Hicks ve R. Gullet, 2007:119).

Örgüt kültürü, çalışanların dışsal uyum ile içsel bütünleşmeden kaynaklanan problemlerin çözümünde kullanılan öğrenilmiş, olumlu ve geçerli çıktılara ulaştıran ve bundan dolayı örgüte sonradan katılan çalışanların problemlerinin çözülmesinde; algılamının, düşünme ve hissetmenin doğru biçimi şeklinde anlatılan temel varsayımları kapsamaktadır (Schein, 1992).

Örgüt kültürünü, örgütte paylaşılan değerler ve inançlar, örgütün lideri ve kahramanları, törenleri, öyküleri ve efsaneleri tarafından oluşturulmaktadır. Özetle örgüt kültürünü, örgüt üyelerince paylaşılan değerlerin, inançların, algıların ve sembollerin bir araya gelmesiyle oluştuğunu söylemek mümkündür (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120).

Her icra müdürlüğünün ayrı bir örgüt olarak değerlendirilebildiği, personelin kişilik özellikleri, çalışma stilleri gibi hususlarda işlerin yapılmasına uygun olarak ortak çerçeveler doğrultusunda oluşan ortamın ise o örgütün kültürü olarak tanımlaması mümkündür.

3.2.2.3.2 Örgüt iklimi

Örgüt iklimi, örgütsel uygulamalar, politikalar, prosedürler, rutinler ile işgörenlerden beklenen davranışlarla ödüllendirilen davranışlara ilişkin çalışmalardan meydana gelen ortak ve paylaşılan bir algılar bütünüdür (Bowen ve Ostroff, 2004:205). Bir başka tanımla, örgüte kimlik kazandıran, işgörenlerce algılanan ve çalışanların

davranışlarını etkileyen, kurumdaki hâkim psikolojik hava olarak ifade etmek mümkündür (Tutar, 2003:264).

İcra müdürlüklerinde işlemlerin yürütülmesi için yapılan her türlü işlemde personeller işinin gereğini yerine getirirken bu işlemlerin tarafların muhatap olarak icra müdürlüğünü ya da icra personelini görmesi sebebiyle öfke patlamaları ve sinirli davranışları ile karşılaşılması halinde soğuk kanlılığını koruyarak kriz ortamına uygun şekilde davranarak krizi yöneterek olası tehlike ve saldırılara karşı tarafları kontrol altında tutarak cebri icra işlemlerinin yerine getirilmesi örgüt iklimi ile mümkün olmaktadır.

3.2.2.3.3 Örgüt içi ilişkiler

Örgüt içi ilişkiler üç başlık altında açıklanmaktadır. Bunlar; örgütsel iletişim, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, ekip çalışmasıdır.

Örgütsel iletişim; örgütün işleyişinin sağlanması, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi ve örgütü oluşturan ögeler ile örgüt çevresi arasındaki sürekli bilgi ile fikir akışının sağlandığı süreç olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel iletişim kaynak(gönderici), hedef (alıcı), ileti (mesaj), iletişim araçları ve geribildirim olmak üzere beş temel ögeden oluşmaktadır (Aziz ve Dicle, 2017:51-56).

Çalışanlar işyerindeki gelişmeler hakkında bilgi sahibi olmak ister. Çalışanlar örgüt tarafından kendileriyle ilgili konularda yazılı ya da sözlü olarak bilgilendirilme beklentisindedirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 140.). Açık iletişimle kurumda haberlerin aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya sağlıklı bir şekilde akışı gerçekleştirilmesidir. Böylece örgütsel ortamda güven ve özgürlük sağlanabilmektedir. Örgütsel ortamda açık olunmaması ortamın belirsizliğine ve bilgi kirliliğine yol açmaktadır. Yöneticilerin çalışanları örgüt içinde olup bitenden haberdar etmesi örgüte olan güveni güçlendirmektedir (Hagemann, 1997: 50-53). Eksik ya da yetersiz iletişimin yol açtığı belirsizlik; stres, iş tatminsizliği, devamsızlık, örgütsel bağlılıkta eksiklik, verimlilikte düşüş gibi önemli sorunlara yol açmaktadır. Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim kanalları ne kadar açıksa çalışan memnuniyeti de o derece artar (Yüksel, 2005: 296).

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler; Çalışanın iş hayatı, ona yalnızca para kazanma ve başarıma duygusunun tatmini haricinde iş arkadaşlarıyla sosyal iletişim sağlaması gibi psikolojik olarak da destek sağlamaktadır. Çalışanın işini yaparken sağlanacak sıcak bir dost ortamı ve iş arkadaşlarının desteğinin işgören memnuniyetini arttırması muhtemeldir (Robbins ve Judge, 2015: 90).

Çalışanın birlikte çalışmaktan hoşnut olduğu, birlik ve beraberlik dahilinde çalışma ortaya konulması esnasında birlikte işi ortaya koyan arkadaşların yaptıkları işten aldıkları mutluluktur (Bakan ve Sözbilir, 2013).

Çalışanlarda sosyal etkileşim önemli bir faktördür. Psikoloji, sosyoloji ve yönetim bilimleri alanlarındaki çalışmalarla, iş arkadaşlarının duygusal destek sağlanmasında ve iş yerinde iyi ilişkilerin iş tatmininde, işe katılımı ve örgütsel bağlılıkla pozitif, çalışan stresi, devamsızlığı ve işgücü devri ile negatif bir ilişkisi bulunmaktadır (Dur ve Sol, 2010).

İcra müdürlüklerinde işlerin yoğun ve stresli olması personelin çalışması esnasında stresli çalışmasına neden olabilmektedir. Çalışanların birbiri ile iletişiminin iyi olması ve yapılan işlerde birbirlerine destek sağlaması işi daha cazip hale getirebilmektedir. Çalışanların işin türü ve taraflardan kaynaklanan stresi azaltmasına ve işe bağlılığın artmasına katkı sağlayacaktır.

Ekip çalışması; Çalışanlar işlerini bireysel çabadan ziyade ekip halinde yaparlarsa işini yerine getirirken daha az stresli olurlar. Çünkü çalışan kendini ekibin bir parçası olarak görür ve aidiyet duygusu artar. Statüleri formel yapıdan çıkıp ekibe katkı ve değer yapmalarının önemini hissederler. Çalışanlar ekibin sağladığı başarı ve saygınlığından memnuniyet duyarlar. Böylelikle işgören memnuniyeti ekip çalışmasıyla daha fazla arttığı söylenebilir (Weiss, 1993:14-17).

İcra işlerinin bir ekip işi olduğunu söylemek mümkündür. Cebri icra işlemleri yerine getirilirken taleple ilgili kararı icra müdür yardımcısı vermekte, verilen kararı icra kâatibi yerine getirmekte dosyadaki tahsilatları icra müdürü ödemektedir. İşin gerekleri için hem kurum içi personelle hem de muhatap kurum ya da kişilerle işlerin

yürütülmesi işlemleri görev entegrasyonu kapsamında bir ekip olarak yerine getirilmektedir.

3.2.2.3.4 Kurum imajı

Steven Howard kurum imajını, örgütü oluşturan görsel, sözel ve davranışsal tüm unsurlar tanımlamaktadır (Howard, 2013).

Kurumsal imaj, örgütün şartları, medya kapsamı, performansı gibi etmenlerle sürekli değişen bir çeşit psikolojik izlenimdir. Kurumun itibarının halk tarafından nasıl tanımlandığıdır. Kurumsal imaj, kurumun içerisinde ya da dışarısında bulunan kişilerin fikir sahibi olmasında önem arz etmektedir (Bakan vd., 2018). Kurumsal imaj, uzun dönemler neticesinde etkin bir iletişimle güçlendirilmiş tutarlı performans çıktısıdır ve etkin bir kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi ile paydaşların kurum itibarı hakkındaki düşüncelerine pozitif yönde etki sağlayarak, işgören memnuniyetini ve bağlılığını, gelecekte kurumun çekiciliğini arttırılabilmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009).

İcra müdürlüklerinin soğuk bir algı yaratması tarafların birbirini zor durumda bırakarak borçların tahsiline yönelik işlemler yapılmasını kapsamaktadır. İcra işlemlerinin hızlı ve etkin bir şekilde yürütülmesi kurum imajı açısından önemlidir.

3.2.2.3.5 İş ortamı, fiziksel çalışma koşullar ve motivasyon

Çalışmalar, iş ortamının fiziki çevresinin ve ofis mobilyaları gibi değişkenlerin işgören tatmini ve işgören memnuniyeti üzerinde etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. İş ortamının fiziki çevresini oluşturan faktörler, aydınlatma sistemleri, çalışma ortamının ısı ve havalandırma sistemleri, havanın kalitesi, gürültü seviyesi, iş yerinin estetik görünümü gibi faktörler işgören memnuniyetini etkilemektedir. Çalışma standartlarındaki düşüklük neticesinde işgörenin fiziksel ve psikolojik memnuniyetsizliğinin çalışanların verimliliğini de düşürmesi kaçınılmazdır (Khan, 2017). Sağlıklı ve güvenilir bir çalışma ortamında personellerin ihtiyaçlarının karşılanması, çalışma ortamının ergonomik standartlarla dizayn edilmesi, maddi ve

moral değerler açısından iyi bir çalışma ortamının sağlanması çalışanlarının işlerinden zevk alması ve işini daha fazla sahiplenmesini sağlamaktadır (Halis, 2000:130).

Motivasyon ise, çalışan davranışların kurumun amaçları doğrultusunda belirli bir amaca yönlendirilmesini hedefleyen güçler birliği olarak tanımlamak mümkündür (Küçük, 2016b:321). Motivasyon ile işgörenlerin örgütte kalmaları, yeteneklerinin ortaya çıkarılması, iş yaşamındaki başarılarının arttırılması, iyi niyetli ve sağduyulu iş gücü olmalarının sağlanması amaçlanmaktadır (Şimşek, 2001:65)

İcra müdürlüklerinin bulunduğu il ya da ilçe koşullarına göre fiziki imkânları değişmektedir. Yeni kurulan adliyeler ya da iş bölümüne göre icra faaliyetlerinin yürütüldüğü pilot icra müdürlüklerinin fiziki şartlarının iyi olduğunu söylemek mümkündür. İcra dosyalarının dairelerin önemli bir kısmını kapsaması sebebiyle personele sınırlı alan bırak klasik icra sisteminden 2021 yılı itibariyle dosyasız sisteme geçilerek yeni dosya alınmadan Uypa üzerinden işlemlerin alınması, mevcut dosyaların Uypa taranarak arşiv olarak kullanılan alanların fiziki imkânları geliştirilerek daha ferah alanlarda çalışmaya imkân sağlayan dosyasız çalışma modeli geliştirilmiştir. Böylelikle evrakların kaybolmasının da önüne geçilmiştir. Kırtasiyeciliği önleyen bu çalışma sistemi ve teknolojik gelişmelerin de katkısıyla Uypa vatandaş portal üzerinde ilgililere 7/24 hizmet vermektedir. Bu kapsamında dosyadaki evraklar, dosya borcu, ödenecek tutar ve ödeme yapmaya imkân sağlama icra sistemi ile çağın gereklerine uygun şekilde kaliteli kamu hizmeti vermenin yolu açılmıştır. Fiziki şartların iyileştirildiği, çalışmanın teşvik edildiği, yardımlaşma ve dayanışmanın sağlandığı iş ortamında çalışanlarının moral seviyesinin yükseldiği dolayısıyla işgören memnuniyetinin artmasına katkı sağlayacaktır.

3.2.2.3.6 Kariyer olanakları

Kariyer, basit olarak ilerlemek anlamı taşınmaktadır. İlerlemek ise hiyerarşik olarak yukarı doğru gitmek ve kazanım sağlamaktır. İşgörenler iş tercih ederken belirli bir maddi tutar haricinde kurumun kendilerine sunduğu kariyer planını belirleyici olmaktadır. Kurumun kariyer olanakları işgörenin yeni bir işe başlama ya da mevcut işini değiştirme kararında belirleyici olmaktadır. Çalıştığı kurumdaki kariyer

imkânlarının işgörenleri tatmin etmediği durumlarda işgören memnuniyeti düşük olmakta ve daha iyi bir kariyer fırsatı sunan kurum olması halinde çalışanların iş değiştirmesi muhtemeldir. Çalışan memnuniyetinin sağlanması için kurumların yükselmeye imkân tanınması ve bunu çalışanlarla açıkça paylaşması işgören memnuniyeti ve örgütsel bağlılık açısından önem arz etmektedir (Keser, 2014:98).

İcra kâtipleri için icra müdür ve icra müdür yardımcısı olmasına imkân tanıyan kariyer imkânı bulunmaktadır. İcra müdür yardımcıları için yalnızca icra müdürü olmak gibi sınırlı yükselme alanı bulunurken 2022 yılı değişikliği ile icra müdür ve icra müdür yardımcısına baş müdür olmanın yolu açılmıştır.

3.2.2.3.7 Amaç birliği

Amaç, gelecekte ulaşılması planlanan durum olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2014:141). Örgütün amaçları net ve ahenkli olmalıdır.

Örgütte çalışanların amaç ve beklentileri farklılık gösterebilir. Bu amaç ve beklentilerin uyum içerisinde gerçekleşmesine katkı sağlayacak ortamın oluşturulması ve buna uygun insan kaynakları politikası geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Belirlenecek hedefler ulaşılabilir olmalıdır. İşgörenler yalnızca kendi amaçlarına ulaşabilecekleri ölçüde kurum amaçlarına yararlı olabilirler ve işgören memnuniyetini arttırabilirler (Fındıkçı, 2000:379).

Alacaklı, borçlu ve icra müdürlüğü arasında üçlü bir iletişim söz konusu iken ortak amaç dosya borcunun ödenmesi yani infaz edilmesidir. Bu amaca ulaşmak için tarafların talepleri doğrultusunda her iki tarafında çıkarlarını korumada köprü görevini icra müdürlüğü üstlenmektedir.

3.2.3 Bireysel Faktörler

Çalışanların birbirinden farklı olması sebebiyle işgören memnuniyeti de çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. İşgören memnuniyetindeki belirleyici faktörler çalışanın doğuştan getirdiği özellikler ile hayatı boyunca kazandığı deneyimlerden oluşmaktadır. (Akşit Aşık, 2010:38).

Bireysel faktörler; kişiden kaynaklanan faktörler ve sonradan kazanılan faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.2.3.1 Kişinin kendisinden kaynaklanan faktörler

Bireysel faktörlerin ilk unsuru olan kişiden kaynaklanan faktörleri; yaş, cinsiyet, kişilik özellikleri ile yetenek ve zekâ oluşturmaktadır.

3.2.3.1.1 Yaş

Yaş, işgören memnuniyetini etkileyen ana değişkenlerden biridir. Araştırmalara göre, yaş ile işgören memnuniyet arasında güçlü ilişkiler saptanmıştır. Bu ilişkileri üç grupta açıklamak mümkündür. İlk olarak, yaş ilerledikçe işgören memnuniyetinin de arttığını ifade eden pozitif doğrusal ilişkidir. Bu ilişki, işgörenlerin yaşının ilerlemesi ile birlikte gerginliklerinin azalarak son bulması, mesleki tecrübelerinin artmasıyla karşılaşılan zorluklarla mücadelenin daha kolay olması ve genç işgörenlerin hiyerarşik düzene entegre olmada zorluk çekmesi olarak ifade edilmektedir. Gençlerde çoğunlukla iş güvencesinin bulunmaması, daha alt kademedeki çalışmaları, çalıştıkları işten daha yüksek beklentilerinin olması sebebiyle daha yaşlı çalışanlara kıyasla daha mutsuz ve tatminsiz oldukları belirtilmektedir. Araştırmaların gösterdiği ikinci sonuç olarak U şekli modeline ulaşılmaktadır. Bu modelde işgörenlerin genç yaştaki iş tatmini yüksek, kariyerlerinin ortalarında düşük iş tatmini ve ilerleyen yaşlarda yeniden yüksek iş tatmininin olduğu ifade edilmektedir. İşgörenlerin işe yeni başladığı zamanlarda hissettikleri mutlulukla pozitif tatmin duymaktadırlar. Fakat daha sonraki yıllarda işte aradıklarını bulamadıklarından veya iş hayatının monotonlaşması üzerine iş tatmininin düşmesi ve ilerleyen yaş ile mevcut durumu kabullenme, beklentinin düşmesi, iş değiştirme düşündeki azalış neticesinde işgörenlerin iş tatmininin artabileceğine değinilmektedir. Araştırmalar neticesinde ulaşılan üçüncü model ise, ters U şekli modelidir. Bu modelde memnuniyet düzeyi yaşla birlikte belirli bir noktaya kadar artmakta daha sonra ise azalma göstermektedir (Keser, 2006:100-106).

Memuriyete girişte otuz beş yaşını doldurmamış olma şartı bulunmaktadır. Gençlerin öğrenme kabiliyeti, teknolojiye sağladığı uyum, olayları analiz etme, kavrama

kabiliyeti ve çözüm geliştirme gibi analitik zekası ile birlikte işlerin daha pratik ve hızlı yerine getirilmesi hususunda yaş değişkeni önemli bir unsurdur.

3.2.3.1.2 Cinsiyet

Yapılan araştırmaların birçoğunda cinsiyet faktörüne göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklı bulgular elde edilmiştir. Kurumların faaliyet alanı, işin hitap ettiği kitle çalışanın işine karşı duyduğu tatminin çoğu zaman cinsiyete göre farklılıklar gösterdiğinden genel olarak bir sonuca varılması mümkün değildir.

Kadın işgörenlerin erkek işgörenlerden daha fazla memnuniyete sahip olduğu bulgularına ulaşılmış ve tatmin düzeyinin erkek çalışanlarda büyük ölçüde ücretin belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, erkek çalışanlarla ve kadın çalışanların işten beklentilerinin farklılık göstermesi, çalışanların kendilerini karşılaştırdıkları grupların farklılaşması, ülkemizde ataerkil yapının yaygın olması sebebiyle kadın çalışanların ev geçindirme sorumluluğunun ikinci planda olması sebebiyle çalışma hayatını erkeklere göre daha kolay terk edebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Gazioğlu ve Tansel, 2006:1165).

Cinsiyet değişkeni yapılan işe göre farklılık göstermekle birlikte genel bir eğilimin olduğunu söylemek pek doğru olmaz.

3.2.3.1.3 Kişilik özellikleri

Kişiliğe bireysel olarak bakıldığında zihinsel, fiziksel ve ruhsal özellikleri kapsamakta iken, toplumda ise belirli özelliklere ve rollere sahip olunması olarak ifade edilmektedir. Diğer bir ifadeyle kişilik, bireyin özelliklerini ortaya koyan bütün etkenler sistemidir (Eren, 2004:83-84). Kişilik hem kalıtsal hem de çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Kişilik üzerine yapılan çalışmalar neticesinde bireyin gösterdiği utangaçlık, saldırganlık, itaatkarlık, tembellik, hırslılık, sadıklık ve korkaklık gibi davranışlardan fazla sergilediklerine kişilik özellikleri denilmektedir. Zamanla kişinin gösterdiği en tutarlı ve en sık gerçekleştirdiği özelliği bireyin kişilik özelliği olarak ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2015:135-136).

Kişilik özellikleri icra müdürlüğünde çalışan personeller için önem arz etmektedir. Cebri icra etkisinin genişliği ile birçok işlemi yapma yetkisi bulunan icra personeli işlemlerinde isabetli kararlar verilmesi, davranışlarda tutarlılık, hakkaniyet gözetilmesi ve olaylarda tarafların kontrol altında tutulmasının sağlanmasında personelin kişilik özellikleri önem arz etmektedir.

3.2.3.1.4 Yetenek ve zekâ

Bireysel özelliklerin başında zekâ gelmektedir. Zeka düzeyi yüksek olan kişilerin zor ve karmaşık işlerde iş doyumunun arttığı görülmekte iken, monoton ve basit işlerde çalışan zekâ düzeyi yüksek ki çalışanların başkalarına göre işgören memnuniyetinin daha düşük olduğunu söylemek mümkündür (Özgen ve Yalçın, 2011:358-359). İşgörenler, zekâ, yetenek ve kazandıkları bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştıklarında doyuma ulaşmaları mümkündür.

İşgörenin gerçekleştireceği iş, yeteneklerinden fazlasın gerektiriyorsa veya sahip olduğu bilgi ve yeteneğini kullanamıyorsa işgören memnuniyetsizliğine sebep olacaktır. Mesela, yabancı dilin gerekli olduğu bir işte çalışan işgören bu bilgiye sahip değilse işinde kendini yetersiz hissedecek bu yüzden mutsuz olacak, bu sebeple işgören memnuniyetinin de düşük olmasına neden olacaktır. Bu yüzden, yapılacak işin niteliğine uygun personel seçmeye dikkat edildiği zaman işgören memnuniyeti artacağı, bu da işten verimli sonuçlar elde edileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Telman ve Ünsal, 2004:63).

3.2.3.2 Sonradan kazanılan faktörler

Sonradan kazanılan faktörleri beş grupta tanımlamak mümkündür. Bunlar; medeni durum, eğitim düzeyi, meslek, rol ve statü ile kıdemdir.

3.2.3.2.1 Medeni durum

Medeni durumla işgören memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı bulgulara ulaşmak mümkündür. Bu yüzden medeni duruma ilişkin genelleme yapmanın doğru olmadığı bir değişkendir.

Gazioğlu ve Tansel'in çalışmasında bekârların evlilere göre daha yüksek işgören memnuniyetine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gazioğlu ve Tansel, 2006:1168).

Medeni durumla işgören memnuniyeti arasındaki ilişki incelendiğinde işin niteliğine göre değişkenlik gösterebileceği yani işin niteliğinin belirleyici olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, iş stresinin yoğun olduğu işlerde çalışan evli işgörenler evdeki sorumlulukları sebebiyle veya işgörenlerin yeterince desteklenmediği ve mutlu hissetmedikleri durumlarda işgören memnuniyeti daha düşük olacaktır. Bekâr çalışanların evdeki sorumluluklarının evlilere göre daha sınırlı olduğundan aldıkları ücretten daha fazla tatmin olması sebebiyle işgören memnuniyet düzeyi artacaktır (Adeoye vd., 2014:6). Evlilerin bekârlara göre memnuniyet düzeyinin daha yüksek olmasının temelinde evli çalışanların sorumluluklarının bireysel değil ailevi olduğundan süreklilik arz eden sağlam bir işte çalışmak yatmaktadır. Bu yüzden devamlılık arz eden bir işe sahip olmak ve sahip olduğu işi kaybetmemek için karşılaşılan olumsuz durumlar ve sorunlara karşı tepki vermeme davranışı gözlemlenebilmektedir (Azim vd., 2013:491).

İcra müdürlüğünde çalışanların medeni durumlarının işine etkisi diğer kurumlarda çalışanlara benzerlik gösterebilmektedir. Evli kişilerin hem eve hem de çocuk bakma gibi sorumlulukları bulunurken bekarların sorumluluklarının daha sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. İcra müdürlüklerinde işlemlerin yoğunluğu ve stresi sebebiyle çalışanların özel hayatı ile iş dengesi arasındaki köprüyü sağlaması açısından medeni durum önemli bir etkidir.

3.2.3.2.2 Eğitim düzeyi

Eğitim düzeyi, işgören memnuniyeti üzerinde etkili olan önemli faktörlerden biridir. Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ve işgören memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği ve farklı sonuçlar elde edildiği ortaya konulmuştur. Eğitim düzeyinin işgören memnuniyeti üzerindeki etkisi incelendiğinde pozitif ve negatif etkiler görülmektedir. İşgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça yüksek maaşla iş bulabilme imkânı da arttığından işten alınan tatmin üzerinde pozitif etki sağlamaktadır. İşgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça aynı zamanda işten beklentisinin de artması ise

negatif etkiye yol açmaktadır (Ganzach, 2003:97). Eğitim düzeyinin artmasıyla işten ve çalışmadan beklenenler değişmektedir (Izgar, 2012:117). Eğitim düzeyinin yüksek olması işgörenin işi kavrama yeteneğinin daha yüksek ve dolayısıyla daha başarılı olması beklenildiğinden, işgören memnuniyeti ile eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki olacağını söylenmek mümkündür.

Ek olarak eğitim seviyesi iyi işgörenlerin, yüksek ücretle yüksek pozisyonlarda iş bulma imkânının daha fazla olduğu, yükselme olanakları ile saygı görme seviyeleri artacağından eğitim seviyesinin işgören memnuniyeti pozitif etkilemesi beklenilmektedir. Ek olarak belirtilmek gerekir ki eğitim seviyesi ile ücret arasında negatif bir ilişki olması durumunda işgören memnuniyetinin düşük olması kaçınılmazdır. Eğitim düzeyindeki artış ücret artışıyla desteklenmesi halinde işgören memnuniyet düzeyinin artmasında etkili olacağını söylemek mümkündür. Ayrıca kurumların kendi içinde vereceği eğitimlerle eğitim kalitesini ve işgören memnuniyetini arttırmak mümkündür (Özgen ve Yalçın, 2011:360-368).

İcra müdürlüğünde belirli unvanlar için belirli eğitim seviyesi şartı bulunmaktadır. İcra kâatibi olabilmek için lise mezunu olmak yeterli iken, icra müdür ve icra müdür yardımcısı olabilmek için adalet ya da hukuk mezunu olma şartı bulunmaktadır. Eğitim seviyesinin yükselmesi yapılan işin kalitesine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Ayrıca hizmet içi eğitimle çalışanlarının bilgilerinin güncel tutulması ve işlerin pratik ve hızlı neticelendirilmesine yönelik eğitimlerin işlerin verimliliği ve etkenliği üzerinde olumlu katkı sağlamaktadır.

3.2.3.2.3 Meslek

Meslek, bir işi yapabilmek için gerekli olan yetenek, eğitim, malzeme ve nihayetin oluşacak çıktı ile kazanç sağlamaya yönelik planlı faaliyetlerin tamamı olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlar işlemleri neticesinde kişisel doyum elde etmektedir.

Çalışanlar her zaman eğitimini aldıkları mesleklere uygun iş bulamamakta veya yanlış meslek seçiminde bulunabilmektedir. Çalışanın yapacağı mesleği yanlış seçmesi nedeniyle sorunlar yaşayabilmekte bu da işgörenin motivasyonun düşmesine sebep

olmaktadır (Keser, 2011:136). Çalışan iş seçiminde kişilik yapısına uyan ve işini yapmaktan mutluluk duyan bir meslekte çalışması halinde işten aldığı doyum ve işgören memnuniyeti arttıracaktır.

İşgörenin yerine getirdiği işin insan hayatına sağladığı fayda kadar memnuniyet duyması beklenmektedir. Diğer açıdan işgörenin yerine getirdiği işin başkalarının hayatında negatif etkiye sebep olması halinde işgörenlerin memnuniyetin daha düşük olması beklenmektedir (Telman ve Ünsal, 2004:29).

İcra dairelerinde görev alacak personeller yoğun iş temposuna ve strese karşı dayanıklı kişiler tarafından tercih edilmelidir. Aksi halde çalışanlar mutsuz olup, yapılan işte olumlu çıktılar verilmesine sebep olabilmektedir.

3.2.3.2.4 Rol ve statü

Çalışanın örgütsel görevini yerine getirirken diğer örgüt üyeleriyle iş birliği içinde çalışması, sosyal etkileşimde bulunduğu davranış ve tutumlar rol olarak tanımlanmaktadır. Rol, örgütsel amaçlarla birlikte kişisel tatminin gerçekleştirilmesi amacını taşımaktadır (Tecer ve Halil, 1978:208). İşgörenler örgütteki rolünü kendileriyle aynı örgütte aynı ya da benzer işleri yapanlarla karşılaştırarak belirlemeye çalışmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013:130). Statü ise kişiye toplum tarafında enjekte edilen değerlerin oluşturduğu bir bütündür. Statü sahibi olmak saygı duyulmayı da beraberinde getirmektedir. Statü sahibi kişiler toplum nezdinde insanlardan saygı görmektedir. Saygı görmek isteyen kişiler de bunun için çabalamaları gerekmektedir. İşgörenler pozisyon fark etmeksizin takdir edilme ve niteliklerinin farkında olunduğunu işveren ya da yönetimden duymaya ihtiyacı vardır. Çalışanların bazıları örgüt çalışmasına katkısı olmadığında sistemin sekteye uğrayacağını örgütün vazgeçilmez bir parçası olduğunu düşünerek tatmine ulaşmaktadırlar (Eren, 2004:517). İşgörenin mevkisi işgören memnuniyetinde belirleyici olmaktadır. Araştırmalarda statüde meydana gelen artış ile işgören memnuniyeti arasında pozitif yönlü ilişki olduğu vurgulanmaktadır. Bu durumun temelinde ise statü artışının aynı zamanda çalışanın prestijini, aldığı ücreti ve bağımsızlık sağlama gibi ilave avantajları sağlaması yatmaktadır (Keser, 2006:126).

Çalışanın işin niteliğine uygun davranışlar sergilemesi beklenmektedir. Memur olmanın toplumda prestij ve saygınlık sağladığı toplumda yadsınamaz bir gerçektir. İcra müdürlüklerindeki farklı unvanlardan kaynaklanan statü arttıkça çalışan memnuniyeti artmakta iken aynı zamanda işin sorumluluğu ve riski artmaktadır. Çalışan memnuniyetinin artmasında ücret ve statü önemli değişkenler arasında yer almaktadır.

3.2.3.2.5 Kıdem

İş yaşamına ilk girişte büyük beklentilere girilmesi memnuniyet düzeyinde yüksekliği sağlarken, ilerleyen zamanlarda iş hayatının gerçekleriyle karşılaşmakta beklentilerin gerçekleşmesine yönelik umutların yitirilmesi sebebiyle çalışan memnuniyetinde azalmalar meydana gelmektedir. İşgörenin mesleki tecrübesi artması halinde memnuniyet seviyesi gerçeğe daha yakın bir hal alacaktır (Özgen ve Yalçın, 2011:359).

İcra kâtabi ve icra müdür yardımcısı unvanında işe başlayabilmek için kıdem tecrübesi olmamakla birlikte yapılan sınavda başarı olmak yeterlidir. Tecrübeli personelle tecrübesiz personel arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. İşten beklentiler memnuniyet seviyesine her zaman karşılayamayabilir. İş karşısında kazanılan maaş her unvanda memurluk tecrübesinin işte derece kademe ilerlemesine yansımaları sebebiyle belirli derecelerde maaşa etki etmektedir.

3.3 İşveren Maliyetleri

İşverenler, işletmeni amaçlarını gerçekleştirebilmek için kaynaklarını etkin kullanarak kâr elde etmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken birçok sabit ve değişken maliyete katlanmaktadırlar. Katlanılan her maliyet işletmenin karlılığını, rekabet gücünü ve etkinliğini etkilemektedir. Talebe hızlı cevap verebilmek piyasada işletmelerin varlığını sürdürmek için önemli faktörlerden biri olup, işletmenin piyasada varlığını sürdürebilmek için en önemli unsurlardan biridir.

Pandemi sürecinde birçok sektör kamu-özel ayrımı güdülmeksizin uzaktan çalışmaya geçmek zorunda kaldı. Bu durum şimdiye kadar neredeyse imkânsız olarak görülen

bir çalışma şeklinin aslında hem işveren hem de çalışan açısından mümkün olduğunun ve birçok avantajının bulunduğu gerçeğini gözler önüne serdi.

Klasik çalışma sisteminde işe geç kalma ya da devamsızlık işletmeler açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Böyle durumlar işletmelerde zaman ve enerji kaybına sebep olmakta verimlilik azalışı ile sonuçlanmaktadır. Sistemdeki bu tür aksayan işler için çalışanların ekstra mesai yapmak gerekmektedir (Yavuz, 1995:26). Esnek çalışma yöntemi, çalışanların yolda geçen zamanını ailesine ya da kendisine ayırmasına fırsat sunarken işe yetişme, trafiğe kalma stresini sonlandırdı. Hem zaman hem psikolojik olarak olumlu etkisi bulunan esnek çalışmanın maliyet faktörlerine de ciddi derecede etkisi olmaktadır.

Esnek çalışma sistemi ile fazla çalışma büyük ölçüde azalış kaydetmiştir. Çünkü işgörenler kendi çalışma planlarını yaparken özel ihtiyaçlarını dikkate alırken, işletmenin durumunu ve işlerin yoğunluğunu da göz önünde bulundurmaktadırlar. Diğer bir açıdan bakıldığında çalışanların farklı zamanlarda işe gelip gitmesi işyerinde çalışanların bulunduğu süreleri uzatmaktadır. Yapılan çalışmalar esnek çalışmanın fazla mesai ücretlerinin azalmasını sağladığını göstermektedir. Sonuç olarak, fazla mesainin azalması işletmelerin ödeyeceği fazla mesai ücretini de düşüreceği için işveren açısından maliyet avantajı sağlamaktadır (Baladi, 2001). Özellikle iş makinesi, teçhizat ve ekipman gibi araçlara sıkı sıkıya bağlı çalışma gerçekleştiren sektörlerde bu araçların farklı zamanlarda farklı personeller tarafından da kullanılmasına olanak sağlamasıyla birlikte fazla mesai maliyetlerini azaltacak, işverenin kapasitesini maximum şekilde kullanmasına imkân sağlayacaktır.

Esnek çalışma, işletmelerde eksik kapasite çalışmanın da önüne geçmiştir. İşletmeler, minimum maliyetle maximum performansa ulaşmayı hedeflemektedir (Van Der Voordt, 2004). Talebin hiç olmadığı ya da talebin çok düşük olduğu zamanlarda faaliyetlerin buna uygun olarak ayarlanabilmesi ve gerektiğinde de uygun kapasitenin sağlanmasıdır (Rodriguez, 2003:146).

Esnek çalışma ayrıca, işletmelerde işgücü devrinin azalmasını sağlamaktadır. Esnek çalışma sistemini benimseyen işyerlerinin çalışma şartları klasik çalışma gösteren

işletmelere göre daha cazip olduğundan, esnek çalışma sistemini kullanan çalışanlar mevcut işinden ayrılma düşüncesine sıcak bakmamaktadır. Dolayısıyla esnek çalışma sisteminin benimsenmesi işten ayrılmaları ile iş gücü devri azalış eğilimine geçmekte ve bu neticesinde oluşan verimsizliğe sebep olacak faktörler elimine edilmektedir (Yavuz, 1995:29) Esnek çalışmayla, işgörenlerin verimliliği artmakta, sorumluluk bilinciyle ise motivasyon düzeyinde de artışlar meydana gelmektedir. Esnek çalışma süreci, hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamaktadır. Böylece olumlu faktörlerin tersine dönmesi halinde oluşabilecek muhtemel stresi ve gerginlik halini de yok etmektedir. Sonuç olarak çalışanların mutlu olduğu, işlerinden hoşnutluk duyduğu ve sağlıklı düşünebildiği işine gelmek isteyecektir. Pozitif çıktılar ışığında esnek çalışma sistemini benimseyen işletmeler, çalışanlar tarafından çalışma şartlarına bakıldığından talep edilir konuma gelmektedir (Maxwell Gill vd., 2007:152).

Sanal ortam üzerinden neredeyse çoğu işi yapmanın mümkün olduğu günümüzde pandemi sürecinde çoğu işverenin maliyetlerinin düştüğü görülmektedir. İşyerine gitmeden de çalışmanın mümkün olduğu hatta bunun daha az maliyetle gerçekleştiğini gören işverenler pandemi sürecinin bittiği zamanlarda bile uzaktan çalışma faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bu yöntemin çalışanlar tarafından da önemli ölçüde benimsenmesi sebebiyle işgören memnuniyetini ve işgören performansını da arttırmıştır.

Esnek çalışma, işin verimi arttırdığı gibi işveren maliyetlerini de azaltmaktadır (Humphreys, 2000). Dünyadaki gelişmeler neticesinde rekabet gücünün artırılması ile maliyetlerin azaltması ve etkili olan ekonomik şartlar neticesinde esnek çalışma faaliyetlerinin tanınmasıyla kullanılmasına aktif rol oynamıştır (Papalexandris ve Kramar, 1997). Pandemiyle birlikte şimdiye kadar maliyet avantajı ve çalışma kolaylığı açısından tercih edilen esnek çalışma, kamu ve özel sektör hizmetlerinin sürdürülebilirliği, vatandaşlarının sağlık durumunun korunması, covid-19 hastalığının bulaşmasının engellenmesi amacıyla kullanımı da yaygınlık göstermiştir. Üstelik şimdiye kadar kamu sektöründe neredeyse hiç uygulanmayan esnek çalışma faaliyetleri kamu ve özel sektör ayrımı gözetmeksizin uzaktan çalışmaya elverişli neredeyse tüm sektörlerde uzaktan çalışma sistemi uygulanmıştır. Önemli bir zorunluluk sonucu yaygın olarak kullanılan esnek çalışma sistemi uygulamadaki

memnuniyet, maliyet avantajı verimlilik artışı, işletmelerin faaliyetlerini kesintisiz sürdürmesine olanak sağlaması gibi sayısız avantajı sebebiyle pandemi sürecinin bitmesine rağmen yaygın olarak kullanımı devam etmektedir.

Esnek çalışmanın şimdiye kadar belirli alanlarla sınırlı kalmasının altında denetim ve hizmet kalitesi açısından birtakım şüpheler ve belirsizlikler bulunmaktaydı. Fakat Covid-19 salgını neredeyse her sektörü esnek çalışma sistemine geçmek zorunda bıraktı. Sokağa çıkma yasakları, seyahat engelleri ile toplum sağlığının korunması, bulaşıcı hastalıklarının yayılmasının önüne geçilmesi ve bu sürecin mümkün olduğunca kısa sürede atlatılması için birçok tedbir geliştirildi. Diğer yandan bakınca işletmelerinin faaliyetini sürdürmesi, temel ihtiyaçların giderilmesi ve kamu hizmetinin sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. İşletmelerin ve kamu kurumlarının hizmetlerini sürdürmek için belirli bir süre işe ara verme, kısa ya da esnek çalışma gibi birçok yöntem geliştirildi. Her işletmenin ya da kurumunun çalışma sektörüne uygun olarak farklı yöntemlerden yararlanılmıştır. Makine ve ekipmana sıkı sıkıya bağlı olmayan sektörlerin büyük çoğunluğunda ve kamu hizmetlerinin büyük bir bölümünde esnek çalışma sistemi benimsenmiştir.

Klasik çalışma sisteminden esnek çalışmaya geçiş birçok maliyet kaleminin farklılaşmasını da sağlamaktadır. Bu maliyet farklılıkları hem işveren hem de çalışan açısından büyük önem arz etmektedir.

Değiştirme maliyeti Jackson (1985), müşterilerin kullandıkları markalardan vazgeçmesi akabinde meydana gelen ekonomik, fiziksel ve psikolojik maliyetlerin tamamını kapsamaktadır. Değiştirme maliyetini müşterilerin diğer firmalarca ortaya konulan ürünlere yönelmeye ilişkin faaliyetleri engelleyen maliyetler olarak da ifade etmek mümkündür (Klemperer 1995). Guiltanan (1989)'a göre değiştirme maliyetleri ise dört ana başlı altında incelenmesi akabinde Klemperer'in (1987) yaklaşımı geliştirilmiştir: (1) Anlaşmadan doğan (cotractual) maliyet, (2) Kurulum (set-up) maliyeti (yeni ürün arama, değerlendirme ve öğrenme), (3) Risk ya da süreklilik maliyeti ve (4) Psikolojik maliyet. Burnham, Frels and Mahajan (2003) ise, prosedürel, ilişkiyel ve finansal maliyetten oluşan bir bütün olarak değiştirme maliyetlerini tanımlamaktadır.

Çalışmada değiştirme maliyetlerini etkileyen değişkenlerle (ürün özellikleri, tüketicinin yatırımı, bireysel faktörler) değiştirme maliyetlerinin neticeleri (yeniden satın alma eğilimi, müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti ilişkisine etkisi) incelenmiştir. Değiştirme maliyetleri aşağıda belirtilen üç buyutta incelenmektedir.

3.3.1 Finansal Maliyet

İşverenin çalışma yöntemini değiştirmesi neticesinde katlanmak zorunda kalacağı maliyetlerin maddi olarak ifade maliyet kalemidir. İşverenin tercihlerini değiştirmesi sebebiyle katlanmak zorunda kaldığı para ve fayda kaybı maliyetleri finansal maliyetler olarak ifade edilmektedir.

3.3.1.1 Parasal maliyet

İşverenin uyguladığı çalışma yönteminde değişikliğe gittiğinde, benimsenecek çalışma sistemi için katlanılan harcamalar bütünüdür (Klemperer 1995; Sharma vd. 1997; Porter 1998a; Burnham vd., 2003; Sharma 2003). İşverenler tarafından mevcut çalışma sisteminin değiştirilerek esnek çalışma sistemine geçilmesi için yapması gereken harcamalardır.

3.3.1.2 Fayda kaybı maliyeti

Mevcut çalışma sisteminin değiştirilmesiyle eski çalışma sisteminin avantajlarının kaybedilerek oluşan maliyetlerdir (Burnham vd., 2003). Fayda maliyeti, işletmelerin/kurumların genel olarak mevcut portföyünden kayıp yaşamamak için sunduğu ilave imtiyazlardır. Bu çalışmada sunulan hizmetin kamu hizmeti olması sebebiyle sunulan hizmette değişiklik meydana gelmemekle beraber, daha hızlı ve daha etkin bir süreç sağlanması sebebiyle fayda kaybı maliyeti bulunmamaktadır.

3.3.2 Prosedürel Maliyet

Prosedürel maliyet, işverenin çalışma sisteminde değişiklik meydana gelmesi halinde ortaya çıkması muhtemel değerlendirmeye, kurulum ve öğrenmeye ilişkin maliyetleri içermektedir.

3.3.2.1 Değerlendirme maliyeti

İşverenin, yeni bir çalışma yöntemine geçme düşüncesi oluştuğunda diğer çalışma sistemlerinin incelenip değerlendirilmesi için harcanan zaman ve çaba maliyetlerini kapsamaktadır (Porter 1998b; Jones vd., 2002; Burnham vd., 2003). Bu çalışmada işverenin çalışma yöntemini belirlerken, alternatiflerin çalışma yöntemlerine göre esnek çalışma maliyetlerinin önceki çalışma yöntemine göre değişiklik meydana getirip getirmediğinin değerlendirilmesi için sar edilen çaba ile zaman maliyetlerinin birleşimidir.

3.3.2.2 Kurulum (Set-up) maliyeti

Kurulum maliyeti, mevcut çalışma sisteminin değiştirilerek farklı bir çalışma sistemine geçilmesi için o sistemin oluşturulmasında ihtiyaç duyulan çaba ile zamanın sebep olduğu maliyetleri kapsamaktadır (Guiltanan 1989; Burnham vd., 2003). Bu çalışmada Uyp sistemi bakanlığın verdiği laptop ve masaüstü bilgisayarlar da bulunduğu için ekstra maliyet gerekmemektedir. Fakat laptop tüm personelde bulunmadığından, uzaktan çalışmanın müdür/müdür yardımcılarının tamamının iş akışından aksaklık bulunmaması için idari personel sayısınca laptop temin edilebilmesi için gerekli belge ve izinlerin sağlanmasında sarf edilen çabalarla zamanın yarattığı maliyet kalemidir. Laptop temini ile Uyp sisteminin ve gerekli programlarının yüklenerek teknik yapılanmanın sağlanmasını kapsayan maliyetlerden oluşmaktadır.

3.3.2.3 Öğrenme maliyeti

İşverenin, geçiş yaptığı çalışma sistemini hem hızlı hem de daha etkin kullanabilmesi için öğrenmeye ayrılan zamanla çabanın maliyetidir (Nilssen 1992; Klemperer 1995; Porter 1998b; Beatty vd., 2000; Jones vd., 2002). Esnek çalışmanın uzaktan çalışma şeklinde gerçekleştirilmesi şimdiye kadar pek alışık olunan bir durum olmasa, pandemi sebebiyle çoğu kamu kuruluşunda olduğu yeni yeni icra müdürlüklerinde uygulanmaya başlanılmıştır. Yeterli tahsisli laptop olmadığı zamanlarda iş yoğunluğuna göre şahsi laptoplara da vpn yetkisi verilerek personellerin şahsi bilgisayarları ile Uyp sistemine girerek uzaktan çalışmasına imkân tanınmıştır. Şahsi

bilgisayarlardan Uyap sisteminin kullanılması veri güvenliğinin sağlanmasında kısmen de olsa güvenlik zaafiyeti oluşturmaları sebebiyle yalnızca Adalet Bakanlığınca tahsis edilen laptoplarla Uyap sistemine girilmesi için her geçen gün laptopların idari personeller için temini gerçekleştirilmektedir. Esnek çalışma sistemi esnasında ekstra öğrenme gerektiren iş bulunmamaları beraber, çalışan mevcut işini işyerindeki masaüstü bilgisayardan yapmak yerine dilediği bir yerde laptopuyla gerçekleştirebilmektedir. Bu durum da işlerin etkin ve hızlı şekilde gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.

3.3.3 Psikolojik Maliyet

Mevcut çalışma sisteminin değiştirilmesi ile ortaya çıkan duygu değişiklikleri ile psikolojik maliyetleri kapsamaktadır.

Psikolojik maliyet, vatandaş tarafından alınan hizmetin doğru kaynaktan aldığı ya da alıp almadığı konusunda somut dayanak istemesinin temelinde bulunduran tereddüdünden kaynaklanan maliyettir. İcra müdürlüklerinin dosyasız sistemle çalışması, kamunun çoğu alanında olduğu gibi evrakların e imza ile imzalanması vatandaş nezdinde pek alışık olunan bir durum olmasa da teknolojik gelişmeler sayesinde vatandaşın Uyap vatandaş portal ekranından da yapılan hizmeti görmesine imkân sağlamaktadır. Genç nesil gelişmelere daha kısa sürede adapte olurken, ileri yaş vatandaşlarının durumu kabullenmesi zaman almaktadır.

3.3.3.1 İlişkisel maliyet

Zamanla ortaya çıkan ilişkinin oluşturduğu değiştirme maliyetidir (Heide ve Weiss 1995). İlişkisel maliyet; kişisel ilişki kaybı ve marka (firma) ilişkisi kaybından oluşmaktadır (Burnham vd., 2003). Jones vd. (2002) göre ilişkisel maliyet, benzer hizmetin sürekli olarak devam ettirilmesiyle sağlanan zaman, para ve çabayla alakalı olarak oluşan tüketici algısına batmış maliyet denilmektedir. İlişki olarak bahsedilen, hizmetin niteliği gereği bazen kişi ile personel arasında iken bazen ise kişi ile firma arasında gerçekleşebilir (Sabol vd., 2002: 15-37). Vatandaşla kurulan ilişkilerin uzun süreli olması ve ilişkinin sürdürülmesi için sürece değer katan faaliyetler olmalıdır. Yaratılan değerler vatandaş ve kamu kurumu arasındaki ilişkiyi perçinleyecektir.

3.3.3.2 Belirsizlik maliyeti

Vatandaşın alışık olduğu klasik çalışma yönteminden, uzaktan/esnek/e-çalışma ile performansını ve hizmetin sonucunu bildiği bir yolu bırakıp, teknolojik gelişmelere uygun hizmet alma yolunu tercih ettiğinde beklentisinin karşılanamama ihtimalinden kaynaklanan risk maliyetleridir (Sharma ve Patterso 2000).

Böyle bir durumda, vatandaşın farklı çalışma yöntemi ile kamu hizmetinden yararlanmasının oluşturduğu belirsizlikten kaynaklanan algılanan maliyetin, belirsizlik (Jones vd., 2002), stres (Sharma 2003), başarısızlık riski (Porter 1998b), kalite belirsizliği (Klemperer 1995), algılanan risk (Cunningham ve Lee 2001) ya da ekonomik risk (Burnham vd. 2003) ifade edilmesidir. Bu çalışmayla Uyap sistemine ait teknik yapıların standartlığı belirsizlik maliyetini belirli oranda azaltsa bile daha önceden Uyap vatandaş portal kullanmayan vatandaşlar için bazı belirsizlik maliyetinin oluşmasına sebep olabilmektedir. Taleplerin uygun başlıkla gönderilmesi, taleplerin ilgili kuruma ulaşip ulaşmadığının sistemsel bir sıkıntı olup olmamasının vatandaşça tespit edilemeyişinden kaynaklı belirsizlikler, vatandaşın daha önce alışlagelen görevli personelle bizzat yüz yüze görüşülmesi, soru sormamak, tamamen makineleşmiş bir sistem tarafından taleplerin icra müdürlüklerine Uyap sistemi sayesinde daha hızlı ulaşması, ilgili kamu kurumuna ulaşmak için katlanılan ulaşım ve zaman maliyeti gibi maliyetlerin vatandaş ve personel lehine daha uygun çalışma sistemi oluşmakta olup, işlemlerin daha hızlı ve daha etkin sonuçlanmasını sağlamaktadır. Kamu kurumlarında çalışan personel vatandaş tarafından soru sormak vb. durumlarla personelin çalışma süresi sekteye uğramakta iken uzaktan çalışma esnasında bu gibi boşa geçen zaman işçilik maliyeti oluşmamaktadır. Sürekli vatandaşın bizzat görüşme talepleri ile bölünmeden işine daha konsantre olarak daha etkili çalışmakta iken ayrıca işlerini yetiştirmek için kendi sosyal hayatından fedakarlık bulunmak zorunda kalmamaktadır. Vatandaş açısından bakıldığında mesai saati haricinde de Uyap vatandaş portal ekranından talep gönderebilmekte zamanını daha iyi yönetebilmekte iken, sürelerin bulunduğu işlerde gecikmelerin önüne geçilmektedir. Vatandaşlar vekilleri olması halinde Uyap portalı avukatları vasıtasıyla işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Sistemi kullanmayı bilen bir avukat tarafından işlemlerin yapılması daha sağlıklı sonuçlar doğurmaktadır. Esnek çalışmaya avukatlar

açısından bakıldığında taleplerine daha hızlı cevap alabilmeleri işlemlerini daha çabuk sonuçlandırılması açısından önemlidir.

Bu çerçevede esnek çalışma hizmetinin sunulması işveren açısından maliyet avantajı oluşturmalarının araştırılması çalışmanın temel amaçlarındandır.

Çalışmanın amacı; esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir etkinin olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır.



4. YÖNTEM

4.1 Problem Durumu

Günümüzde işyerleri, sundukları hizmetler ile hizmetten yararlananların istek ve beklentilerinin karşılanması doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Taleplere zamanında cevap verebilmek, süreci etkin ve verimli kullanabilmek, maliyet unsurlarını göz önünde bulundurarak süreci maksimum fayda alabilecek şekilde yönetmek rekabet gücü kazanmak açısından önem arz etmektedir.

Esnek çalışmada değişen şartlara uyum sağlamak çok önemlidir. Denetim imkânının ise oldukça sınırlı olması esnek çalışmaya karşı mesafeli bakılmasına sebep olmaktadır. Her ne kadar çalışanın performansının belirli çıktılarla göz önüne konulsa da, mevcut çıktılar için ne kadar zaman harcadığının tespiti zordur. Özellikle yapılan iş miktarla değil sadece belirli bir mesai saatinde yapılan iş olarak tanımlandığında, işverenlerce çalışanın yaptığı iş için ne kadar zaman, ne kadar malzeme kullandığının tespiti her zaman kolay bir şekilde saptanamamaktadır.

Özellikle büyük şehirlerde işe giderken yolda geçen zaman işgören açısından önemli bir zaman maliyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca iş yerine şahsi araçlarla ulaşım sağlamak büyük ölçüde çalışanlara maliyet unsuru olmaktadır. Toplu taşıma ücretleri ile kıyaslandığında çalışan işe giderken kayda değer bir akaryakıt maliyetine katlanılması gerekmektedir. Çalışanlar için zamanın mı yoksa ulaşımın mali boyutunun mu daha önemli olduğu kıyaslanarak tercih yapılmaktadır. Her iki açıdan da ciddi maliyet unsuru oluşturan çalışanların ulaşım maliyeti, pandemi süresince her iki unsur açısından da büyük ölçüde çözülmüş oldu. Farklı mesai saatlerinin uygulanması, uzaktan çalışma ya da belirli günlerde iş yerinden çalışma ile işgörene işe gelirken harcadığı zaman ve mali kaynaklarını daha farklı ve daha verimli kullanma hakkı tanıdı. Pandemi süresince uygulanan uzaktan çalışma sistemleri bu sistemin birçok sektör için uygun olduğu sonucunu gösterdi. Pandeminin hayatımıza kattığı esnek çalışma, işveren açısından işgörenin performansında olumlu artışları sağlarken, aynı zamanda işgörenin memnuniyetini de önemli ölçüde sağladı. Ulaşım bedeli, yemek bedeli gibi maliyet kalemleri işgörene maliyet avantajı sağlarken, bu süreçte

bazı firmalar uzaktan çalışana yapan personele bu bedeli ödemediğinden maliyet avantajını kendi lehine çevirmiş oldu. İşgören açısından bakıldığında evinde internet bağlantısı olmayanlar için ekstra katlanmak zorunda oldukları maliyet kalemi ortaya çıkarken, iş esnasında kullanılan makine teçhizat işveren tarafından büyük ölçüde sağlanırken bazı durumlarda işgören tarafından sağlanması yoluna gidildi. Laptop/bilgisayar gibi neredeyse çoğu iş için gerekli ekipmanlardan olup, birçok işgörende mevcut olduğundan ekstra maliyet unsuru olarak işverene yansımaya da her çalışanın bu ekipmanlara sahip olmadığı zamanlarda bu eksiklikler işveren tarafından giderilerek işlerin sürdürülebilirliğinin devam etmesi sağlanmıştır.

Çalışan ile işveren arasında iş akışının sürdürülebilmesi ve çalışanın iş yaptığı kişiler/firmalar ya da işvereni ile gün içerisinde iletişim kurması gereken klasik çalışma sisteminde, iletişim işveren tarafından sağlanan işyerindeki bulunan telefonlar aracılığıyla sağlanırken, esnek çalışma süresince işgörene sağlanacak mobil telefonla hizmetlere devam edilebilirken, bazı işletmeler tarafından esnek çalışmanın geçici olması ve sabit iş telefonlarının bulunması sebebiyle mobil telefonların ekstra maliyet unsurları olarak görüldüğünden çalışana mobil telefon temini gerçekleştirilmeyip bu maliyet kaleminin çalışanın şahsi telefonu ile sağlanması ile işe devam edilirken, kurumsal firmalar kendilerini çağa ve esnek çalışma koşullarına entegre ederek mobil telefon sağlayarak çalışanın iş sürecini kolaylaştırması ile işlerine devam etmektedir. Çalışan için mevcut koşulların iyileştirilmesi, esnek çalışma esnasında dahi tüm makine, ekipman ve teçhizata sahip olması performansının olumlu şekillenmesinde de etkili olacaktır.

İşgören tarafından çalışma esnasında ikili ilişkiler önem arz etmektedir. Çalışanın işyerinde çalışma arkadaşları ile işini yerine getirmesi motive unsuru olarak işlerin verimliliğini arttırmaktadır. İş ortamındaki huzur çalışanın işyerinde çalışması için çalışanı ekstra güdülerken, iş yerindeki huzursuzluklar esnek çalışma ile tolere edilebilir hale gelmiştir. İş arkadaşlarının birbirlerine psikolojik etkisi dikkate alınarak çalışanların verimi için uygun çalışma koşullarından yararlanılabilmektedir.

Araştırma problemi esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetlerine etkisinin anlamlı olup olmamasıdır.

Bu tez de görölmek istenen esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetlerine etkisinin incelenmesidir.

4.2 Konunun Önemi

Esnek çalışma, çalışanlara zamandan ve mekândan bağımsız çalışma imkânı sunmaktadır. Esnek çalışma faaliyetleri talepleri daha hızlı ve daha düşük maliyetle karşılamaya imkân vermesi, işveren maliyetlerini önemli derecede etkilemekte, böylelikle küreselleşen dünyada büyük ölçüde rekabet avantajı sağlamaktadır. Esnek çalışma, işgörene mekâna bağlı olmadan dilediği yerden çalışma imkânı vermesi zamanını özgürce yönetebilmesi ve işe ulaşırken yolda geçen vaktini kendine ayırabilme imkânı sunmasıyla işgörenin memnuniyetini arttırmıştır. Bu özgürlük çalışana zamanını daha iyi yönetebilme, işlerinde verimlilik artışı olarak işgörenin performansına yansımaktadır. Esnek çalışmanın bazen işyeri olarak fiziki bir mekâna bile ihtiyaç duymadan işlerini yerine getirme imkânı vermesi kayda değer bir şekilde sabit ve değişken maliyetleri azalmasını sağlamaktadır. Esnek çalışma faaliyetleri gerçekleştirilirken çalışanın düşüncelerinin alınması, her iki taraf içinde iyi bir çalışma planı yapılması işgörenin memnuniyeti açısından önemlidir. Çünkü işgörenin memnuniyeti işindeki verimi, hızını ve çıktıların kalitesini arttırması açısından önemlidir. İşgörenin işine daha iyi odaklanması, dikkatini dağıtacak unsurlar bulundurmaması, kaynakların daha etkili kullanılması işgörenin performansında artışla birlikte, işveren maliyetlerinin düşürülmesinde büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışma esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetlerine etkisini konu almaktadır. Araştırmaya teorik açıdan bakıldığında; esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetlerine etkisinin saptanması açısından önemlidir. Araştırmaya sosyal sorumluluk olarak bakıldığında, işyerlerinin faaliyetini sürdürmesinin yanı sıra özellikle pandemi döneminde çalışanın sağlığının önemsendiği bir çalışma şekli ile işveren ve çalışanın memnuniyetini kazanmış modern bir çalışma yöntemi haline gelmiştir.

Araştırmaya sosyal ve psikolojik olarak açıdan bakıldığında, ülkemizde yaşanan deprem felaketinden etkilenen vatandaşların hak kaybına uğramaması için sürelerin

durdurulması ve bu esnada depremden etkilenen personelin işlerine uzaktan çalışma sistemiyle diğer meslektaşlarınca görevlendirme ile destek verilmesi önemli katkı sağlamaktadır.

Esnek çalışmanın yaygınlaşmasının ivme kazandığı günümüzde, işverenler için faaliyetlerin sürekliliği, kesintisiz hizmet, maliyet avantajı ve rekabete direnme gücünün kazanması bu yöntemin en büyük avantajlarından. Bu yüzden esnek çalışmanın kullanım alanının esnek çalışmaya elverişli bütün sektörlerde uygulanmasının artması beklenmektedir.

İşverenler tarafından çalışanın işini yerine getirmek için ihtiyaç duyduğu uygun laptop, tablet vb. esnek çalışmaya uygun ekipmanların belirli bir maliyeti olsa da gerek kamu hizmetinin gerekse de işletmelerin sürekliliği göz önünde bulundurulduğundan esnek çalışmanın olumlu çıktılarının daha fazla olduğu inkâr edilemez bir gerçektir.

Esnek çalışma daha önceleri sadece belirli sektörlerle sınırlı kalmış olsa da dünyanın her yerini etkileyen covid-19 pandemisi nedeniyle yaygınlaşan bu çalışma şekline ilişkin yapılan bilimsel araştırmalar sınırlı olduğu için ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Daha önceki esnek çalışma modelleri sadece bir tercih ve işlerin kolaylaştırılması adına çıkmış olsa da bu dönemde salgın hastalık nedeniyle zorunluktan dolayı önemli ölçüde geliştirilmiştir.

4.3 Çalışmanın Amacı

Bu tezin amacı; esnek çalışmanın işgören memnuniyetine, işgören performansına ve işveren maliyetlerine istatistiki olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığının belirlenmesidir.

Bu amaç doğrultusunda demografik değişkenler bakımından araştırma değişkenleri konusunda anlamlı bir farklılık olup olmadığı belirlenecektir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda çözüm önerileri sunulacaktır.

4.4 Araştırmadan Beklenen Yararlar

Bu araştırma sonucunda elde edilmesi beklenen yararlar aşağıdaki gibidir;

- Esnek çalışma, çalışanlara zaman, işverene de önemli ölçüde maliyet tasarrufu sağlaması beklenilmektedir.
- Esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı arttırması ve işveren maliyetlerini düşürmesi beklenmektedir.
- Esnek çalışmanın zamandan, mekândan ve kullanılan kaynaklardan önemli ölçüde tasarrufa gidilmesi sebebiyle sadece kamu sektöründe değil özel sektörde de sadece pandemi gibi belirli dönemlerde değil genel olarak yaygınlaşması beklenmektedir.
- Çalışma, esnek çalışmanın İcra Dairelerinde kamu hizmetinin aksatılmadan yürütülmesine büyük ölçüde katkıda sağlaması, personele zaman avantajı, devlete elektrik, su, doğalgaz vb. önemli maliyet avantajı sağlamasının yanında kamu hizmetindeki sürekliliğin sağlanmasına ciddi katkı sayılması beklenmektedir.
- İcra dairelerinde dosyasız çalışma sistemine geçilmiş olup eski dosyalarında Uyupa tarandıktan sonra bankalar tarafından icra dairelerinin hesabına 7/24 ödeme yapılabildiği ve büyükşehirlerde iş yoğunluğu da dikkate alındığında mesai saatleri haricinde çalışmanın da kaçınılmaz olması sebebiyle İcra Müdürü ve İcra Müdür Yardımcıları tarafından cebri icra faaliyetlerinin mesai mefhumu gözetmeksizin Adalet Bakanlığınca verilen laptoplar vasıtasıyla esnek çalışma ile yerine getirilerek taleplerin daha kısa sürede ve daha hızlı karara bağlanmasının sağlanması beklenmektedir.
- Kamu hizmetinin sürekliliği açısından daha önce özel sektör haricinde uygulama alanı nadir bulan esnek çalışmanın kamu kurumlarında uygulanması ve kamu hizmetinin sürekliliğin aksamaması çalışmanın beklenen yararlarındandır.
- İcra müdürlüklerinin esnek çalışmadan faydalanmasına yönelik özellikle fiziki haciz vb. uygulamalara yönelik ön yargılar bulunsa da ülkemizde yaşanan pandemi

süreci ve depremlerde sürelerin durması ve haciz uygulanmaması gibi icraatlarla kamu kurumunun esneklik göstererek hızlı bir şekilde işlerin büyük ölçüde devamının sağlanması uygulama bulmuş, özellikle depremden etkilenen personellerin üzerindeki iş yükünün diğer personellerin desteği ile işlerin gerçekleştirilmesi beklenilmektedir.

- Merkezi takip sisteminin uygulandığı elektrik, su, doğalgaz ve telefon gibi abonelik sözleşmelerinden kaynaklanan takiplerin açıldığı icra dairelerinde esnek ya da vardiyalı çalışma usulüne uygun olarak takiplerin çokluğu sebebiyle gelecekte sanal icra dairesi olarak hizmet vermesi beklenmektedir.

- Dosya sayısının artması, çağın gerekleri, avukatların yanı sıra vatandaşlar tarafından da mobil imza ve e-imza kullanımının artması, gelişen interaktif bankacılık hizmetleri ile 7/24 icra dairelerine ödemelerin yapılabilmesi sebebiyle iş yoğunluğunun mesai saati içerisinde tamamlanmasının giderek zorlaşması sebebiyle icra dairelerinde esnek çalışmanın yaygınlaştırılması özellikle memurların özellikle büyükşehirde iş yerine gelebilmek için harcadıkları zamanı işleri yeri getirebilirken kullanmalarını sağlayabilecek zaman olarak kullanarak en azından personelin memnuniyetini sağlayacak şekilde çalışma motive etmesi beklenmektedir.

- Çalışma ile birçok kamu kurumunda esnek çalışmanın yaygınlaşması beklenmektedir.

- Yapay zeka ve robot gibi teknolojik donanımlarla zenginleştirilerek gelecek yıllarda daha fazla sektör ve daha fazla kurumda kullanılması beklenmektedir.

- Esnek çalışma uygulayan kamu kurumlarının artması beklenmektedir.

- Yapay zeka uygulamalarının esnek çalışmadan yararlanma miktarını arttırması beklenmektedir.

- Bu çalışma daha sonra yapılacak araştırmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

4.5 Araştırmanın Varsayımları

Yapılan çalışma belli varsayımlar altında yürütülmüştür. Araştırma varsayımlarına aşağıda maddeler halinde yer verilmiştir:

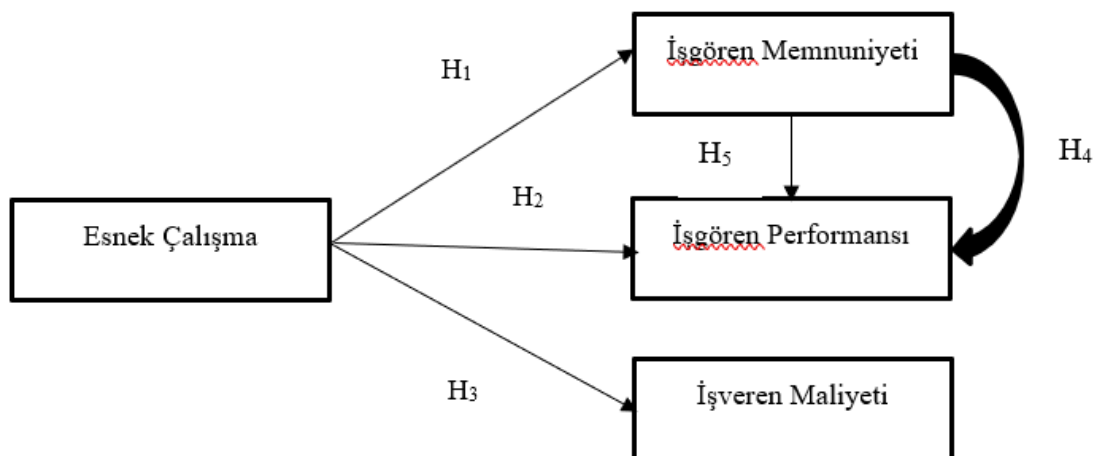
- Araştırmanın örnekleminin bilimsel yöntemle belirlemekle beraber evreni en iyi şekilde temsil ettiği,
- Ölçeklerde yer alan ifadeleri veri kaynaklarının içtenlikle cevaplandırıldığı,
- Araştırma Ankara merkez icra dairelerinde yapılsa da değerlendirme ile analizlerin Türkiye'deki bütün icra dairelerini yansıttığı varsayılmaktadır.

4.6 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Adalet Bakanlığının Ankara İl Merkezindeki İcra Dairelerinde çalışan personeller üzerinde Temmuz 2022 ayı ile sınırlandırılmıştır.

4.7 Araştırma Modeli

Araştırma modeli Şekil 4.1’de verilmiştir.



Şekil 4.1 Araştırma modeli

Modelden görüleceği üzere araştırmada esnek çalışmanın işgören memnuniyeti, işgören performansı ve işveren maliyetleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca araştırma kapsamında bu değişkenler arasındaki ilişki test edilmektedir.

4.8 Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın amacı doğrultusunda Adalet Bakanlığının Ankara İl Merkezindeki İcra Dairelerinde esnek çalışmadan yararlanan 400 kamu personelleri araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreninde Adalet Bakanlığı İcra Dairelerinde çalışan ve esnek çalışmadan yararlanan kamu personelleri yer almaktadır.

Örneklem yöntemi seçilirken olasılıksız örnekleme yöntemi içerisinde yer alan kota örnekleme yönteminden yararlanılmıştır (Küçük, 2016a:98).

Araştırmanın evreninin Ankara İcra Dairelerinde çalışan yaklaşık 500 kişi oluşturmaktadır.

Bu nedenle örneklem hesaplamasında evren büyüklüğünün bilinmesi durumunda kullanılan formülden faydalanılmıştır.

$$n = \frac{Nt^2 S^2}{d^2 (N-1) + t^2} \cdot (p \cdot q)$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı araştırmamızda N:500 dür.

n: Örnekleme alınacak birey sayısını göstermektedir.

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı), genellikle % 10 yani 0,10 olarak alınmaktadır.

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı), q:1-p olarak hesaplanmaktadır. Bu nedenle q:1-0,10 hesaplamasından 0,90 olarak elde edilmektedir.

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer, %95 güven düzeyinde tablo değeri 1,96'dır.

S: Evren için tahmin edilen standart sapma, genellikle 10 olarak alınmaktadır.

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örnekleme hatasıdır, genellikle 3 olarak alınmaktadır.

$$500.(1,96)^2 \cdot 10^2 / 3^2.(499) + (1,96)^2 \cdot (0,10.0,90) = 192.080 / 4491 + 0,345 = 38$$

Dolayısıyla 500 kişilik bir evrenden %95 güven düzeyinde araştırma yapabilmek için 38 kişilik bir örneklem yeterli olacaktır. (Erkuş, 2005). Araştırmamızda örneklem sayısı 400'dür. Zaten evrenin %80'lik bir oranı örneklem olarak alınmıştır.

Ayrıca araştırmacılar tarafından sonsuz evrende 384 örneklemin %95 güven düzeyi için yeterli olacağı belirtilmektedir. Dolayısıyla araştırmanın örneklem sayısı evreni temsil yeteneği bakımından yeterlidir.

Çalışmanın anlamlı sonuçların elde edilmesi ve güvenilirliğinin artırılması amacıyla Adalet Bakanlığının Ankara İl Merkezindeki İcra Dairelerinde çalışan 400 kamu personeline uygulanmıştır.

4.9 Veri Toplama Araçları ve Yöntemi

İşgören Performansı Ölçeği Küçük vd., (2019) tarafından sahada uygulanmış, Küçük (2020) tarafından geliştirilerek son hali verilmiştir. Ölçek maddeleri 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. İşgören performansı; görev yeterliliği ve sorumluluk performansı, görev bağımlılığı performansı, yönetsel davranış, uyum ve iletişim performansı, sosyal ve toplumsal performans, öz disiplin davranışı ile işe ve örgüte zarar verici davranış olmak üzere olmak üzere 7 boyuttan oluşmaktadır.

İşgören Memnuniyeti Ölçeği ise Küçük vd., (2019) tarafından uygulanmış, Küçük (2020) tarafından geliştirilerek son hali verilmiştir. İşgören memnuniyeti iş ve çalışma

koşulları, öğrenme/gelişme, sosyallik-dayanışma-iletişim, örgütsel uygulama/süreçler ve ücret-ödül terfi olmak üzere 5 boyuttan oluşmaktadır.

Esnek (Uzaktan) Çalışma Ölçeği Grant vd. (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek maddeleri 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. İşveren Maliyeti ölçeği için Çelenk (2008) esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisinin incelendiği anket formundan yararlanılmıştır. Ölçek maddeleri 5'li Likert Sistemi ile ölçülmektedir. İlgili çalışmaların anketlerinde kullandıkları sorulardan bu çalışmaya uygun olanları ile çalışmada kullanılan anket oluşturulmuştur.

Verilerin analizinde SPSS ve AMOS analiz programları kullanılmıştır. SPSS programında cevaplayıcıların demografik özellikleri belirlemek için frekans analizi uygulanmıştır. Doğru bir model oluşturabilmek için faktör analizi uygulanarak araştırma modelinin faktörleri belirlenmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. AMOS programında ise doğrulayıcı faktör analizleri ve yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır.

Faktör analizinden sonra elde edilen sonuçlar incelendiğinde genel olarak faktör yüklerinin kabul edilebilir sınırların üzerinde olduğu ve güvenilirlik değerlerinin de limitleri aştığı görülmüştür. Küçük (2016) göre, faktör yükleri 0,6'nın üzerinde ve geçerlik için 0,5'in üzerinde olma koşulunu sağlamaktadır. Dolayısıyla değişkenlerin geçerli ve güvenilir oldukları söylenebilir. Değerlere her faktör analizinde ayrı ayrı yer verilecektir (Küçük, 2016a:227-232).

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek amacıyla Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri uygulanmıştır. Barlett testi (Barlett Test of Sphericity), korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test eder. Analize devam edilebilmesi için değeri $p < 0,05$ olması gerekir. Bu değer değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ise gözlenen korelasyon katsayı büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indextir. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması gerekir.

Bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar uygun olduğunu belirtir (Kalaycı, 2010:406; Küçük, 2016a:229).

KMO değerinin yorumu ile ilgili bilgiler Tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1 KMO değer yorumları

KMO DEĞERİ	YORUM
0,90	Mükemmel
0,80	Çok İyi
0,70	İyi
0,60	Orta
0,50	Zayıf
0,50’nin altı	Kabul Edilemez

Güvenilirlik analizi yorumu ile ilgili bilgiler Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2 Güvenilirlik analizi yorumu

CRONBACH ALPHA	YORUM
$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek Güvenilir Değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçek Düşük Güvenilir
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek Oldukça Güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek Yüksek Derecede Güvenilir ölçektir.

KMO değerinin 0,60’ın üzerinde olması istenmektedir. Kalaycı (2010)’ a göre KMO değerleri 0,60-0,70 arasında orta, 0,70-0,80 arasında iyi ve 0,80 üzeri mükemmel olarak kabul edilirken, Sipahi vd. (2006)’ya göre 0,70 ve üzerini kabul edilebilir olarak değerlendirmiştir.

Araştırmada değişkenler arasında birbiri ile korelasyonlu olanları bir kategoriye toplayarak, daha az sayıda faktör elde ederek ve değişken sayısını azaltarak yani bir boyut indirgeme ile analizi görselleştirme ve yorumlama kolaylığı sağladığı için faktör analizi uygulanmıştır.

Anketteki likert tipi sorulara faktör analizi uygulanarak araştırmanın faktörleri test edilmiştir. Her bir faktörün Cronbach's Alpha değerine ayrı ayrı bakılarak güvenilirlikleri test edilmiştir. Ölçek güvenilirliği ölçmede yaygın olarak Cronbach's Alpha modeli kullanılmaktadır. Güvenilirlik testi sonucuna göre 12 faktörün güvenilirliği genel olarak 0,70'in üzerindedir. Bu oranlar ölçeklerin güvenilirliği bakımından kabul edilebilir seviyededir. Bu durum faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Yapılan faktör analizinde 0,50'den büyük faktör yükleri esas alınmıştır. Bu yüzden yapılan ilk faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,50'nin altında olan ve faktörlere yükleme yapılmayan sorular çıkartılarak süreç tekrar edilmiştir.

Küçük (2016) göre, faktör yükleri 0,6'nın üzerinde ve geçerlik için 0,5'in üzerinde olma koşulunu sağlamaktadır. Dolayısıyla değişkenlerin geçerli ve güvenilir oldukları söylenebilir.

4.10 Araştırmanın Hipotezleri

Çalışanların iş ve iş çevrelerinde mutluluk derecelerinin ölçütü (Sageer vd., 2012:32), çalışanın işinde sahip olduğu pozisyonundan memnuniyet derecesi (Moyes vd., 2008:65), işgörenin işine yönelik geliştirmekte olduğu bilişsel ve duygusal tutum (Brief, 1998:87), çalışanların işinden memnuniyet ya da memnuniyet duymama dereceleri (Spector, 1997:2) olarak ifade edilen işgören memnuniyeti kurumların başarıya ulaşmasında büyük önem taşımaktadır. İşgören memnuniyetini birbirinden farklılık gösteren ve çok yönlü unsurların oluşturduğu ileri sürülmektedir (Lam vd., 2001:161; Chuang vd., 2009:30). İşgörenin memnuniyet düzeyinin artması performans artışını da beraberinde getirecektir (Yılmaz, 2015:21). Esnek çalışma kapsamında, çalışma şartları işgörenin fikirleri doğrultusunda şekillendirmek işgörenin memnuniyetini sağlaması açısından önemlidir.

Literatür doğrultusunda çalışmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₁: Esnek çalışma işgören memnuniyetini istatistiki olarak anlamlı biçimde etkilemektedir.

Performans, belirli ölçülere göre bir işin tamamlanması olarak tanımlanmaktadır. Bu ölçüler genel olarak maliyet, hız ve başarı seviyesidir. İşgören performansı, sonuca varılması için çalışanın katkısı olarak tanımlanabilir (Armstrong ve Taylor, 2014:333). Kasnaklı (2002) performansı, amaçların gerçekleştirilmesi olarak tanımlamaktadır. İşgörenin vazifesini ifa etmek amacıyla yaptığı her eylem ve işlem performans olarak nitelendirilmektedir. Yani performans, işgörenin yapması gerekenle yaptığı arasındaki ilişki olarak ortaya konulmaktadır (Argon ve Eren, 2004:224). Erdoğan (1991) göre performans, işgörenin kendi yetenek ve özelliklerine uygun işi, makul sınırlar dahilinde gerçekleştirmesi olarak ifade etmektedir. Bireysel performans, hedefe varmak için yerine getirilen bireysel etkinlik ve verimlilik seviyesi olarak tanımlanmaktadır (Tutar ve Altınöz, 2010:201). Yeterli teknolojik donanım, üretim imkânları, ast ve üst ilişkileri, bürokrasi, işgörenler arası sosyal diyaloglar, işletme dışı sosyal yaşam, iş yükü dağılımı, ücret seviyesi gibi çok sayıda faktör, işgören performansını etkilemektedir (Kaymaz, 2009:88). Esnek çalışma kapsamında işgörenin performansının değerlendirilmesinde de benzer kriterlerden yararlanılmıştır.

Yukarıda verilen literatüre dayalı olarak çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₂: Esnek çalışma işgören performansını istatistiki olarak anlamlı biçimde etkilemektedir.

Maliyet kavramı, amaçlara ulaşmak için katlanılması gereken, para ile ifade edilen ve değer birikiminin oluşmasına olanak sağlayan fedakârlıkların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Altuğ, 2006:15). Teknolojik gelişmeler, otomasyon süreci ve bu gelişmelerle meydana gelen esnek çalışma, sabit maliyetlerde ani yükselmeler yaratırken, işgücü maliyetlerinde ise ani azalmalar meydana getirmiştir (Alnoor, 2005). Son yıllarda işletmeler, üretim süreçlerinde oluşan farklılıklarla, rekabet gücünü yitirmemek adına daha fazla esnek çalışma yöntemlerine yönelmiştir (Hjalager, 2003). Esnek çalışmanın, verimlilik artışı, işe devamsızlık ve işgücü devri azalışı, işgörenleri iş ve özel yaşam dengesine katkı sağlayarak iş doyumunu artırdığı, stresi azaltmakla beraber işe bağlılığı artırdığı da vurgulanmaktadır (Yalınpala, 2005:283-284.) İşe ulaşım ve işten dönüş için harcanan zaman, işyeri maliyetleri ile

ücret karşılığında iş yapan çalışan hakkındaki problemler, esnek çalışmanın yaratacağı katkılara vurgu yapılmıştır (Humphreys, 2000:86). İşgören maliyetlerinin azaltılması ile verimliliğin arttırılması, uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamaktadır (Jin ve Moon, 2006:195-196). Dolayısıyla esnek çalışma faaliyetlerinde önem arz eden işveren maliyeti, işverenin faaliyetlerini sürdürmek ve amaçlarına ulaşabilmesi için işgörenin çalıştırılması esnasında katlandığı her türlü fedakârlıkların parasal karşılığı olarak tanımlanmaktadır.

Paylaşılan literatür ışığında çalışmanın üçüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₃: Esnek çalışma işveren maliyetlerini istatistiki olarak anlamlı biçimde etkilemektedir.

İşgören memnuniyeti genel anlamda işgörenin yaptığı işten memnun olması olarak açıklanabilmektedir. İşgören işinden ne kadar memnu olursa o kadar iyi iş ortaya koyması beklenmektedir. Çünkü işinden ayrılmak isteyeceğinden işinin gereklerini yeri getirmek için önemli ölçüde çaba gösterecektir.

İşgörenlerin işlerine karşı hoşnutluk duyması yani işine karşı olumlu tavır sergilemesi işgören memnuniyeti olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü, 2001). İşgörenin işinden tatmin olma seviyesinin yüksek olması, çalışanın işini sevdiğine dolayısıyla işine karşı olumlu düşüncelere sahip olduğuna delalettir.

İşgören memnuniyetinin sağlanmasında en önemli faktör işgörenin yapacağı işle işten beklentileri arasında uyumun sağlanmasıdır (Tütüncü, 2000). İşgören memnuniyetinin temelinde işgörenlerin işle, yönetimle, iş arkadaşlarıyla ilişkisinin, çalışma koşullarının oluşturduğu işgören başarısını değerlendirme ile takdir sisteminin birleşimi oluşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tak, 2001).

İşgören performansını, işgörenin örgütsel amaçlar için doğrudan ya da dolaylı olarak katkısını gösteren davranışlardır (Rich vd., 2010). Bir başka tanımla iş performansı, işletmenin/kurumun beklentileri, düzenlemeleri ve resmi işlemlerini yerine getirmek için ortaya konulan davranışlar bütünüdür (Campbell vd., 1990).

Paylaşılan literatür ışığında çalışmanın dördüncü hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₄: İşgören memnuniyeti işgören performansını istatistiki olarak anlamlı biçimde etkilemektedir.

Çalışma koşullarında esnekliğe gidilmesi ve esneklikte işgörenin söz sahibi olması işgöreninin memnuniyeti sağlamakta, dolayısıyla memnun olan çalışan daha iyi performans ortaya koyması ile neticelenmektedir. Bu durum işletmelerin/kurumların hizmet kalitesini, etkinliğini ve verimliliğini sağlamaktadır. Üstelik bu esnasında zaman yönetiminde işgören özgürce söz sahibi olmakta böylelikle özel hayatına ilişkin sosyalliklere ve ailesine daha fazla vakit ayırarak zamanını kaliteli geçirebilmektedir.

Esneklik, kısa bir zamanda, daha düşük maliyetle değişebilmek ve bu değişimle beraber değişikliklerin cevaplandırılabilmesini ifade etmektedir (Bayrak, 2015; Doğru, 2015). Esnek çalışma sistemi işgörenlerin bireysel ihtiyaçlarını karşılamakta önemli fayda sağlamaktadır (Tan, 2007). İşgörenlerin olumlu algıları çalışmalarına büyük ölçüde yansımaktadır (Yıldız vd., 2014:236). İşgören performansı işletmenin/kurumun amaçlarına ulaşmak için sergilenen bütün eylemleri kapsamaktadır (Campbell ve Wernik, 2015:48). Çalışanın beklentileri işiyle uyumluysa işgören memnuniyeti sağlanmaktadır (Eren, 1996:112). İşgören esnek çalışma sistemindeki işinden memnun ise iyi performans sergilemesi beklenmektedir.

Paylaşılan literatür ışığında çalışmanın beşinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H₅: Esnek çalışmanın işgören performansı üzerindeki etkisinde işgören memnuniyetinin aracı rolü bulunmaktadır.

5. BULGULAR ve ANALİZ

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmaya katılan çalışanların demografik bulguları ile ilgili raporlama yapılmıştır. Ardından ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir. Daha sonra araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan analiz bulgularına yer verilmiştir.

5.1 Demografik Bulgular

Cevaplayıcıların demografik özellikleri kısmında yaş, eğitim, tecrübe, unvan ve esnek çalışma uygulama süresi açısından incelenip frekans dağılımı yapılarak aşağıdaki tablolar elde edilmiştir.

Tablo 5.1 Cevaplayıcıların yaş özellikleri

Yaş	Frekans	Oran
18-30	96	24,00
31-40	200	50,00
41-50	82	20,50
51 ve üzeri	22	5,50
Toplam	400	100,00

Tablo 5.1'e göre cevaplayıcıların 96 (%24) kişi 18-30 yaş, 200 (%50) kişi 19-35 yaş, 82 (%20,50) kişi 41-50 yaş, 22 (%5,50) kişi 51 yaş ve üzeri aralığı içinde yer almaktadır.

Tablo 5.2 Cevaplayıcıların eğitim durumu özellikleri

	Frekans	Oran
Ortaöğretim	10	2,50
Ön lisans	58	14,50
Lisans	258	64,50
Lisansüstü	74	18,50
Toplam	400	100,00

Tablo 5.2'e göre 10 (%2,50) kişi ortaöğretim mezunu, 58 (%14,50) kişi ön lisans mezunu, 258 (%64,50) kişi lisans mezunu, 74 (%18,50) lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) mezunudur.

Tablo 5.3 Cevaplayıcıların tecrübe durumu özellikleri

	Frekans	Oran
0-2 yıl	63	15,80
3-5 yıl	63	15,80
6-10 yıl	66	16,50
10 yıldan fazla	208	52,00
Toplam	400	100,00

Tablo 5.3'e göre 63 (%15,80) kişi 0-2 yıl, 63 (%15,80) kişi 3-5 yıl, 66 (%16,50) kişi 6-10 yıl ve 208 (%52) kişi 10 yıldan fazla tecrübeye sahiptir.

Tablo 5.4 Cevaplayıcıların unvan durumu özellikleri

	Frekans	Oran
Müdür	25	6,25
Müdür Yardımcısı	193	48,25
İcra Kâtibi	182	45,50
Toplam	400	100,0

Tablo 5.4'e göre 25 (%6,75) kişi müdür, 193 (%48,25) kişi müdür yardımcısı ve 182 (%45,50) kişi icra kâtibi unvanına sahiptir.

Tablo 5.5 Cevaplayıcıların esnek çalışma uygulama süresi özellikleri

	Frekans	Oran
1 yıl ve altı	226	56,50
2-5 yıl	153	38,30
6 yıldan fazla	21	5,30
Toplam	400	100,00

Tablo 5.5'e göre 226 (%56,50) kişi 1 yıl ve altı, 153 (%38,30) kişi 2-5 yıl ve 21 (%5,30) kişi 6 yıldan daha fazla süredir esnek çalışmadan yararlanmaktadır.

5.2 Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

5.2.1 Keşfedici Faktör Analizleri

Esnek çalışma ölçeği keşfedici faktör analizi (KFA) sonucu elde edilen bulgular Tablo 5.6'da verilmiştir.

Tablo 5.6 Esnek çalışma KFA

Maddeler	Etkinlik ve Verimlilik	Örgütsel Güven	İş-Yaşam Çatışması
ES1: Uzaktan çalışırken iş-yaşam dengemden memnunum.	0,779		
ES2: Uzaktan çalışırken iş görevlerime daha iyi konsantre olabilirim.	0,774		
ES3: Uzaktan çalışırken zamanımı iyi yönetebilirim.	0,766		
ES4: Uzaktan çalışırken etkili bir şekilde performans göstermiyorsam bana tavsiyede bulunacağı konusunda bölüm yöneticime güveniyorum.	0,750		
ES5: Kuruluşum, uzaktan çalışırken rolümde etkili olacağıma güveniyorum	0,754		
ES6: Etkili bir şekilde uzaktan çalışmama izin vermek için kuruluşuma iyi uzaktan çalışma olanakları sağlayacağına güveniyorum.	0,709		
ES7: Uzaktan çalışma, temel hedeflerime ve çıktılarıma ulaşmamda beni daha etkili kılıyor.	0,723		
ES8: Evden uzaktan çalışırken aile/diğer sorumluluklar nedeniyle kesintiye uğrarsam, yine de bölüm yöneticimin kalite beklentilerini karşılarım.	0,725		

Tablo 5.6'nın devamı

Maddeler	Etkinlik ve Verimlilik	Örgütsel Güven	İş-Yaşam Çatışması
ES9: Evden uzaktan çalışırken, dinlenebilmek için işi ne zaman kapatacağımı/işimi bırakacağımı biliyorum.	0,638		
ES10: Amirim uzaktan çalışırken işimi ne zaman ve nasıl tamamlayacağım konusunda bana tam kontrol verir.		0,820	
ES11: Bölüm müdürüm, tüm işlerin tamamlanmış olması koşuluyla, saatlerimi ihtiyaçlarımı karşılayacak şekilde esnetmeme izin veriyor.		0,837	
ES12: Bölüm müdürüm uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengemi yönetmek açısından benim için iyi bir rol modelidir.		0,843	
ES13: Uzaktan çalışmanın, çalışma dışı hayatımdaki diğer roller üzerinde olumlu bir etkisi var.			0,603
ES14: Uzaktan çalışırken iş taleplerinin çok daha yüksek olduğunu hissediyorum.			0,610
ES15: Uzaktan çalışma sırasında normal çalışma saatlerinin ötesinde çalışmak için oldukça motiveyim.			0,570
ES16: Uzaktan/evden e-çalışma yeteneğim sayesinde genel iş verimliliğim arttı.			0,708
ES17: Uzaktan çalışırken sosyal hayatım zayıf.			0,661
ES18: Teknolojiyi kullanarak nasıl sosyalleşeceğimi biliyorum.			0,683
KMO: 0,946 Ki Kare: 4554,096 sd: 153 Sig: 0,000 Öz değer: 1,594 Toplam Açıklanan Varyans: %65,137			

Gerçekleştirilen faktör analizi esnasında ölçeğin 3 boyutlu yapısına ulaşılmıştır. Boyutlar etkinlik ve verimlilik (EV), örgütsel güven (ÖG) ile iş-yaşam çatışması (İYÇ) olarak belirlenmiştir. Analiz yapmadan önce ters kodlu maddeler için dönüştürme

yapılmıştır. Faktör yükleri etkinlik ve verimlilik boyutu için 0,638 ile 0,779 arasında, iş-yaşam çatışması boyutu için 0,570 ile 0,683 arasında, örgütsel güven boyutu için 0,820 ile 0,843 arasında tespit edilmiştir. Faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,946 çıkmıştır, bu değer mükemmel olarak kabul edilmektedir. KMO değeri 400 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett's testi sonucu ise ki kare değeri 4554,096 için anlamlı olarak elde edilmiştir ($\text{sig} < 0,05$). Ölçekteki 3 faktörün toplam varyansın %65,137'sini açıklamakta olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

İşgören memnuniyeti ölçeği KFA sonucu elde edilen bulgular Tablo 5.7'de verilmiştir.

Tablo 5.7 İşgören memnuniyeti KFA

Maddeler	İş ve Yaşam Koşulları	Öğrenme / Geliştirme	Sosyallik / Dayanışma / İletişim	Ödül/ Ücret/ Terfi
M1: Çalışma saatleri ve günleri uygundur.	0,660			
M2: Çalışma alanı risk içeren unsurlardan uzaktır.	0,700			
M3: İşleri iyi ve kaliteli yapabilmek için yeterli araç-gereç bulunmaktadır.	0,756			
M4: İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç-gereçlerin bakımları zamanında yapılmaktadır.	0,677			
M5: İşgörenlerin kişisel gelişimlerini sağlamaya yönelik imkânlar vardır.		0,717		
M6: İşgörenlerin yeni şeyler öğrenme imkânları vardır.		0,638		
M7: İşgörelere ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmektedir.		0,652		
M8: Kişisel ve kariyer gelişimi için fırsatlar mevcuttur.		0,748		
M9: İşgörenler işle ilgili sorunlarını yönetim ile paylaşabilmektedirler.			0,655	
M10: Çalışma arkadaşları işle ilgili problemlerde birbirlerine yardımcı olmaktadır.			0,731	
M13: Kişisel veya ailevi konularda yönetim ve/veya çalışma arkadaşları duyarlı davranmaktadır.			0,735	

Tablo 5.7'nin devamı

Maddeler	İş ve Yaşam Koşulları	Öğrenme / Geliştirme	Sosyallik / Dayanışma / İletişim	Ödül/ Ücret/ Terfi
M15: Kurumda sosyalleşme, dayanışma ve iletişim kültürü yerleştirilmiştir.			0,748	
M16: Kurum atmosferi iletişim kurmaya, görüş belirtme ve öneri sunmaya uygundur.			0,820	
M17: Kurumda terfi olanakları vardır.				0,650
M18: Kurum terfi fırsatları diğer kamu kurumları ile benzerlik göstermektedir.				0,713
M19: Kurumda iyi iş yapan işgörenler terfi etme şansına sahiptir.				0,640
M20: Kurumun sağladığı ek imkânlar (servis, yemek, vs.) yeterlidir.				0,661
M21: İşgörenler yaptıkları iş karşılığında takdir edilmektedir.				0,705
M22: Yapılan iş karşılığında alınan ücret düzeyi iyidir.				0,624
KMO: 0,859 Ki Kare : 2584,445 sd: 171 Sig: 0,000 Öz değer: 1,046 Toplam Açıklanan Varyans: % 56,956				

KFA sonucunda ölçeğin 4 faktörlü yapısına ulaşılmıştır. Boyutlar iş ve yaşam koşulları, Öğrenme / Geliştirme, Sosyallik / Dayanışma / İletişim, Ödül / Ücret/ Terfi olarak belirlenmiştir. İşgören Memnuniyeti Ölçeği için Küçük vd. (2019)'un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek orijinalde beş boyutlu olup, bu çalışmada dört boyut olarak doğrulanmıştır.

Faktör yükleri iş ve yaşam koşulları boyutu için 0,660 ile 0,756 arasında, öğrenme-geliştirme boyutu için 0,638 ile 0,748 arasında, sosyallik-dayanışma-iletişim boyutu için 0,655 ile 0,820 arasında, ödül-ücret-terfi boyutu için 0,624 ile 0,713 arasında elde edilmiştir.

KMO 0,859 çıkmıştır, bu değer iyi olarak kabul edilmektedir. KMO değeri 400 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett's testi sonucu ise 2584,445'tir. Bu değişkenler arası güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bartlett's

testi sonuçları da ($\text{sig} < 0,05$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. 4 faktörün toplam varyansın %56,956'sını açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

İşgören performansı ölçeği KFA bulguları Tablo 5.8'de raporlanmıştır.

Tablo 5.8 İşgören performansı KFA

Maddeler	Görev Yeterliliği ve Sorumluluk	Görev Bağlılığı	Sosyal ve Toplumsal Davranış	İşe ve Örgüte Zarar Verici Davranış
P1: Verilen talimatları/sorumlulukları gerçekleştirmek için her zaman isteklidir.	0,810			
P2: İşini daha etkin bir şekilde tamamlayabilmek için işiyle ilgili yeni yöntemler geliştirir.	0,751			
P3: Gerekli durumlarda işiyle ilgili ayrıntılı raporlar hazırlar ve öneriler sunar.	0,773			
P4: Verilen talimatları/sorumlulukları gerçekleştirmek için her zaman isteklidir.		0,772		
P5: İşle ilgili zorlukların üstesinden gelebilmek için isteklidir.		0,737		
P6: Zorunlu haller dışında işine devam eder ve iş disiplinine önem verir.		0,794		
P7: İş toplantılarına aktif olarak katılır.		0,840		
P8: Gerektiğinde fazla mesaiye kalmaya isteklidir.		0,811		
P9: Aile ilişkileri iyidir.			0,695	
P10: Toplumsal duyarlılık sahibidir.			0,718	
P11: Güvenilirdir.			0,749	
P12: Sosyal çevresiyle ilişkileri iyidir.			0,703	
P13: İş arkadaşlarını rahatsız etmez, onlarla iletişimi iyidir.			0,804	

Tablo 5.8'in devamı

Maddeler	Görev Yeterliliği ve Sorumluluk	Görev Bağlılığı	Sosyal ve Toplumsal Davranış	İşe ve Örgüte Zarar Verici Davranış
P14: Ekip arkadaşlarıyla iş birliği içinde çalışması iş yapma süresini kısaltır ve iş yükünü hafifletir.			0,756	
P15: İşyerinde, herhangi bir problem çıkarmaz.			0,759	
P16: Çalışma arkadaşlarıyla işinin olumsuz yönleri hakkında konuşmaz.				0,862
P17: İşyerindeki olumsuzluklarla ilgili şikâyetçi olmaz, düzeltme yoluna gider, çözüm üretir.				0,853
KMO: 0,891 Ki Kare: 4053,887 sd: 136 Sig: 0,000 Öz değer: 1,033 Toplam Açıklanan Varyans: %70,095				

KFA sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapısına ulaşılmıştır. Faktörler Görev Yeterliliği ve Sorumluluk, Görev Bağlılığı, Sosyal ve Toplumsal, İşe ve Örgüte Zarar Verici Davranış olarak elde edilmiştir. Faktör yükleri görev yeterliliği ve sorumluluk boyutu için 0,751 ile 0,810 arasında, görev bağlılığı boyutu için 0,737 ile 0,840, sosyal ve toplumsal boyutu için 0,695 ile 0,804, işe ve örgüte zarar verici davranış boyutu için 0,853 ve 0,862 olarak elde edilmiştir. KMO 0,891 çıkmıştır, bu değer mükemmel olarak kabul edilmektedir. KMO değeri 400 kişilik örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Barlett's testi sonucu ise 4053,887 ki kare değeri için anlamlı olarak tespit edilmiştir (sig<0,05). 4 boyutlu yapının toplam varyansın %70,095'ini açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

İşveren Maliyeti Ölçeği KFA bulguları Tablo 5.9'da verilmiştir.

Tablo 5.9 İşveren maliyeti KFA

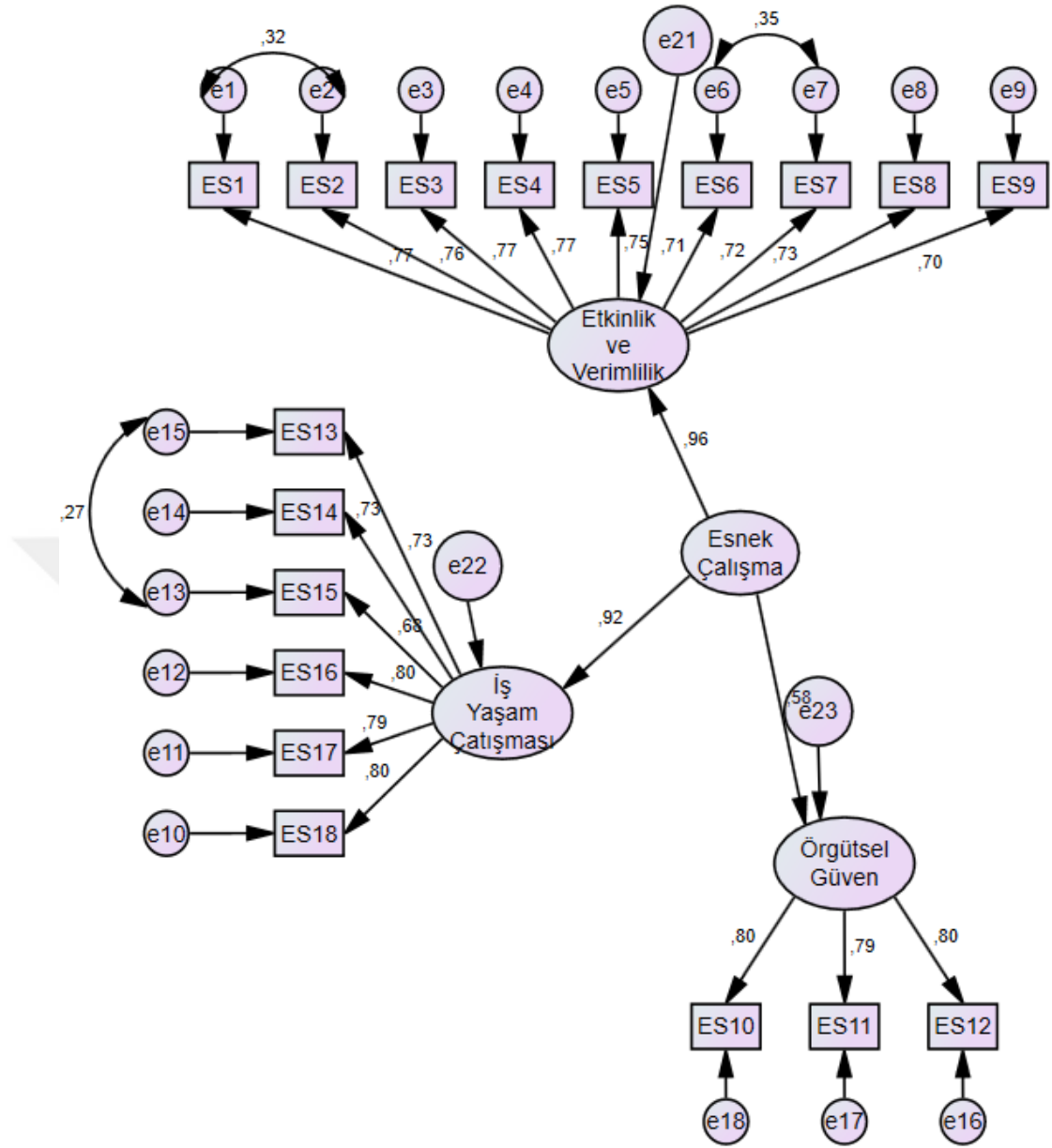
Maddeler	Faktör Yükleri
İM1: Zaman tasarrufu sağlar.	0,783
İM2: Sabit giderlerden tasarruf sağlar.	0,783
İM3: Uzaktan çalışma taleplere daha hızlı cevap verebilmeyi sağlar.	0,778
İM4: İşverenin değişken maliyetlerini (Elektrik, internet vb.) azaltır.	0,626
İM5: Psikolojik olarak çalışanın kendisini daha rahat hissetmesini sağlar.	0,742
İM6: Ekstra öğrenme maliyeti gerektirmez.	0,682
İM7: İş akışında belirsizlik oluşmaz.	0,767
İM8: Uzaktan çalışma çalışan maliyetine (yol yemek vb.) avantaj sağlar.	0,721
İM9: Uzaktan çalışma ekstra ekipman ve kurulum maliyeti gerektirmez.	0,731
İM10: Uzaktan çalışma personelin denetlenmesini olumsuz etkilemez.	0,800
İM11: Uzaktan çalışma işlerin aksamasına sebep olmaz.	0,792
İM12: Uzaktan çalışmada veri güvenliği için ekstra önlem almak gerekmez.	0,767
KMO:0,938 Ki Kare: 2846,548 sd: 66 Sig: 0,000 Öz değer: 6,735	
Toplam Açıklanan Varyans: %56,125	

KFA sonucunda ölçeğin tek boyutlu yapısı elde edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri 0,626 ile 0,800 arasında elde edilmiştir. KMO değeri 0,938 olarak tespit edilmiştir. Ki kare değeri 2846,548 için Barlett küresellik testi anlamlı olarak bulunmuştur (sig. <0,05). Bu bulgu örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlamına gelmektedir. Bir boyutlu yapının toplam varyansın %56,125'ini açıklamakta olduğu tespit edilmiştir.

5.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizleri

KFA yapıldıktan sonra araştırmada kullanılan ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

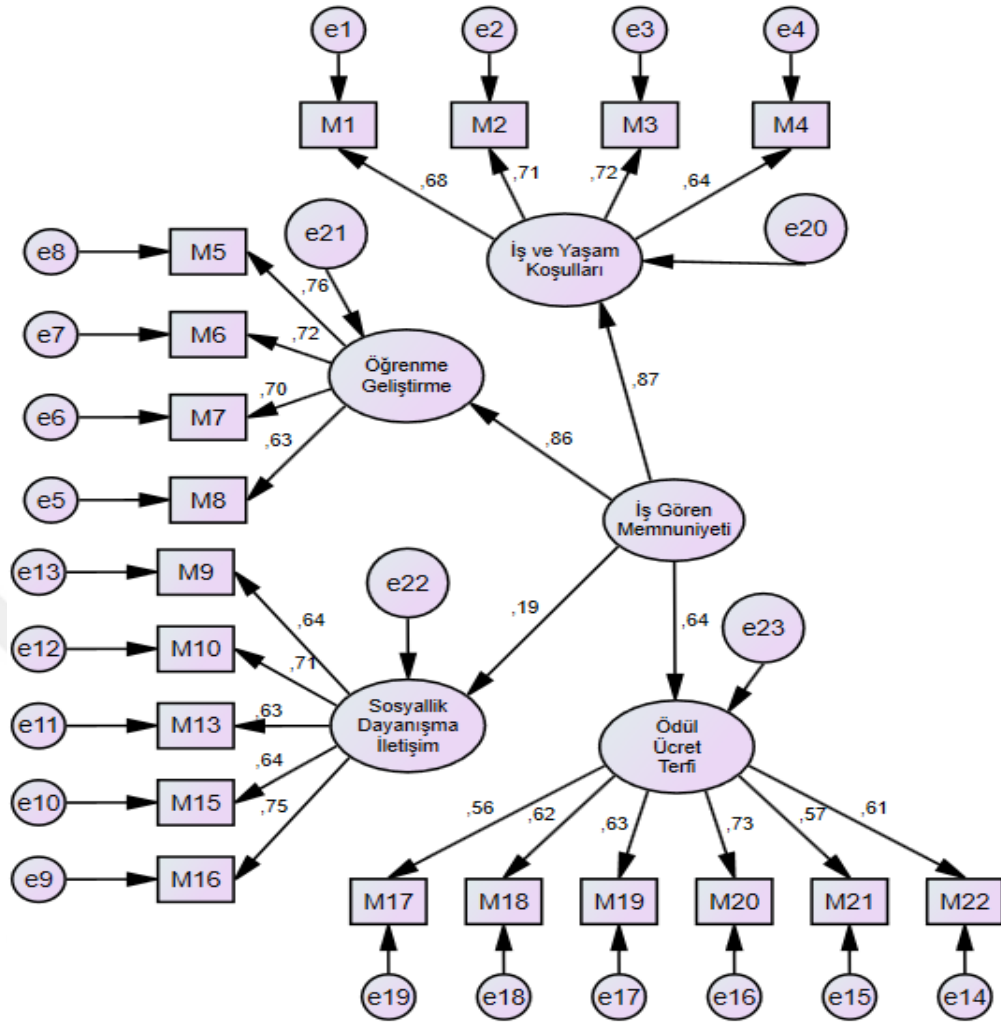
Esnek çalışma ölçeği DFA diyagramı Şekil 5.1'de verilmiştir.



Şekil 5.1 Esnek çalışma DFA

DFA sonucunda DFA faktör yükleri bütün ölçek maddeleri için 0,50'den büyük olarak tespit edilmiştir.

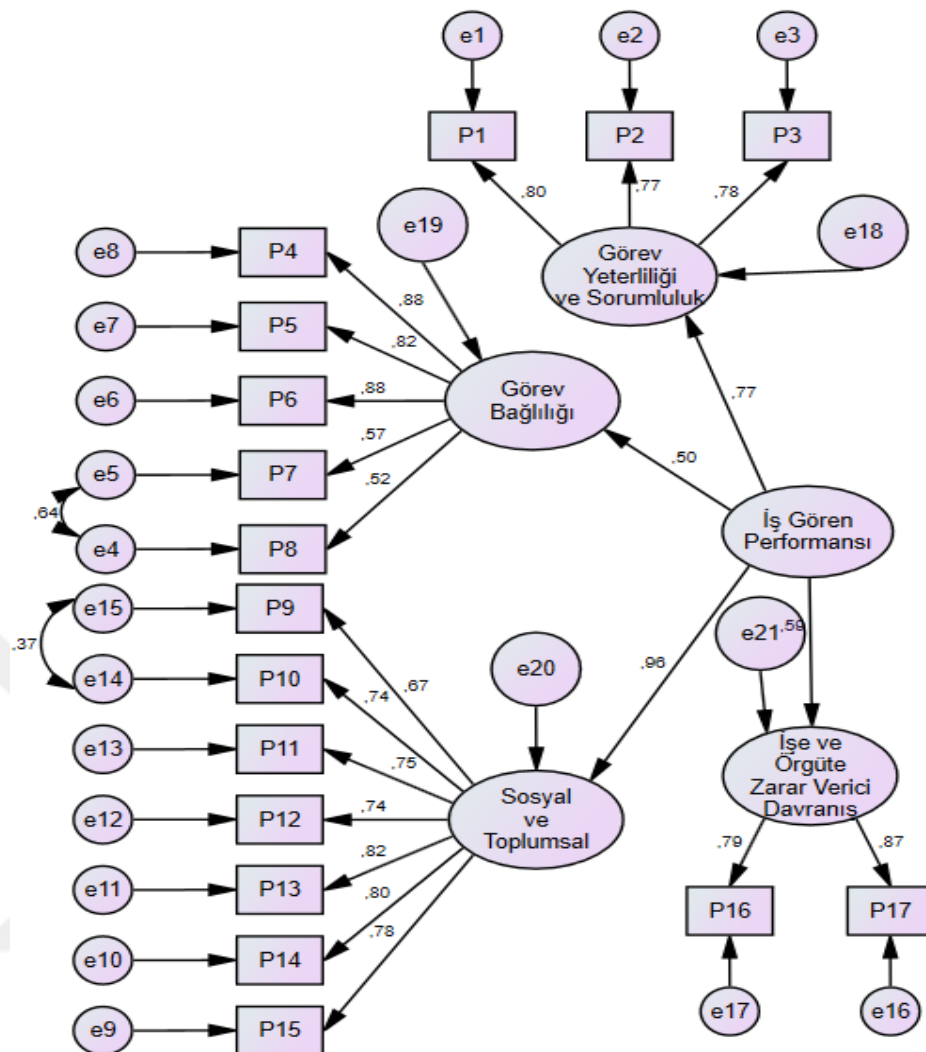
İşgören memnuniyeti ölçeği DFA diyagramı Şekil 5.2'de verilmiştir.



Şekil 5.2 İşgören memnuniyeti DFA

DFA sonucunda DFA faktör yükleri bütün ölçek maddeleri için 0,50'den büyük olarak tespit edilmiştir.

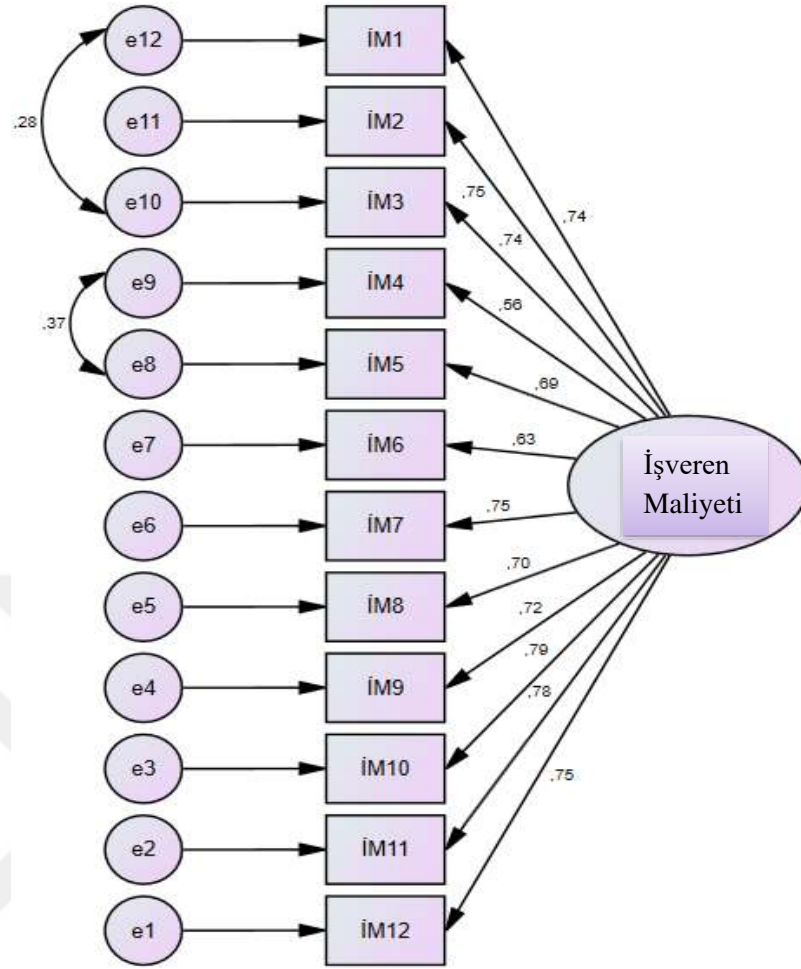
İşgören performansı ölçeği DFA diyagramı Şekil 5.3'te verilmiştir.



Şekil 5.3 İşgören performansı DFA

DFA sonucunda DFA faktör yükleri bütün ölçek maddeleri için 0,50'den büyük olarak tespit edilmiştir.

İşveren maliyeti ölçeği DFA diyagramı Şekil 5.4'te verilmiştir.



Şekil 5.4 İşveren maliyeti DFA

DFA sonucunda DFA faktör yükleri bütün ölçek maddeleri için 0,50'den büyük olarak tespit edilmiştir.

Tablo 5.10 Uyum ölçüleri referans tablosu

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2sd \leq \chi^2 \leq 3sd$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
NNFI (TLI)	$0,97 \leq NNFI \leq 1,00$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$

Kaynak (Hooper vd., 2008; Hu ve Bentler, 1999; Kayacan ve Gültekin. 2012)

DFA sonucu ölçekler için elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 5.11'de verilmiştir.

Tablo 5.11 DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Kabul Edilebilir Kriter			≤ 5	$\geq 0,85$	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$
Esnek Çalışma	352,391	129	2,731	0,903	0,950	0,940	0,066
İşgören Memnuniyeti	349,398	148	2,361	0,914	0,918	0,905	0,058
İşgören Performansı	291,288	113	2,578	0,918	0,955	0,946	0,063
İşveren Maliyeti	172,493	52	3,317	0,931	0,956	0,941	0,079

χ^2 : Ki-Kare Uyum İndeksi

df : Serbestlik Derecesi

GFI : Uyum İyiliği İndeksi

CFI : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi

TLI : Tucker- Lewis İndeksi

RMSEA : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü

Ki-Kare istatistiğinin sınırlılıkları yüzünden istatistikçiler bu istatistiğin en azından serbestlik derecesinden arındırılarak değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlar ve χ^2/df (CMIN/df) değerini hesaplamayı önermişlerdir. Ancak hangi eşik değer alınacağı konusunda belirli bir fikir birliğine varılamamıştır. Bazı kaynaklar $\chi^2/df=5$ gibi yüksek bir değeri kabul ederken (Wheaton vd., 1977) bazı kaynaklar ise $\chi^2/df=2$ gibi çok düşük bir değeri kabul etmektedirler (Tabachnick ve Fidell, 2007:285).

GFI (Uyum iyiliği indeksi), varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir. Regresyon analizindeki R^2 gibi açıklanabilir. Örnek hacminin çok olması GFI değerini yükselterek doğru sonuç alınmasını önleyebilir. GFI değeri 0 ile 1 arasında değişir. GFI'nın 0,90'ı aşması iyi bir model göstergesi olarak alınmaktadır. (Ayyıldız ve Cengiz, 2006).

GFI istatistiği Ki-Kare istatistiğinin örneklem büyüdükçe yükselmesi sorununu ortadan kaldırmak üzere ortaya çıkarılmıştır ve örnek büyüklüğüne daha az duyarlıdır. Temel olarak model kovaryans ve varyanslarının, ölçülen varyans ve kovaryans ile oranlamasının bir sonucudur. Özetle gerçek ile modellenenin oransal kıyaslamasıdır (Maiti ve Mukherjee, 1991). GFI istatistiği 0 ile 1 arası değer almaktadır ve serbestlik derecesiyle ters orantılı olarak hareket eder; dolayısıyla örnek büyüklüğünün serbestlik

derecesine oranı büyüdükçe artma eğilimindedir denilebilir (Hoelter, 1983: 324-344; Bollen, 1990: 256-259,). Geleneksel olarak 0,90 eşik değeri önerilmektedir fakat küçük örneklem büyüklükleri ve faktör yükleri düşük bulunduğu 0,95 eşik değerine kadar değerlendirme yapılabilir (Shevlin ve Miles, 1998:85-90).

CFI, NFI istatistiğinin geliştirilmiş versiyonudur, örnek büyüklüğünü de hesaba katar ve küçük örneklemelerde dahi iyi sonuçlar verir, en çok kabul gören ve kullanılan istatistiklerden biridir. NFI benzeri biçimde sıfır modelini örneklem kovaryans matrisi ile kıyaslayarak sonuç elde eder ve aynı şekilde 0 ile 1 arasında değer alır. 1'e yaklaştıkça modelin uygunluğu artmaktadır. Başlarda 0,90 eşik değeri kabul edilmiştir, daha sonraları ise 0,95 değerleri iyi uygunluk göstergesi olarak belirlenmiştir (Bentler ve Bonnet, 1980). Örneklem büyüklüğünden en az etkilenen istatistik olduğundan neredeyse tüm paket programlarda kullanılmaktadır (Fan vd., 1999: 56-83).

Örneklem büyüklüğünün etkisini ortadan kaldırmak için NNFI (non-normed fit index) veya başka adıyla TLI istatistiği ortaya atılmıştır. TLI istatistiği model karmaşıklıkla düşme eğilimi göstermektedir, ayrıca her ne kadar NFI kadar olmasa da örnek büyüklüğüne duyarlıdır ve düşük örnek büyüklüklerinde diğer istatistikler iyi uygunluk gösterse de düşük uygunluk değerleri verebilmektedir. TLI eşik değeri olarak literatürde çok farklı görüşler yer almıştır. $TLI > 0,80$ gibi eşik değerler yanı sıra $TLI > 0,95$ gibi yüksek eşik değerlere de rastlanmaktadır (Hu ve Bentler, 1999, Byrne, 2011: 684)

RMSEA (Yaklaşık hataların ortalama karekökü), ana kütledeki yaklaşık uyumun bir ölçümüdür. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük veya eşit olması iyi bir uyumu, 0,05 ile 0,08 arasında olması yeterli bir uyumu, 0,08 ile 1 arasında olması ise vasat bir uyumu göstermektedir. Değerin 0,10'dan büyük olması ise modelin kabul edilemeyeceğini göstermektedir (Yılmaz ve Çelik, 2009).

DFA sonucunda bütün ölçeklerin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerinde belirtilen değerleri karşıladığı tespit edilmiştir (Gürbüz, 2019b).

5.2.3 Bileşen Geçerliği ve Güvenilirlik Analizi

KFA ve DFA ile yapı geçerliği test edildikten sonra DFA sonucu elde edilen faktör yükleri kullanılarak ayrıca ölçeklerin bileşen geçerliği de test edilmiştir. Bu amaçla ortalama açıklanan varyans (AVE) ile bileşen güvenilirliği (CR) değerleri hesaplanmıştır. Ayrıca güvenilirlik analizi sonucu elde edilen alpha değerlerine de bakılarak ölçeklerin güvenilirliği kontrol edilmiştir. Bulgular Tablo 5.12’de verilmiştir.

Tablo 5.12 Bileşen geçerliği ve güvenilirlik

Değişken	AVE	CR	Cronbach’ Alpha	Madde Sayısı
Esnek Çalışma	0,572	0,960	0,941	18
İşgören Memnuniyeti	0,446	0,937	0,841	19
İşgören Performansı	0,591	0,960	0,899	17
İşveren Maliyeti	0,517	0,927	0,928	12

DFA sonucu elde edilen faktör yüklerinin karelerinin toplamının madde sayısına bölümü ile AVE değeri hesaplanmıştır. İşgören memnuniyeti ölçeği hariç bütün ölçekler için $AVE > 0,50$ olarak elde edilmiştir. İşgören memnuniyeti ölçeği AVE değeri ise 0,446 yani 0,50’ye çok yakın bir değer olarak bulunmuştur. Faktör yüklerinin toplamının karesinin faktör yükleri toplamının karelerinin 1-faktör yükleri kareleri farkının toplamı ile elde edilen değere bölünmesi sonucu CR değeri hesaplanmıştır. Bütün ölçekler için $CR > 0,70$ olarak bulgulanmıştır. Bu bulgular ölçeklerin bileşen geçerliğini karşıladığı anlamına gelmektedir. Güvenilirlik analizi sonucu bütün ölçekler için alpha katsayısı değeri $> 0,70$ olarak tespit edilmiştir. Bu elde edilen bulgu ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2010).

5.2.4 Normal Dağılım Testi

Ölçeklerin normal dağılım gösterme durumunu görebilmek için ölçek maddelerinin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Elde edilen değerler Tablo 5.13’de verilmiştir.

Tablo 5.13 Çarpıklık ve basıklık

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
ES1	4,150	0,8026	-0,921	1,150
ES2	4,205	0,7479	-0,968	1,586
ES3	4,200	0,7592	-0,939	1,363
ES4	4,200	0,7723	-0,984	1,384
ES5	4,165	0,7901	-0,792	0,485
ES6	4,088	0,7657	-0,789	1,059
ES7	4,098	0,7412	-0,640	0,609
ES8	4,160	0,7848	-0,852	1,073
ES9	4,175	0,7319	-0,709	0,697
ES10	3,853	0,8015	-0,461	0,355
ES11	3,948	0,8194	-0,672	0,599
ES12	3,923	0,8505	-0,662	0,491
ES13	4,083	0,8108	-0,776	0,772
ES14	4,190	0,7618	-0,847	0,848
ES15	4,133	0,7947	-0,783	0,671
ES16	4,145	0,7813	-0,703	0,325
ES17	4,240	0,7962	-0,936	0,822
ES18	4,215	0,7650	-0,960	1,324
M1	4,383	0,6302	-0,576	-0,299
M2	4,440	0,6264	-0,663	-0,526
M3	4,415	0,6154	-0,548	-0,607
M4	4,425	0,6367	-0,653	-0,554
M5	4,325	0,6208	-0,354	-0,661
M6	4,343	0,6373	-0,444	-0,681
M7	4,350	0,6313	-0,442	-0,670
M8	4,338	0,6478	-0,462	-0,700
M9	4,050	0,8272	-0,868	1,200
M10	4,135	0,8447	-1,213	2,182
M11	4,378	0,6172	-0,586	0,088
M12	4,377	0,6489	-0,560	-0,655
M13	3,990	0,8316	-0,743	0,770
M14	4,320	0,6029	-0,280	-0,638
M15	4,163	0,7399	-0,903	1,566

Tablo 5.13'ün devamı

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
M16	4,028	0,9794	-1,310	1,831
M17	4,158	0,7544	-0,691	0,663
M18	4,313	0,6936	-0,915	1,355
M19	4,320	0,5987	-0,263	-0,635
M20	4,375	0,6002	-0,382	-0,670
M21	4,410	0,6504	-0,926	0,965
M22	4,505	0,5881	-0,725	-0,446
P1	4,308	0,6316	-0,535	0,253
P2	4,310	0,6284	-0,532	0,281
P3	4,298	0,6596	-0,566	0,020
P4	3,888	0,7722	-0,395	0,071
P5	3,920	0,7416	-0,353	0,134
P6	3,945	0,8208	-0,472	-0,117
P7	3,573	0,9471	-0,690	0,504
P8	3,605	1,0255	-0,481	-0,138
P9	4,188	0,6845	-0,870	1,894
P10	4,258	0,7053	-0,970	1,743
P11	4,263	0,7034	-0,939	1,858
P12	4,235	0,7184	-0,872	1,479
P13	4,273	0,7103	-0,827	0,969
P14	4,230	0,7024	-0,877	1,759
P15	4,213	0,7508	-0,692	0,276
P16	4,398	0,6675	-0,814	0,198
P17	4,485	0,6409	-1,034	0,751
İM1	4,180	0,8211	-0,781	0,160
İM2	4,208	0,7216	-0,938	1,581
İM3	4,243	0,7551	-0,926	1,007
İM4	4,025	0,8373	-0,819	0,756
İM5	4,055	0,7960	-0,668	0,494
İM6	4,193	0,7258	-0,825	1,362
İM7	4,178	0,7499	-0,769	0,722
İM8	4,240	0,7475	-0,857	1,019
İM9	4,225	0,7588	-0,955	1,338
İM10	4,250	0,7442	-0,990	1,551
İM11	4,255	0,7358	-1,011	1,727
İM12	4,438	0,7433	-1,496	2,778

Bütün ölçeklerin maddeleri için çarpıklık ve basıklık değerleri -3 ile +3 aralığında olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir.

5.2.5 Korelasyon Analizi

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin durumunu tespit edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5.14'te verilmiştir.

Tablo 5.14 Korelasyon analizi

	Ortalama	Standart Sapma	İşgören Memnuniyeti	İşgören Performansı	İşveren Maliyeti	Esnek Çalışma
İşgören Memnuniyeti	4,2875	0,35628	1			
İşgören Performansı	4,1403	0,45950	0,404**	1		
İşveren Maliyeti	4,2073	0,56869	0,400**	0,643**	1	
Esnek Çalışma	4,1204	0,55370	0,400**	0,727**	0,708**	1

** : 0,01 anlamlılık düzeyi

Korelasyon analizi sonucunda işgören memnuniyeti ile işgören performansı, işveren maliyeti ve esnek çalışma arasında aynı yönde, düşük seviyede, 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. İşgören performansı ile işveren maliyeti ve esnek çalışma arasında aynı yönde, yüksek seviyede, 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır. İşveren maliyeti ile esnek çalışma arasında aynı yönde, yüksek seviyede, 0,01 anlamlılık seviyesinde anlamlı ilişki olduğu bulgulanmıştır.

5.2.6 Yapısal Eşitlik Modeli

H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezlerini test edebilmek için yapısal eşitlik modeli kurularak analiz edilmiştir. Model Şekil 5.5'te verilmiştir.

Tablo 5.16 Yapısal eşitlik modeli analiz sonuçları

			B	β	S.E.	C.R.	P
İşgören Memnuniyeti	<---	Esnek Çalışma	0,311	0,502	0,044	7,099	***
İşgören Performansı	<---	Esnek Çalışma	0,559	0,837	0,053	10,635	***
İşgören Performansı	<---	İşgören Memnuniyeti	0,107	0,099	0,053	2,012	0,044
İşveren Maliyeti	<---	Esnek Çalışma	0,896	0,812	0,07	12,722	***

***: 0,000 anlamlılık düzeyi

Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucunda esnek çalışmanın işgören memnuniyetini, işgören performansını ve işveren maliyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işgören memnuniyetinin işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Standardize edilmiş katsayı tahmin değerlerine (β) bakıldığında en yüksek değer 0,837 ile esnek çalışmanın işgören performansı etkisinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu esnek çalışmanın işgören performansı üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda H₁, H₂, H₃ ve H₄ hipotezleri kabul edilmiştir.

5.2.7 Aracılık Testi

Araştırma kapsamında esnek çalışmanın işgören performansı üzerindeki etkisinde işgören memnuniyetinin aracı rolü araştırılmıştır. Bu şekilde H₅ hipotezi test edilmiştir. Bu amaçla process makro yöntemi ile aracılık testi yapılmıştır. Process makro analizi ile ayrıca H₁, H₂ ve H₄ hipotezlerinin farklı bir analiz yöntemi ile teyidi gerçekleştirilmiştir. Bulgular Tablo 5.17’de verilmiştir.

Tablo 5.17 Aracılık analizi

Test Yolu	B	Std. Hata	T	p	Güven aralığı alt değer	Güven aralığı üst değer
a yolu	0,2575	0,0296	8,7130	0,0000	0,1994	0,3156
b yolu	0,1736	0,0477	3,6412	0,0003	0,0799	0,2673
c' yolu	0,5590	0,0307	18,2234	0,0000	0,4987	0,6193
c yolu	0,6037	0,0285	21,1503	0,0000	0,5476	0,6598
Dolaylı Etkiler	0,0447	0,0218	-	-	0,0131	0,0983

Analiz sonucunda elde edilen bulgulara göre esnek çalışma işgören memnuniyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir (a yolu). Çünkü $p < 0,001$ olarak elde edilmiştir. Ayrıca güven aralığı alt ve üst değerlerinin sıfır değerini içermemekte olduğu tespit edilmiştir. Bu etkide R^2 değeri 0,1602 olarak bulunmuştur. Bu bulgu çalışan memnuniyetinin %16,02 sinin esnek çalışma tarafından açıklanmakta olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda ayrıca işgören memnuniyetinin işgören performansını anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (b yolu). Çünkü bu etkide $p < 0,001$ olarak tespit edilmiştir ve güven aralığı alt ve üst değerleri sıfır değerini içermemektedir. Esnek çalışmanın da işgören performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (c'yolu). Çünkü bu etkide de $p < 0,001$ olarak elde edilmiştir ve güven aralığı alt ve üst değerleri sıfır değerini içermemektedir. Bu etkide belirlilik katsayısı R^2 değeri 0,5444 olarak elde edilmiştir. Bu bulgu işgören performansının %54,44 oranında esnek çalışma ve işgören memnuniyeti tarafından açıklandığı anlamına gelmektedir. Aracı değişken işgören memnuniyetinin olmadığı durumda da esnek çalışmanın işgören performansı üzerindeki etkisi yani toplam etkiler de anlamlı olarak bulunmuştur (c yolu). Çünkü bu etkide de $p < 0,001$ olarak elde edilmiştir ve güven aralığı alt ve üst değerleri sıfır değerini içermemektedir. Aracı değişken işgören memnuniyeti de modele dahil edildiğinde hesaplanan dolaylı etkiler anlamlı olarak bulunmuştur. Dolaylı etkilerin anlamlı olması güven aralığı alt ve üst değerlerinin her ikisinin de pozitif olması yani arasında sıfır değerini içermemesinden anlaşılmaktadır. Dolaylı etkilerde etki büyüklüğü 0,0539 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 0,25'e yakın bir değer olması esnek çalışmanın işgören performansı üzerindeki etkisinde işgören memnuniyetinin yüksek aracılık rolü bulunduğu anlamına gelmektedir (Gürbüz, 2019a). Analiz sonucunda H_5 hipotezi desteklenmiştir.

6. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada Adalet Bakanlığına Bağlı Ankara Merkez İcra Müdürlüklerinde çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının çalışanların memnuniyetleri, performansları ve kurumların maliyetine ilişkin tutumları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca çalışanların memnuniyet düzeylerinin performans seviyeleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Son olarak esnek çalışmanın çalışan performansına etkisinde çalışan memnuniyetinin aracılık rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 400 çalışanla yüz yüze görüşme yapılarak anket ile veri toplanmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli analizi ve process makro analizi ile test edilmiştir.

Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda esnek çalışmanın işgören memnuniyetini, işgören performansını ve işveren maliyetini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca işgören memnuniyetinin işgören performansı üzerindeki anlamlı etkisi doğrulanmıştır.

Process makro analizi sonucunda ise esnek çalışmanın işgören performansı üzerindeki etkisinde işgören memnuniyetinin yüksek düzeyde aracılık rolüne sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Elde edilen bulgular göstermektedir ki esnek çalışma ve mesai dışı çalışma icra çalışanlarında memnuniyete neden olmakta bu memnuniyet neticesinde de çalışanların performanslarında artış meydana gelmektedir.

Deole vd. (2021), gerçekleştirdikleri çalışmalarında covid-19 nedeni ile kadın ve erkek arasındaki uzaktan çalışma performanslarının cinsiyetten kaynaklı çocuk bakımı ve ev işleri gibi konulardan kaynaklı farklılık olduğunu ve bu yüzden kadınların çalışma performanslarının erkeklere göre daha düşük çıktığı tespit edilmiştir. Yapılan bir başka araştırmada ise esnek çalışma uygulandığında işgörenlerin stres ve tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğu ve esnek çalışma programının algılanan faydasının, cinsiyete ve eşin çalışma düzenine göre değiştiği; buna göre kadınların, sıkıştırılmış iş haftaları ve esnek zaman uygulamalarından algıladıkları faydanın erkeklere göre daha

yüksek olduğu; eşleri tam zamanlı çalışan işgörenlerin belirtilen uygulamaları çok faydalı gördükleri, eşleri çalışmayan ya da yarı zamanlı çalışan işgörenlerin ise belirtilen uygulamaları daha az faydalı gördükleri belirlenmiştir (Grzywacz vd., 2008:199-211). Araştırma kapsamında cinsiyet farklılıklarına yönelik ayrıma gidilmemiş olup, daha sonra yapılacak çalışmalarda cinsiyetlere göre uzaktan çalışma performanslarının değerlendirilmesinin faydalı olması beklenilmektedir.

Erer (2021), Konya’da bulunan unlu mamüller sektöründe çalışanlar ile gerçekleştirdiği çalışmada 0,46’lık bir performans düşüşü gözlemlemiştir. Bu düşüşün %21’lik kısmının ise covid-19 korkusunun çalışanlar üzerinde yarattığı etkiden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar arasında covid-19 korkusunun yüksekliği sebebiyle işgören performansının olumsuz etki ettiği bulgusu elde edilmiştir. Avustralya’da akademik ve idari personel üzerinde yapılan çalışmada, akademik personelin iş yüklerinin fazla olmasından dolayı esnek çalışma programlarını daha az kullanabildikleri ve iş yaşam dengesine yönelik tatminlerinin anlamlı şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sharafizad vd, 2011:48). Yukarıda bahsedilen çalışmalarla araştırma bulguları farklılık göstermektedir.

Esnek çalışma uygulamalarıyla iş yaşam dengesini sağlayan çalışanların iş doyumunu, örgütsel sadakati, huzuru ve verimliliğinde artış meydana gelirken, işgören devri ile işe devamsızlık düzeylerinde azalma yaşanmaktadır. Esnek çalışma ile nitelikli çalışanı kendine çekebilme ve örgütte tutabilme imkânına sahiptir. IBM’in gerçekleştirdiği iş-yaşam dengesi araştırmasında kurumsal finans departmanındaki yöneticilerin %94’ü esnek çalışma programlarının kalifiye ve usta çalışanların bulundurulmasında pozitif yönden etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Sonuç olarak IBM firması, yüksek özellikli çalışanları barındırmak için stratejik olarak esnek çalışma programlarına önem vermiştir (Cascio, 2010:19). Araştırma kamu kurumda uygulandığından çalışanların nitelikleri işe alım esnasında değerlendirilmekte, özel sektör uygulamalarından bu sebeple farklılık göstermektedir.

Narayanamurthy ve Tortorella’nın (2021), Hindistan’da covid-19 salgını sırasında uzaktan çalışma yapan 106 personel ile yaptığı araştırmasında, iş istikrarsızlığının, pazardaki güvensizlik duygusunun online çalışan performansı üzerinde önemli

doğrudan bir etkisi saptanmakla beraber, endüstri 4.0 temel teknolojilerini ve sanal bağlantı uygulamalarını aynı anda benimseyen kuruluşlar için, uzaktan çalışmanın performansı olumlu etkilediğine ilişkin bulguları araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Akademik kadın çalışanlarda esnek çalışma ile performans üzerinde direkt bir ilişki oluşmasa da işin esnekliğe uygunluğu yükseldikçe kurumsal bağlılık ve iş doyumu çoğalmakta, örgütsel bağlılık ve iş doyumu da performansı artırmaktadır (Gürkanlar, 2010). Amerika’da bulunan bir şirkette 1500’ü aşkın işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada ise, günlük esnek çalışma sistemlerinin verimliliği, üreticiliği, işten ayrılma niyetinin düşürülmesini, iş doyumu ve aile-iş dengesinde yükselme sağladığına ulaşılmıştır (Prutchno vd., 2000). Kamu sektöründe yapılan bir araştırmada sıkıştırılmış iş haftaları programının iş yaşam dengesine yönelik çatışmaları azalttığı, esnek zaman uygulamaları ve tele çalışmanın ise iş yaşam dengesine yönelik çatışmaları azaltmadığı, yönetsel desteğin de iş yaşam dengesine önemli katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır (Julien vd., 2011:167). Yeni Zelanda’da yapılan bir araştırmada da iş yaşam dengesine yönelik esnek çalışma programlarının stresin azaltılması, aile bireylerinin birbirleriyle daha fazla vakit geçirmesinin sağlanması ve sorumlulukların yerine getirilmesi gibi önemli sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür (Fursman ve Zodgekar, 2009:53). Çalışmalara bakıldığında birçoğunda işgören performansı, işgören memnuniyeti ile işletme performansı arasında ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Challis vd. (2002), işgören performansı ile üretim performansı arasında pozitif yönde kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Leimbach (2003), çalışanların memnuniyetleri yüksekse performanslarının da yüksek olduğunu ve bunun da işletme performansını etkilediği savunulmuştur. Naktiyok ve Küçük (2003), işgörelere sunulan ücret, ödöl, terfi, örgütsel uygulamalar, çalışma ortamları ve ergonomi koşullarının işgören memnuniyeti ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Yıldız, Dağdeviren ve Çetinyokuş (2008), çalışmasında ise işletmede performans değerlendirmek amacıyla geliştirilen sistematik bir karar mekanizmasıyla işletme performansının sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağladığı gibi aynı zamanda bu sonuçların çalışanlara yansıtılması çalışan ve işletme performansı açısından önemli bir faaliyet olduğunu ortaya koymuştur. Bozkurt ve Bozkurt (2008), üretim ve hizmet işletimlerinde işgören memnuniyetinin önemine

değinken, çalışanların memnuniyetiyle verimliliklerinde artış gerçekleşeceği ve bunun da genel işletme performansına yansıtacağını dile getirmişlerdir. Yukarıda bahsedilen çalışmalar ile araştırma bulguları benzerlik göstermektedir.

İrlanda’da yapılan araştırmada yoğun iş temposu ve iş yaşam çatışması ile temel esnek çalışma programları olan esnek zaman, kısmi süreli çalışma, evden çalışma ve görev paylaşım programları arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre esnek zaman ve kısmi süreli çalışma programlarının yoğun iş temposunu ve iş yaşam çatışmasını azaltma eğiliminde olduğu; evden çalışma programının ise hem yoğun iş temposu hem de iş yaşam çatışması ile çok daha ilişkili olduğu görülmüştür (Russell vd., 2009:73). Esnek çalışmanın çalışana zamanını özgürce yönetme imkanı verdiği için çalışma bulguları ile araştırma bulguları benzerlik göstermektedir.

Taş ve Ateş (2020), kamuda esnek çalışmanın uygulanabileceğine vergi inceleme elemanlarının esnek çalışmaya uygun meslek olduğunu vurgulamıştır.

İcra bölümü Adalet Bakanlığının İcra Daireleri Haricinde Maliye Bakanlığına bağlı Vergi Daireleri ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı Sosyal Güvenlik Müdürlüklerinde de bulunmaktadır. Adalet Bakanlığına bağlı İcra Daireleri alacaklı tarafın kim olduğuna bakılmaksızın her kişi ve kuruma hitap etmekte iken, Maliye Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı icra birimlerinin yalnızca kamu alacaklarına ilişkin icra takiplerinin yürütülmesi açısından farklılık göstermektedir. Kamu sektöründe uygulanan bu çalışma icra bölümünün bulunduğu diğer kamu kurumlarında da uygulanarak faaliyet alanı genişletilebilir. Gelecek çalışmalara ışık tutabilir. Yukarıda Taş ve Ateş (2020) icra bölümü bulunan vergi dairesindeki araştırması neticesinde esnek çalışmanın vergi dairelerinde uygulanmasına uygun olması bu çalışmanın araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Örneklerimin farklı kurumlarla genişletileceği çalışmalar yapılması ölçeğin geçerliliğinin genişletilmesine katkı sağlayacaktır.

Taner ve Avşar Negiz (2018), kamu idarelerinde esnek çalışma saatleri uygulamasına yönelik çalışmada, kurumlarda çoğunlukla esnek çalışma saatleri sisteminin

uygulanmadığı, çalışanların var olan çalışma saatlerinden memnun oldukları ancak yine de böyle bir sisteme geçilirse olumlu sonuçlar alınabileceği ve cinsiyet temelinde kadın çalışanların annelik durumunda erkek çalışanlara nazaran biraz daha yüksek bir ortalama ile esnek çalışma uygulamalarına olumlu yaklaşımlarıdır. Çalışanlar nezdinde esnek çalışma saatleri anlamının işgücü verimlilik artışı, aile dostu bir uygulama, motivasyon artışı, maliyet azaltıcı gibi yönleri ile olumlu algıya sahiptir. Çalışma neticesi araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir.

Sonuç olarak uzaktan çalışma işverenin sabit maliyetlerini büyük ölçüde, değişken maliyetlerini önemli ölçüde azalttığından işin verimliliğini ve etkinliğini sağlamaktadır. Bu da kamu hizmetinin sunulurken önemli maliyet avantajı sağlamaktadır. Bununla birlikte işgören performansını ve işgören memnuniyetini arttırmakta daha etkin ve daha verimli çalışmalar ortaya konulmaktadır. Şimdiye kadar kamuda uzaktan çalışma sisteminin sınırlı olarak uygulanmasına rağmen, son yıllarda yaşanan, pandemi, deprem gibi tüm dünyayı etkisi altına alanlar olaylar nedeniyle uzaktan çalışma sistemi kamu sektöründe de büyük ölçüde uygulama alanı bulmuştur. Özellikle icra dairelerinde uzaktan çalışmanın yapılamayacağına ilişkin ön yargı bulunsada fiili haciz, kıymet takdiri gibi işler haricinde yerine getirilen işler uzaktan çalışmaya elverişli ve Uyap sistemi üzerinden gerçekleşen işlemlerdir. Ayrıca icraların yoğunluğu dikkate alındığın icra personellerinin birçoğunun uzaktan çalışmasını gerçekleştirdiği çalışma ortamının daha sakin olduğu dikkate alındığından daha dinç kafayla çalışmaya imkân tanıdığı için çalışmalarındaki etkinlik ve verimliliğe önemli katkı sağlamaktadır. Buna ek olarak çalışanların ulaşım için ayrı bir zaman ayırmasına ihtiyaç duymadığından bu zamanı işlerine ayırarak işleri ya da özel hayatı için zaman yaratabilir, işlemlerini bu süre zarfında halledebilirler.

6.1 Öneriler

Elde edilen bulgular ve ulaşılan sonuçlar ışığında aşağıdaki çözüm önerileri ile işgören memnuniyetini ve performansını artırıcı aynı zamanda maliyet avantajı sağlayan esnek çalışma uygulamaları ve sisteme değer katan işlemlerle mükerrer talep kaynaklı gereksiz iş yoğunluğunu önlemekle beraber zamanı daha verimli ve etkin kullanmaya yönelik aşağıdaki çözüm önerileri geliştirilmiştir.

- Kamu kurumlarında esnek çalışmanın uygulanmasına yönelik yeni mevzuat geliştirilmelidir. Esnek çalışmanın uygulama alanı hem kamu hem özel sektörde genişletilmelidir.
- Kamu kurumlarında esnekliğe ilişkin yasal zemin oluşturulmalıdır.
- Esnek çalışma ile ilgili bilimsel kongreler ve akademik çalışmaların yapılmasıyla esnek çalışmanın gündemde yer alması sağlanmalıdır.
- Kamu kurumlarında esnek çalışmanın koordinesine ilişkin departmanlar oluşturulmalı ve personelin çalışma saatleri düzenlenirken işgörenin cinsiyeti, ailevi durumu, yaşı gibi kriterler baz alınarak çalışanları motive edici ve verimli çalışmanın sağlanması için uygun zemin hazırlanması esnek çalışmadan alınacak katkıyı maksimum seviyeye çıkartması beklenmektedir.
- Esnek çalışma saatleri yapılan işin niteliği göz önünde bulundurularak belirlenmelidir.
- Yurt dışında çalışma saatlerinin ülkemize kıyasla daha az olması ileride ülkemizde de çalışma saatlerinin azaltılmasına dolayısıyla daha fazla esnek çalışmaya zemin oluşturulması beklenilmektedir.
- Taleplere günlük işlem limiti konulması işlemlerin daha verimli yerine getirilmesine ve işgören performansının artmasına katkıda bulunacaktır.
- İlk defa gönderilen ödeme/icra emrinde icra vekalet ücretinin ve tebligat masrafından de belirtildiği süresinde ödeme olursa vekalet ücretinin $\frac{3}{4}$ olarak hesaplanmasından kaynaklanan indirimi gösteren ödeme/icra emri dosyaların infaz edilmesinde önemli katkıda bulunacaktır. Zira gönderilen ödeme/icra emrinde yazan tutarda icra vekalet ücreti ve masraf belirtilmediğinden dosyada bakiye kalmakta, borçlular dosyanın infaz edildiğini düşünse de İcra Müdürlüklerince dosya hesabı yapılmadan gerçekleştirilen ödemelerde kalan bakiye yönünde takibe devam edildiğinden borçlunun daha sonra haciz, satış vb. icra takip işlemleri ile karşı karşıya kalmasına sebebiyet vermektedir. Belirtilen bu hususa ilişkin

önerinin icra dosyalarının infaz edilerek derdest dosya sayısının düşürülmesini sağlamakta büyük önem arz etmektedir.

- Talep sahiplerine işlem için ilgili müdürlükçe talep atıldıktan sonra talep yoğunluğuna göre otomatik tahmini işlem tarihinin verilmesi tarafların aklında oluşabilecek muhtemel soruların çözülmesini işgörenin iş yoğunluğunu düzenlenmesine katkı sağlayacaktır.
- Tapu müdürlükleri gibi işlemlerin randevu alınarak yoğunluğun önlendiği ve harçlarla masrafların daha önceden yatırılmasını sağlayan bir sistem sürecin etkinliğine katkıda işgörende iş yığılmalarının önüne geçilmesi sağlanacaktır.
- Harç yatırılması gereken dosyalarda ne kadar harç yatırılması gerektiğinin sistemce otomatik olarak hesaplanması diğer kamu alacaklarının tahsilinde olduğu gibi kredi kartı ya da banka kartı ile ödemeye imkân sağlayan yazılımın geliştirilmesi ile işverenin ihtiyaç duyacağı personel azalacak ve işveren maliyetleri azalacaktır.
- Verilen kararların yerine getirilip getirilmediğinin tespiti için yapılmayan ya da eksik yapılan işlemlerin bilgi işlem teknolojileri ile sistemsel olarak tespit edebilecek yazılımlar geliştirmek yapılan işlerin kalitesini ve etkinliğini arttıracaktır.
- Esnek çalışma sisteminin yaygınlaştırılması, işlemlere daha hızlı cevap verebilme açısından önem arz etmekle birlikte iş yoğunluğunun önüne geçilirken, işverene maliyet avantajı olarak yansıyacaktır.
- Talep dalgalanmalarının karşılanabilmesi için mesai saatleri dışında çalışmanın fazla mesai ücreti karşılığında yapılabilmesinin önünün açılması ya da günlük işlem limitinin üzerine çıkılması halinde performans göstergesi olarak ek öneme yapılması personelin emeğinin karşılığını alma ve ek gelir yaratma açısından teşvik unsuru olarak çalışanları motive edecektir.
- Çalışan personel ile çalışmayan personel ayırımına gidilebilmesi için personelin verdiği karar sayısının tayin işlemlerinde personelin tercihlerine yerleştirme

durumunda belirli oranda göz önüne bulundurulması ve tercih dışı tayin ön yargısının performans çerçevesinde revize edilmesi işgören memnuniyetini ve işgören performansını arttıracaktır.

- Avukatlara verilen birden fazla e-imzanın ve Uyp robot uygulamasının neticesi olarak dakika içerisinde birden çok talep atılmasının önünün açılması ile talep yoğunluklarının kontrol altına alınmasının ve işlemlerin etkinliğinin ve verimliliğin sağlanması için avukatlara günlük işlem limitinin getirilmesi, limit üstü talep atılması halinde işlem limiti tesis edilmesi, bu işlem limiti tutarının talep karşılayan ilgili müdür/müdür yardımcısına ek ödeme olarak yansıtılması işgören memnuniyetini ve işgören performansını arttıracaktır.
- Haciz süreleri dikkate alınarak, haczi düşmeyen taşınır/taşınmazların haczinin düşmesine 1-2 ay arasında kalması halinde yeniden aynı mala ilişkin haciz talebinin atılmasına imkân veren yazılımın geliştirilerek uygulanması işlerin etkinliğine katkıda bulunacaktır.
- Takip kesinleşmemiş borçlular açısından sistemin haciz talep ekranını aktif etmeyecek yazılımın geliştirilmesi ve uygulanması iş yoğunluğunun oluşmaması ve kontrolsüz iş akışını engellenmesini sağlayacaktır.
- Tebligatın barkod numarasının ptt sisteminden sorgulanabilen dosyalar için tebliğden itibaren takip türüne göre kesinleşme süresi dolmamış dosyalara kesinleştirme talebinin atılmamasını sağlayan, kesinleşme süresi dolduktan sonra kesinleştirme talebi atılabilmesine imkân veren yazılımın geliştirilmesi ve uygulanması esnek çalışmanın yaygınlaştırılmasına ve dosyasız çalışma sisteminin verimliliğine katkı sağlayacaktır.
- İşlemlerini sırası gelmeden yaptırmak isteyen avukat ya da vatandaş tarafından icra memuru tarafından yapılan bilgilendirmeyi yeterli görmeyip icra müdürü ya da icra müdür yardımcısı ile yüz yüze görüşmek isteyen talep sahiplerinin talep içeriği haricinde ekstra açıklama gerekmemesi halinde bu durumun icra müdür/icra müdür yardımcısının boşa geçen zaman işçiliklerinin azaltılması için uzaktan ya da nöbetleşe çalışma ile daha kontrol altında tutulabilir olmasını sağlamak zamanın

verimli kullanılmasını sağlayacak boşa geçen zaman işçiliklerinin azaltılmasını sağlayacaktır.

- Dosyaların farklı arşivlerde olması sebebiyle dosyaya ulaşmanın zaman aldığı dosyaların Uyapa taranarak, dosyaların kayıt altına alınmasını ve fiziki olarak arşivin yer aldığı alanın daha rahat çalışmasına imkân verecek şekilde personelin kullanımına sunulmasının sağlanması esnek çalışma ve dosyasız çalışma sistemine entegre olmaya önemli katkı sağlayacaktır.
- Dosyaların imha olması sebebiyle mevcut bir dosya olmadan karar verilemeyeceğinden imha olan dosyalara yönelik yasal düzenlemelerin yapılması işlerin hızı ve etkinliğini sağlayacak ve işgören memnuniyetine ve işgören performansına olumlu etki etmesi beklenmektedir.
- Takipsizlikle kapatılan dosyaların yenilemesi sebebiyle oluşan ekstra iş yoğunluğunun ve haciz fekki esnasında muhtemel eski dosya numaralarının belirtilmemesinden kaynaklanan gereksiz yazışmaların önlenmesi için, dosyaların yeni esasla yenilenmesinden ziyade yeni işlem yapılabilmesi için eski dosyanın açılarak aynı numaradan işlem yapılmasına imkân sağlayan sistemin oluşturulması esnek çalışma ve dosyasız çalışma sistemine önemli katkı sağlayacaktır.
- 10 yıl ve üzeri işlem yapılmamış dosyalar hakkında zaman aşımı sürelerinin de dikkate alınarak aynı dayanak belge hakkında yeniden takip açılmasının sınırlandırıldığı yeni yasal düzenlemelerin yapılması hukuki sürecin daha çabuk neticelendirilmesine katkıda bulunacaktır.
- Rücu davaları sebebiyle çalışanların özlük hakları kapsamında personele rücunun önünü kesen yasal düzenlemelerin yapılması ve icra müdürlüğünün kararlarına karşı şikayet yolunun açık olması sebebiyle karar hakkında şikayet yoluna gidilebileceğinden icra personeli hakkında sorumluluğun doğmayacağına ilişkin yasal düzenlemelerin yapılarak personele rücu davası açılmasının önünü kapatan yasal düzenlemenin yapılması işgören memnuniyetini ve işgören performansında artışa katkı sağlayacaktır.

- Şikayet yolunun vatandaşlarca yanlış yorumlanması sonucunda oluşan cimer şikayetleri ya da diğer şikayetler artması neticesinde vatandaşlarının mağduriyetinin ve hak kaybının oluşmaması için bu itiraz yolunun adının farklı şekilde isimlendirilmesini sağlanarak çalışanda motivasyon düşmesinin önüne geçilmesini sağlanması işgören memnuniyetini ve işgören performansını arttıracaktır.
- Bazı kamu kurumlarına yazılması gereken müzekkereler için diğer kamu kurumlarından farklı olarak masraf gerektirmesi sebebiyle işlem yapılamayan talepler için, taleplerin masraflarına ilişkin tarifenin icra müdürlüklerinin web sitesinde yayınlanarak talepler için gerekli masrafları otomatik hesaplayan ve talep öncesi masrafın yatırılması zorunlu hale getiren yazılımın geliştirilmesi ile işlemlerin tamamlaması ve gereksiz iş yoğunluğu oluşturmanın önüne geçilmiş olacaktır.
- Personelin şikayet edilme baskısıyla iş yaptırmanın önüne geçecek ve personel hakkında soruşturma açılmasının önüne geçilen hukuki düzenlemelerin personel lehine geliştirilmesini sağlayarak çalışanın motive edilmesi işgören memnuniyetini ve işgören performansını arttıracaktır.
- İcra müdür/müdür yardımcısının borçlu ve alacaklıya eşit mesafede olan bir memur olduğu dikkate alındığında personele rücu davası açılmasının önünün kapatıldığı ve icra müdür/müdür yardımcısının adil bir şekilde karar verilmesinin önünü açacak hukuki düzenlemenin yapılması işgören memnuniyetini ve işgören performansını arttıracaktır.
- Vergi dairesi ya da başka kamu kurumlarına Uyap üzerinden müzekkere yazılırken masraf gerektirmesi sebebiyle, özellikle sıra cetveli, satış gibi önem arz eden işlemler için dosya açılırken dosyaya belirli bir teminat yatırılması zorunluluğu getirilebilir ya da tüm kamu kurumları ile ücretsiz yazışma sağlanacak sistemin geliştirilmesini sağlanması işlerin verimliliğini arttıracak esnek çalışma sistemi ve dosyasız çalışma sisteminin uygulanmasına katkı sağlayacaktır.

- Kep üzerinden tüm kamu kurumları ile ücretsiz yazışma yapılamamakla beraber, kepten tüm kamu kurumları ile ücretsiz yazışma yapılmasını sağlayan sitemin geliştirilmesi ya da icra dosyası açılırken dosyaya belirli bir tutar avans depo edilmesine yönelik hukuki düzenleme getirmek. Bu işlem ilk başta alacaklı tarafa bir yük gibi görünse de dosyaların tahsiline yönelik 100. madde bilgisi zamanında verilmesi ya da dosyanın infaz edilmesine yönelik işlemler için önem arz ettiğinden işlemlerin neticelendirilmesine büyük katkı sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- Akal, Z. (1992). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları, Ankara.
- Akbal, B. (2010). *Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Adeoye, A. O.; Akoma, L. ve B, B. O. (2014). “Age, Marital Status and Educational Background As Determinants of Job Satisfaction: A Case Study of Nigeria Workers”, *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 2(2), s 1-7.
- Akca, M., ve Tepe-Küçükoglu, M. (2020). Covid-19 ve iş yaşamına etkileri: Evden çalışma. *Uluslararası Yönetim Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 8(1), 71–81.
- Akpınar, Rasim, (2011). “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği”, *Journal of Yasar University*, 24(6), 3648-3665.
- Aksu, A. A. ve Aktaş A. (2005) Job Satisfaction of Managers in Tourism: Cases in the Antalya Region of Turkey. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 479-488
- Akşit Aşık, N. (2010). “Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Türk İdare Dergisi*, 467,31–51.
- Alnoor B. (2005). *Strategic Finance And Cost Management*, U.K., London: Management Press, s.45-46.
- Allen, D. G., & Grifeth, R. W. (2000). Job performance and turn over: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
- Altuğ, O. (2006). *Maliyet Muhasebesi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Argon, T. ve Eren, A. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Publishers.
- Aytaç, S. (2011). İş Kazalarını Önlemede Güvenlik Kültürünün Önemi. *Türkmatal Dergisi*, Kasım 2011, 36-39. Brief, Arthur Brief (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Azim, M. T.; Haque M. Moinul ve Chowdhury, R. Ahmed.(2013)“Gender Marital Status and Job Satisfaction An Empirical Study”, *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 488-498.
- Aziz, A. ve Dicle Ü. (2017). *Örgütsel İletişim*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İ. ve Büyükebeşe, T. (2004). “Çalışanların İş Güvencesi ve Genel İş Davranışları İlişkisi: Bir Alan Araştırması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 23 (Temmuz-Aralık), 35-59.
- Bakan, İ. ve Sözbilir, F. (2013). “İş, Terfi Olanakları, Ücret ve İş Arkadaşlarından Tatminin Yöneticiden Tatmin Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması”, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), Güz, 1-32.
- Baladi, Y. ve Tuffin, R. (2001). *Flexible Working Practices in the Police Service*, London: Home Office Police Research Series Paper 147, November 2001
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayrak, S. (2015), Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç'te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi* 3(1)32-54
- Beatty, S. E., Jones, M. A. & Mothersbaugh, D. L. (2000). “Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services”. *Journal of Retailing*, 76(2), 259-274.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Berry, Lilly M. *Psychology at Work*, San Fransisco: Mcgraw-Hill Companies, 1997.
- Bilgiç, R. (2008). “İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme”, *Türk Psikoloji Yazıları*, 11 (22) 66-77.
- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107(2), 256.

- Bowen, D. E. ve Ostroff, C. (2004). "Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The Role of The Strength of The HRM System", *Academy of Management Review*, 29 (2), 203-221.
- Bozkurt, Ö. & Bozkurt, İ. (2008). İş tatminini etkileyen işletme içi faktörlerin eğitim sektörü açısından değerlendirilmesine yönelik bir alan araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1),1-18.
- Burnham, T. A., Frels, J. K. & Mahajan V. (2003). *Consumer Switching Costs: A Typology, Antecedents and Consequences*. Academy of Marketing Science. Journal; Spring.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*, Routledge, New York.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources*, 8th Edition, New York: McGraw-Hill.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması*, [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Challis, D., Samson, D. & Lawson, B. (2002). Integrated manufacturing, employee and business performance: Australian and New Zealand evidence. *International Journal of Production Research*, 40(8), 1941-1964.
- Chuang, N. K., Yin, D., & Dellmann-Jenkins, M. (2009). Intrinsic and extrinsic factors impacting casino hotel chefs' job satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323–340.
- Clark, A. E. (1998). "Measures of Job Satisfaction: What Makes A Good Job? Evidence From OECD Countries", *OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 34, 1- 42.
- Cunningham, L. F. & Lee, Moonkyu (2001). "A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty". *Journal of Services Marketing*, 15(2)113-130.

- Çabukel, R. (2008), *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*, [Yüksek Lisans Tezi], İstanbul Üniversitesi.
- Daft, R.L. (2000). *Management*. 5th ed., New York: The Dryden Press.
- Dilek, S. (2016). *Oyun teorisi eşliğinde sanayi ekonomisi (Endüstriyel ekonomi)*. (1. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Deole, S. S., Deter, M. ve Huang, Y. (2021). *Home Sweet Home: Working from home and employee performance during the COVID-19 pandemic in the UK*, GLO Discussion Paper, No. 791, Global Labor Organization (GLO), Essen
- Doğru, Ç. (2015). İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4 (7) 109-130.
- Duck, J. D. (1999). *Changing Management*, MESS: Harvard Business Review
- Dur, R. ve Sol, J. (2010). “Social Interaction, Co-Worker Altruism and Incentives”, *Games and Economic Behavior*, 69 (2)293-301.
- Eren, E. (1996), *Yönetim Psikolojisi*, 4.bs., İstanbul, Beta Yayınları, s.112.
- Eren, E. (2004), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Bs., Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Erer, B. (2021). Impact of Covid-19 Fear on Employee Performance. *Journal of Current Researches on Social Sciences*
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri* (İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, No:5, İstanbul.
- Ergenç, D. (2003), *Ulaşım Sektöründe Çalışanların Performansının Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Karayolu ulaşım Örneği*, [Yüksek lisans Tezi], Dokuz Eylül Üniversitesi
- Ergin, C. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Psikolojik Bir Yaklaşım*, Academyplus Yayınevi, Ankara.
- Erkuş, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Sarmalı*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

- Eurofound & ILO. (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.
- Eyrenci, Ö. ve Bakırcı, K. (2000). *Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Fan, X., Thompson, B., & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 56-83.
- Fursman, L. ve Zodgekar N. (2009), “Making It Work: The Impacts of Flexible Working Arrangements on New Zealand Families”, *Social Policy Journal of New Zealand*, Issue 35, 43-54.
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 2. Basım, Alfa Yayınları, Bursa.
- Ganzach, Y. (2003). “Intelligence, Education and Facets of Job Satisfaction”, *Work and Occupations*, 30 (1), 97-122.
- Gazioğlu, Ş. ve Tansel, A. (2006), “Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors”, *Applied Economics*, 38 (10), 1163-1171.
- Gigantesco, A. (2003). Job satisfaction among mental health professionals in Rome, Italy. *Community Mental Health Journal*, 39(4), 349-55.
- Guiltanan, J. P. (1989). “A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing” Childers, T.L., Bagozzi, R.P. ve diğ.(Eds). in Winter Educators Conference: Marketing Theory and Practice, Chicago, 216-20.
- Gümüş, Murat ve Öksüz, Burcu, İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi, *Journal of Yasar University*, 4 (14), 2009: 2129-2150.
- Gün, G. (2016). Bitlis İli Otel İşletmelerindeki Personelin Motivasyon Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 189-206.
- Günay, C. İ. (2004). Çalışma sürelerinde esneklik. *Kamu İş Dergisi*, 7(3).
- Gürbüz S. (2019a) *Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*, Seçkin yayıncılık. 1. Baskı, Ankara.
- Gürbüz S. (2019b) *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Yayıncılık 1.Baskı, Ankara.

- Gürkanlar, E. (2010). *Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri-Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi] Akdeniz Üniversitesi
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S. ve Shulkin, S. (2008). Schedule Flexibility and Stress: Linking Formal Flexible Arrangements and Perceived Flexibility to Employee Health, *Community, Work & Family*, 11 (2), 199-214.
- Hackman, R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of The Job Diagnostic Survey, *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159-170.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*, (Çev. Göktuğ Aksan), 2. Bs., Rota Yayın Yapım, İstanbul.
- Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri*, 1. Basım, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. (Seventh edition). New York: Pearson Publications.
- Heide, J. B. and Weiss, A. M. (1995). "Vendor Consideration and Switching Behaviour for Buyers in Hing-Technology Markets". *Journal of Marketing* 59: 30-43.
- Hicks, H. ve Gullet, R. (2007). The Management of Organizations, 3rd Edt., McGrow Hill, 1975: 32'den aktaran İŞCAN, Ö. Faruk; TİMURÖĞLU, M. Kürşat: "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- Hjalager Anne-Mette.2003, Virtually Working Traditional and Emerging Institutional Frameworks for The Contingent Workforce, *International Journal of Manpower*, 24(2)187-206.
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11(3), 325-344.
- Hoffman, K. D. ve Ingram, T. N. (1992). Service Provider Job Satisfaction and Customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hooper, D., Coughlan J., and Mullen, M. R.(2008). "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.

- Humphreys C. P., Fleming S. and O'donnell O. (2000) Balancing of Work and Family Life, Dublin: Institute of Administration.
- Izgar, H. (2012). “İş Doyumu” Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin Kapsamı ve Tarihi Gelişimi, Eğitim Yayınevi 3. Bs., Konya.
- İbiş, S. ve Batman, O. (2017). Otel İşletmelerinde Çalışanların Memnuniyetine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(4), 264- 279.
- Jalagat, R. C. Jr., & Jalagat, A. M. (2019). Rationalizing remote working concept and its implications on employee productivity. *Global Journal of Advanced Research*, 6(3), 95-100.
- Jackson, B. B. (1985). Winning and Keeping Industrial Customers. Lexington: Lexington Books.
- Jin B. ve Moon H-C. (2006). “The diamond approach to the competitiveness of Korea’s apparel industry Michael Porter and beyond” *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (2)195-196
- Jones, M. A., Beatty, S. E. & Mothersbaugh, D. L. (2002). “Why Customers Stay: Measuring The Underlying Dimensions of Services Switching Costs and Managing Their Differential Strategic Outcomes”. *Journal of Business Research*, 55,441-450.
- Julien, M., Somerville, K. ve Culp N. (2011). *Going beyond the Work Arrangement: The Crucial Role of Supervisor Support*, Public Administration Quarterly, Summer, 167-204.
- Kabakçı Günay, E. ve Özer Torgalöz, A. (2020). Covid-19 Sürecinde Türkiye’de Uzaktan Çalışma ve İstihdamdaki Dönüşüm, 3. Uluslararası Akademik Araştırmalar Kongresi (ICAR), 404-412.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (5. Basım). Ankara: Asıl Yayın Dağıtım.
- Karadeniz, O. (2004). Evde çalışanların sosyal güvenliği. *Sosyal Güvenlik Dünyası Dergisi*, 6(23), 25-42.
- Kasnaklı, B. (2002). *Stratejiler ve Performans Göstergelerinin Bütünlüğünü Sağlayan Bir Model: Dengeli Puan Kartı*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını.
- Kaya, P. A. (2001). “İş Güvencesi: Türk Çalışma Mevzuatındaki Düzenleme- 158 Sayılı ILO Sözleşmesi ve Temmuz 2000 Tarihli İş Güvencesi Yasa Taslağının

Kısaca Değerlendirilmesi”, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.

Kayacan, B. ve Gültekin, Y. S. (2012). Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyoekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı. Paper presented at the III. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, İstanbul Üniversitesi, Orman Fakültesi 18-20 Ekim 2012.

Kaymaz, K. (2009). *Performans Değerlendirme ve Çalışan Verimliliği*. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.

Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon ve Yaşam Tatmini*, Alfa Aktüel, Bursa.

Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*, 2. Basım, Ekin Yayıncılık, Bursa.

Keser, A. (2014). “İşe Güdülenme ve İş Tatmini”, *Çalışma Psikolojisi*, (Ed. Leman Bilgin, A. Ayşe Özdemir), 3.Bs., Anadolu Üniversitesi Yayın No:2756, Eskişehir, 78-107.

Khan, M.M.A., Rashed, C.C.A., Saha, S. ve Islam, A. (2017), “What Makes Employees Satisfied with Their Jobs”, *Review of General Management*, 26 (2), 46-62.

Klemperer, P. (1987). “Markets With Consumer Switching Costs”. *The Quarterly Journal of Economics*, 102, 376-39.

Klemperer, P. (1995). *Competition When Consumer Have Switching Costs: An Overview With Applications To Industrial Organization, Macroeconomic and Internataional Trade*. Review of Economic Studies.

Koçel, T. (2014), *İşletme Yöneticiliği*, 15. Bs., Beta Yayınları, İstanbul,

Konak, A. ve Ofluoğlu, G. (2013). İş sağlığı ve güvenliği ile yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin önemi ve analizi. *TSE Standart Ekonomik ve Teknik Dergi*. 52(609), 23-25.

Koustelios, A. (2003). Job security and job satisfaction among Greek fitness instructors. *f*97(1), 192-194.

Küçük, O.(2016a). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (1. Basım). Ankara: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

Küçük, Orhan (2016b). *Toplam Kalite Yönetimi*. (3. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.

- Küçük, Orhan (2017). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık A.Ş.
- Küçük, O., Çeven, S., Dengel, D. (2019). "İşgören Performansı Ölçeği" Geliştirme Çalışması: Bir Alan Araştırması, Uluslararası Erciyes Bilimsel Araştırmalar Kongresi, Kongre Tam Metin Kitabı, s. 572-582.
- Küçük, O. (2020). "İşletmecilik, Lojistik ve Toplam Kalite Yönetimi Alanında Teoriler ve Bilimsel Araştırma Ölçekleri, (O. Küçük, İçinde: 1. Kısım 7. Bölüm, Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Memnuniyeti Ölçeği, ss. 60-68.)." Sonçağ Yayıncılık, Ankara.
- Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An Investigation of Employees' Job Satisfaction: The Case Of Hotels in Hong Kong. *Tourism management*, 22(2), 157-165.
- Leimbach, M. (2003). *Redefining Employee Satisfaction, Business Performance, Employee Fulfilment and Leadership Practises*.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12th Edt., McGraw-Hill Irwin, New York.
- Mahiroğulları, A. (2005). *Türkiye'de İşçi Sendikacılığı*, İstanbul: Kitabevi.
- Maiti, S. S., & Mukherjee, B. N. (1991). Two new goodness-of-fit indices for covariance matrices with linear structures. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 44(1), 153-180.
- Marinakís Andrés E. (1997). "Wage Policy in High Inflation During the 1980s" *Journal of Economic Studies*, 24(6) 356-378.
- Maxwell G. vd. (2007). "The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses" *Employee Relations*, 29(2)138-161
- Mess (2002), *Çalışma Sürelerinde Esneklik*, İstanbul: MESS Yayın No:378.
- Miller, R.L., Griffin, M.A. & Hart, P.M. (1999). *Personality and Organizational Health: The Role of Conscientiousness, Work & Stres*, Vol:13, No:1.
- Moorhead, G. ve Griffin, R. W. (1989) *Organizational Behavior*, 2nd Edt., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Morse, N. C. (1954). "What Workers Want: Their Satisfactions and Dissatisfactions", *Michigan Business Review*, 6 (3)19-21.

- Moyes, G.D., Shao, L.P. ve Newsome, M. (2008). Comparative Analysis of Employee Job Satisfaction in the Accounting Profession. *Journal of Business & Economics Research*, 6(2), 65-81.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları: Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 212.
- Naktiyok, A. & Küçük, O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 43-65.
- Narayanamurthy, G. & Tortorella, G., (2021). "Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies," *International Journal of Production Economics, Elsevier*, vol. 234(C).
- Navaie-Waliser, M. (2004). Increasing job satisfaction, quality care, and coordination in home health. *Journal of Nursing Administration*, 34(2), 88-92.
- Nilssen, T. (1992). "Two Kinds of Consumer Switching Costs". *Rand Journal of Economics* 579-589.
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özaydın, Mehmet Merve ve Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (1), 251- 281.
- Özgen, H. ve Yalçın, A. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi: Stratejik Bir Yaklaşım*, 2. Basım, Nobel Kitabevi, Adana.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Papalexandris N. ve Kramar R. (1997). "Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work", *Employee Relations*, 19 (6)581-595
- Pehlivan, M. (2018). "İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları", *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 43-70.
- Porter, M. E. (1998a). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York:The Free Press.

Porter, M. E. (1998b). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). “Algılanan İş Güvencesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2)143-164.

Prutchno, R., Litchfield, L., ve Fried, M. (2000). *Measuring the impact of workplace flexibility*. Boston: Boston College Center for Work and Family.

Reitz, H. Joseph (1987). *Behavior in Organizations*, 3rd ed., U.S.A., Irwin Inc.

Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Robbins, Stephen P. ve Judge, Timothy A. (2015). *Örgütsel Davranış*, (14. Basımdan Çev. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Rodriguez, M. (2003). “Flexible working patterns using annualised hours”, *Work Study*, 52 (3)145-149.

Russell, H., O’connell, P. J. ve McGinnity, F. (2009). “The Impact of Flexible Working Arrangements on Work–life Conflict and Work Pressure in Ireland”, *Gender, Work and Organization*, 16 (1), January, 73-97.

Sabol, B., Singh, J. & Sirdeshmukh, D. (2002). “Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges”. *Journal of Marketing*, 66, 15-37.

Sabuncuoğlu, Z. ve Bilçin T. (2001). “Çalışanların İş Tatminlerinin Müşteri Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Araştırma ve Yardım Vakfı Yayın No: 10, İstanbul.

Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*, 5. Bs., Alfa Yayınları, Bursa, 2013.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tokol, T. (2001). *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa.

Sageer, A., Rafat, S. ve Agarwal, P. (2012). Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization. *IOSR Journal of Business and Management*, 5(1), 32-39.

- Sağlık Bakanlığı (SB), Uzaktan Çalışma Erişim Prosedürü (UÇEP) (2020), Yayın Tarihi:15.12.2018, Revizyon Tarihi:24.07.2020 Revizyon:1
- Schein, E. H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edt., Jossey-Bass, San Francisco.
- Schermerhorn, J.R. Hunt, G. ve Osborn, R.N. (1985). *Managing Organizational Behavior*. NewYork: John & Sons Publishing.
- Selby C., Wilson, F., Korte, W., Millard, J. ve Carter, W. (2001). *Flexible Working Handbook*, Draft 1.0, April.
- Sharafizad, F., Paulı, M. ve Omarı, M. (2011). “Flexible Work Arrangements: Accessibility in a University Environment”, *Australian Universities Review*, 53 (2), 43-49.
- Sharma, N., Patterson, P. G., Cicic, M. ve Dawes, P. (1997). “*A Contingency Model of Relationship Commitment for Professional Consumer Services*”. A Conference Paper The EMAC Conference, May, 2026. 2037
- Sharma, N. (2003). “The Role Pure and Quasi-Moderators in Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer-Service-Provider Relationships”. *Journal of Retailing and Customer-Services*, 10(4): 253-262.
- Sharma, N. ve Patterson, P. G. (2000). “Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services”. *International Journal of Service Industry Management* 11(5): 470-490.
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25(1).
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Department Des Relations Industrielles, Université Laval*, 3(2), 470-490.
- Sinha, E. (2013). A Research Work on Employee Satisfaction Measurement with Special Reference to Surat KRIBHCO. *International Journal Of Modern Engineering Research*, 3(1), 523-529.
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. ve Çinko, M. (2006). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Spector, P. E. (1997). “*Job Satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*”, California: Sage Publications, ss.1,2.

- Spinelli, M. A. ve Canavos, G. C. (2000). Investigating the Relationship between Employee Satisfaction and Guest Satisfaction. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(6), 29-33.
- Susan,A. (2012) “Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey”, India, Journal of Economic Development, Management, IT, *Finance and Marketing*, 4(1)27-37.
- Süzek, S. (2014). *İş hukuku*, 10. Basım. İstanbul: Beta Basım.
- Şahin, L., Bacak, B. ve Güler, M. (2015). “Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması”, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17 (2)28-44.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Genişletilmiş 3. Baskı, Alfa Yayınları İstanbul.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson, Boston.
- Tan, G. (2007). *Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi], Başkent Üniversitesi.
- Taner, D. & Avşar Negiz, N. (2018). Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması Üzerine Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (3), 1131-1152.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010). Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2/1 (2010), 5.
- Taş, İ. E., & Ateş, N. (2020). Kamuda Bir Esnek Çalışma Deneyimi: Vergi İnceleme Elemanlarının Covid-19 Sürecinde Esnek Çalışması. *Vergi Raporu*, (253), 43-63.
- Taşpınar, F. (2006). Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Tecer, M. ve Can, H. (1978), *İşletme Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları* No:159, Ankara.
- Telman, N. ve Pınar Ü. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul, Epsilon Yayınları.

- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 23-45.
- Tutar, H. (2003), *Örgütsel İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Tutar, H. & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2),196-218.
- Tütüncü, Ö. (2000), “Kar Amacı Gütmeyen Yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3).
- URL-1, <https://iidb.adalet.gov.tr/Home/SayfaDetay/e-satis-yonetmeligi-ve-tarifenin-uygulanmasina-dair-duyuru23052022043721>, Erişim Tarihi: 15.08.2022
- Varol, M. (1993), *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmelik İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Van, D. V., Theo J. M. (2004) “Productivity and employee satisfaction in flexible workplaces”, *Journal of Corporate Real Estate*, 6, (2) 133-148
- Weiss, R. H. (1993), *Başarılı Ekip Oluşturma*, (Çev. Erhan Tuskan), Rota Yayın Yapım Tanıtım, İstanbul.
- Wheaton, B., Muthen, B., Alwin, D. F., & Summers, G. F. (1977). Assessing reliability and stability in panel models. *Sociological Methodology*, 8, 84-136.
- William B. W.& Keith D. (1985) *Personnel Management and Human Resources*, Singapore:McGraw-Hill Book Co-Singapore.
- Yalınpala, J. (2002). *Küreselleşmenin Emek Piyasası ve İstihdam Üzerindeki Etkisi Küreselleşme İktisadi Yönelimler ve Sosyopolitik Karşıtlıklar*, der. Alkan Soyak, İstanbul: OM Yayınevi, 2002.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi*. Ankara: Filiz Kitapevi.
- Yener, H. (2007). *Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) ile İncelenmesi ve Bir Uygulama*. [Doktora Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Yıldız, O., Dağdeviren, M. & Çetinyokuş, T. (2008). İşgören performansının değerlendirilmesi için bir karar destek sistemi ve uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23(1), 239-248.

- Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(1), 233-249.
- Yılmaz, V., & Çelik, H. (2009). *Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modellemesi-I*. Ankara: Pegem Akademi.
- Yılmaz, E. (2015). *İşgören İş Tatmini ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Yılmaz, M. K. (2017), Yolcu Hizmetlerinde Çalışan Memnuniyeti: Havacılık İşletmelerinde Vardiyalı Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (6)127-137.
- Yorgun, S. (2010). Sömürü, koruma ve pozitif ayrımcılıktan çalışma hayatının egemen gücü olmaya doğru kadınlar: 21. yüzyıl ve pembeleşen çalışma hayatı. *Sosyo Ekonomi*, (1), 167-190.
- Yüksel, A. E. B. (2008). Çalışma sürelerinde esneklik sağlayan modeller üzerine değerlendirmeler. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Cilt: 45, s.519.
- Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 293
- İş Kanunu (4857 s. k). Resmi Gazete, 25134; 10 Haziran 2003.
- İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (6715 s. k). Resmi Gazete, 29717; 20 Mayıs 2016
- “10.03.2021 Tarih ve 31419 Sayılı Uzaktan Çalışma Yönetmeliği”, Resmi Gazete, 10.03.2021/31419.
- “20.06.1996 Tarih ve 177 Sayılı Uluslararası Çalışma Örgütü Evde Çalışma Sözleşmesi”, (En. International Labor Organization C177 – Home Work Convention, 1996)(Çeviri Ar. Gör. E. Alp, Ar. Gör. A. Sönmez)
- “16.07.2002 Tarihli Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Anlaşması (En. Framework Agreement on Telework)



EKLER

EK 1. Anket Formu

Esnek Çalışma Anket Formu

Bu anket Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı kapsamında doktora tezinde kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır ve uygulanmaktadır. Anketin amacı esnek çalışmanın çalışanın işgören memnuniyeti, işgören(çalışan) performansı ve işveren maliyetleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir etkinin olup olmadığının araştırılmasıdır.

Çalışma kapsamında oluşturulan anket esnek çalışma sistemini kullanmış Adalet Bakanlığı Ankara Adliyesi İcra Daireleri personelleri üzerinde uygulanacaktır.

Bu çalışmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden çok teşekkür ederim.

Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Doktora Öğrencisi, Sevcan KAYA

Ankara Banka Alacakları İcra Müdür Yrd.

Tez Danışmanı, Prof. Dr. Orhan ÇAĞLAYAN

* Gerekli

I Bölüm Demografik (Kontrol) Değişkenler

1.Cinsiyet*

Erkek () Kadın ()

2.Yaş*:

18-30 () 31-40 () 41-50 () 51 ve üstü ()

3.Eğitim Seviyeniz *

Ortaöğretim () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü ()

4. Mesleki Tecrübeniz*

0-2 yıl () 3-5 yıl () 6 yıldan fazla ()

5. Unvanınız? *

() Müdür () Müdür Yardımcısı () Kâtip

6. Kaç Yıldır Esnek Çalışma Uyguluyorsunuz? *

1 yıl ve altı () 2 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 10 yıldan fazla ()

Ek 1'in devamı

Aşağıda yer alan uygulamaları Esnek Çalışma kapsamında değerlendiriniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ES1: Uzaktan çalışırken iş-yaşam dengemden memnunum.					
ES2: Uzaktan çalışırken iş görevlerime daha iyi konsantre olabilirim.					
ES3: Uzaktan çalışırken zamanımı iyi yönetebilirim.					
ES4: Uzaktan çalışırken etkili bir şekilde performans göstermiyorsam bana tavsiyede bulunacağı konusunda bölüm yöneticime güveniyorum.					
ES5: Kuruluşum, uzaktan çalışırken rolümde etkili olacağıma güveniyorum.					
ES6: Etkili bir şekilde uzaktan çalışmama izin vermek için kuruluşuma iyi uzaktan çalışma olanakları sağlayacağına güveniyorum.					
ES7: Uzaktan çalışma, temel hedeflerime ve çıktılarıma ulaşmamda beni daha etkili kılıyor.					
ES8: Evden uzaktan çalışırken aile/diğer sorumluluklar nedeniyle kesintiye uğrarsam, yine de bölüm yöneticimin kalite beklentilerini karşılarım					
ES9: Evden uzaktan çalışırken, dinlenebilmek için işi ne zaman kapatacağımı/işimi bırakacağımı biliyorum.					
ES10: Amirim uzaktan çalışırken işimi ne zaman ve nasıl tamamlayacağım konusunda bana tam kontrol verir.					
ES11: Bölüm müdürüm, tüm işlerin tamamlanmış olması koşuluyla, saatlerimi ihtiyaçlarımı karşılayacak şekilde esnetmeme izin veriyor.					
ES12: Bölüm müdürüm uzaktan çalışma ve iş-yaşam dengemi yönetmek açısından benim için iyi bir rol modelidir.					
ES13: Uzaktan çalışmanın, çalışma dışı hayatımdaki diğer roller üzerinde olumlu bir etkisi var.					
ES14: Uzaktan çalışırken iş taleplerinin çok daha yüksek olduğunu hissediyorum.					
ES15: Uzaktan çalışma sırasında normal çalışma saatlerinin ötesinde çalışmak için oldukça motiveyim.					
ES16: Uzaktan/evden e-çalışma yeteneğim sayesinde genel iş verimliliğim arttı.					
ES17: Uzaktan çalışırken sosyal hayatım zayıf.					
ES18: Teknolojiyi kullanarak nasıl sosyalleşeceğimi biliyorum.					

Ek 1'in devamı

	İşgören Memnuniyeti Ölçütleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İş ve Çalışma Koşulları	M1: Çalışma saatleri ve günleri uygundur.					
	M2: Çalışma alanı risk içeren unsurlardan uzaktır.					
	M3: İşleri iyi ve kaliteli yapabilmek için yeterli araç-gereç bulunmaktadır.					
	M4: İş yerinde çalışma verimini etkileyecek araç-gereçlerin bakımları zamanında yapılmaktadır.					
2. Öğrenme/ Gelişme	M5: İşgörenlerin kişisel gelişimlerini sağlamaya yönelik imkânlar vardır.					
	M6: İşgörenlerin yeni şeyler öğrenme imkânları vardır.					
	M7: İşgörelere ihtiyaç duyulan konularda eğitim verilmektedir.					
	M8: Kişisel ve kariyer gelişimi için fırsatlar mevcuttur.					
3. Sosyallik-Dayanışma-İletişim	M9: İşgörenler işle ilgili sorunlarını yönetim ile paylaşabilmektedirler.					
	M10: Çalışma arkadaşları işle ilgili problemlerde birbirlerine yardımcı olmaktadır.					
	M13: Kişisel veya ailevi konularda yönetim ve/veya çalışma arkadaşları duyarlı davranmaktadır.					
	M15: Kurumda sosyalleşme, dayanışma ve iletişim kültürü yerleştirilmiştir.					
	M16: Kurum atmosferi iletişim kurmaya, görüş belirtme ve öneri sunmaya uygundur.					
4. Ücret-Ödül-Terfi	M17: Kurumda terfi olanakları vardır.					
	M18: Kurum terfi fırsatları diğer kamu kurumları ile benzerlik göstermektedir.					
	M19: Kurumda iyi iş yapan işgörenler terfi etme şansına sahiptir.					
	M20: Kurumun sağladığı ek imkânlar (servis, yemek, vs.) yeterlidir.					
	M21: İşgörenler yaptıkları iş karşılığında takdir edilmektedir.					
	M22: Yapılan iş karşılığında alınan ücret düzeyi iyidir.					

Ek 1'in devamı

	İşgören Performansı Ölçeği	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Görev Yeterliliği ve Sorumluluk Performansı	P1: Verilen talimatları/sorumlulukları gerçekleştirmek için her zaman isteklidir.					
	P2: İşini daha etkin bir şekilde tamamlayabilmek için işiyle ilgili yeni yöntemler geliştirir.					
	P3: Gerekli durumlarda işiyle ilgili ayrıntılı raporlar hazırlar ve öneriler sunar.					
2. Görev Bağlılığı Performansı	P4: Verilen talimatları/sorumlulukları gerçekleştirmek için her zaman isteklidir.					
	P5: İşiyle ilgili zorlukların üstesinden gelebilmek için isteklidir.					
	P6: Zorunlu haller dışında işine devam eder ve iş disiplinine önem verir.					
	P7: İş toplantılarına aktif olarak katılır.					
	P8: Gerekğinde fazla mesaiye kalmaya isteklidir.					
5. Sosyal ve Toplumsal Performansı	P9: Aile ilişkileri iyidir.					
	P10: Toplumsal duyarlılık sahibidir.					
	P11: Güvenilirdir.					
	P12: Sosyal çevresiyle ilişkileri iyidir.					
	P13: İş arkadaşlarını rahatsız etmez, onlarla iletişimi iyidir.					
	P14: Ekip arkadaşlarıyla iş birliği içinde çalışması iş yapma süresini kısaltır ve iş yükünü hafifletir.					
	P15: İşyerinde, herhangi bir problem çıkarmaz.					
7. İşe ve Örgüte Zarar Verici Davranış	P16: Çalışma arkadaşlarıyla işinin olumsuz yönleri hakkında konuşmaz.					
	P17: İşyerindeki olumsuzluklarla ilgili şikâyetçi olmaz, düzeltme yoluna gider, çözüm üretir.					

Ek 1'in devamı

İşveren Maliyeti	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İM1: Zaman tasarrufu sağlar.					
İM2: Sabit giderlerden tasarruf sağlar.					
İM3: Uzaktan çalışma taleplere daha hızlı cevap verebilmeyi sağlar.					
İM4: İşverenin değişken maliyetlerini (Elektrik, internet vb.) azaltır.					
İM5: Psikolojik olarak çalışanın kendisini daha rahat hissetmesini sağlar.					
İM6: Ekstra öğrenme maliyeti gerektirmez.					
İM7: İş akışında belirsizlik oluşmaz.					
İM8: Uzaktan çalışma çalışan maliyetine (yol yemek vb.) avantaj sağlar.					
İM9: Uzaktan çalışma ekstra ekipman ve kurulum maliyeti gerektirmez.					
İM10: Uzaktan çalışma personelin denetlenmesini olumsuz etkilemez.					
İM11: Uzaktan çalışma işlerin aksamasına sebep olmaz.					
İM12: Uzaktan çalışmada veri güvenliği için ekstra önlem almak gerekmez.					