

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

**TÜRKİYE’DEKİ ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ HİZMET
SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET TURGUT BÜYÜKPOYRAZ

İstanbul, 2020

T.C.

MARMARA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

KİŞİLERARASI İLETİŞİM BİLİM DALI

**TÜRKİYE’DEKİ ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ HİZMET
SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

MEHMET TURGUT BÜYÜKPOYRAZ

Danışman: Doç. Dr. HEDİYETULLAH AYDENİZ

İstanbul, 2020

GENEL BİLGİLER

İsim ve Soyisim	: Mehmet Turgut BÜYÜKPOYRAZ
Anabilim Dalı	: Halkla İlişkiler ve Tanıtım
Programı	: Kişilerarası İletişim
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Hediyeullah AYDENİZ
Tezin Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans - 2020
Anahtar Kelimeler	:Teleçalışma, Uzaktan Çalışma, Esnek Çalışma Uygulamaları, Esnek Çalışma Saatleri, Çalışan Memnuniyeti, Hizmet Sektörü

TÜRKİYE'DEKİ ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ

ÖZET

Firmaların bünyelerindeki nitelikli insan kaynağı, günümüz firmalarının küresel ekonominin getirdiği yoğun rekabet ortamındaki en önemli değerlerinden bir tanesi olarak öne çıkmaktadır. Bu konunun önemi ortaya çalışan memnuniyeti konusunu çıkarmaktadır. Çalışanlarının memnuniyetini yükseltmeyen işverenler bu nitelikli çalışanlarını ellerinde tutamayarak yüksek çalışan devir oranıyla karşılaşmaktadırlar. Esnek çalışma uygulamaları burada devreye girmektedir. Çalışanlardan gelen özel hayata daha fazla vakit ayırabilmek, kendi fizyolojik durumlarına göre mesai saatlerini ve yerini ayarlamak gibi isteklere esnek çalışma uygulamaları sayesinde çözüm üretilebilmektedir. Firmalar açısından da işletme maliyetlerini düşürme noktasında oldukça önemlidir.

Türkiye’deki esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir çalışma olan bu tez çalışmasında, tele çalışma ve esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan farklı firmalardan 64 çalışan (23 tanesi ile pandemi öncesinde, 41 tanesi ile pandemi sürecinde) ile mülakatlar yapılmıştır. Yapılan mülakatlarda çalışanların esnek çalışma uygulamalarından memnun oldukları ve kurumiçi iletişim sürecini olumsuz etkilemediği görülmüştür.



GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname : Mehmet Turgut BÜYÜKPOYRAZ

Field : Public Relations and Publicity

Programme : Interpersonal Communication

Supervisor : Associate Professor Hediyeullah AYDENİZ

Degree Awarded and Date : Master - 2020

Keywords : Telework, Telecommuting, Flexible Working Practices, Flexible Working Hours, Employee Satisfaction, Service Sector

THE IMPACT OF FLEXIBLE WORKING PRACTICES ON EMPLOYEE SATISFACTION OF SERVICE SECTOR IN TURKEY

ABSTRACT

Qualified human sources in the companies has become one of the core values of the companies in the current competition environment that has been brought by global economy. This subject is important because it creates the problem of worker's satisfaction. Companies that are unable to improve the satisfaction of its employee's, cannot protect its human sources and are facing with high turnover rates. The flexible working arrangements steps in here. Demands from employee's like spending more time for their private life and arranging their working hours to sustain their physical needs can be answered by flexible working arrangements. Flexible working arrangements are also important for companies because it gives the opportunity to lower the operating costs. This thesis, is a study regarding the impact of flexible working practices on employee satisfaction in Turkey. Interviews with 64 employee (with 23 before

pandemic, with 41 during pandemic) from different companies that are using tele work and flexible working practices had been conducted. As a result of the interviews, it has been found that employees are satisfied with the flexible working practices and that it doesn't impact the inter-company communication process negatively.



İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET	i
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
1. GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	3
1.2. Literatür değerlendirmesi	3
1.3. Araştırmanın Soruları, Kapsam ve Sınırlılıkları.....	4
1.4. Araştırmanın Yöntemi	6
1.5. Araştırmanın Bölümleri	8
2. ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI	9
2.1. Esnek Çalışma Kavramı	9
2.2. Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma) ve Esnek Çalışma Saatleri (Kayan İş Süreleri).....	11
2.2.1. Çalışma Şekli Bakımından Esnek Çalışma Uygulaması: Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma)	11
2.2.2. Çalışma Süresi bakımından Esnek Çalışma Uygulaması: Esnek Çalışma Saatleri (Kayan İş Süreleri)	12
2.3. Türkiye’deki ve Dünyadaki Bazı Esnek Çalışma Uygulamaları	14
2.4. Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanlar Açısından Avantajları ve Dezavantajları	19

2.5. Esnek Çalışma Uygulamalarının İşverenler Açısından Avantajları ve Dezavantajları	22
3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ	26
3.1. Çalışan Memnuniyeti Teorileri	28
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	28
3.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi.....	29
3.1.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	29
3.1.4. Sosyal Etki Teorisi	30
3.1.5. Alderfer'in ERG Teorisi	30
3.2. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler	31
3.2.1. Cinsiyet	31
3.2.2. Yaş	32
3.2.3. Eğitim Düzeyi	33
3.2.4. Medeni Durum	34
3.2.5. İşin Niteliği.....	34
3.2.6. Meslekteki Kıdemi	35
3.2.7. Ücret.....	36
3.2.8. Amirler ve Çalışma Arkadaşları ile Olan Kurum İçi İletişim.....	36
3.2.9. Takdir Edilme ve Ödül.....	39
3.2.10. İş Yeri Çalışma Koşulları.....	39
3.2.11. Terfi Olanakları ve Örgüt Büyüklüğü	40
3.2.12. Yan Haklar	42
4. TÜRKİYE'DEKİ ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	42
4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri	43

4.2. Araştırma Soruları ile İlgili Bulgular..... 53

Ancak evi uzaktan çalışmaya müsait olmayan veya aile ve iş yaşamı arasına evde olduğu zaman sınır çekemeyen çalışanlar bu süreçte oldukça zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışanların sürekli evde olması kendilerinden beklenen bazı aile içerisindeki rolleri ile iş yerindeki rollerinin birbirine karışmasına yol açmıştır. Bunun sonucunda ise kendilerine göre verimsiz bir çalışma şekli ortaya çıkmıştır. Bu durumun hem erkek hem de kadın çalışanlarda olması, cinsiyet açısından her iki grubun da esnek çalışma sırasında benzer sorunlarla uğraştığını göstermiştir. 56

SONUÇ 63

KAYNAKÇA..... 68

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Bu Uygulamalardan Yararlanan

Çalışanların Yüzdesi 15

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri.....45

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi – **Cinsiyet** 45

Şekil 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Ücret** 45

Şekil 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi – **Medeni**

Durum 46

Şekil 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Pozisyon** 46

Şekil 5: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi – **Eğitim**

Durumu 47

Şekil 6: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Yaş**..... 47

Şekil 7: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Kıdem** 48

Şekil 8: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Cinsiyet** 48

Şekil 9: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Ücret**..... 49

Şekil 10: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Medeni Durum** 49

Şekil 11: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Pozisyon** 50

Şekil 12: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Eğitim Durumu** 50

Şekil 13: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Yaş** 51

Şekil 14: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Kıdem**..... 51

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

Akt. : Aktaran

T.y. : Tarih yok



1. GİRİŞ

Esnek çalışma uygulamalarının tarihi çok eski olmamakla birlikte 1980’lerden günümüze gelişen bilgi iletişim teknolojileri sayesinde kendisine geniş bir uygulama alanı bulmuştur. “1980’lerin başlarında neo-liberal ekonomi politikaları ve bunun etkisiyle hız kazanan küreselleşmeyle birlikte, sermaye piyasalarının ve uluslararası ticaretin serbestleştirilmesi, emek piyasalarının esnekleştirilmesi, toplumsal harcamaların kısılması, vergilerin azaltılması ve özel sektörün desteklenmesi esas alınmıştır.” (Tatlıoğlu, 2012) Ortaya çıkan bu gelişmeler ve gelişen bilgi teknolojileri sayesinde yeni bir tür istihdam biçimi olarak da görülen esnek çalışma ortaya çıkmıştır ve yaygınlığı gün geçtikçe hem Türkiye’de hem de Dünya’da giderek artmaktadır. Türkiye’de ilk olarak Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1990-1995) bahsi geçen esnek çalışma, 2003 yılındaki iş kanunundaki değişiklik ile birlikte resmiyete kavuşmuştur. Ancak uzaktan çalışma yani tele çalışma uygulamasının hukuki zemini 2016 yılında 4857 sayılı İş Kanunu’nda yapılan değişiklik ile birlikte yasal zemine kavuşmuştur (Özcan, 2016).

Esnek çalışma uygulamaları, küresel ekonominin getirdiği yüksek rekabetçi ortamda firmalara hem çalışanlarının isteklerine cevap verme hem de işletme maliyetlerinde tasarrufa gitme imkânı sağlamaktadır. İçinde bulunduğumuz iletişim ve bilgi çağında nitelikli personel, şirketlerin en önemli kaynağı haline gelmektedir. Çalışanların öneminin bu kadar artması, onların birtakım isteklerde bulunmalarını da beraberinde getirmektedir. Çalışanların memnuniyet düzeyleri onların verimliliklerine, işe devam ve işten ayrılma durumları gibi oldukça kritik süreçlere etkiye bulunmaktadır. Çalışanların isteklerine cevap veremeyen, memnuniyet düzeylerini görmezden gelen veya bunu arttıramayan firmalar bu rekabetçi ortamda nitelikli personeli uzun süre ellerinde tutamamakta, çalışan devir oranında yükselmeye sebep olmaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016, s.35).

Türkiye’deki esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetine etkisi üzerine bir çalışma olan bu tez çalışmasının ilk bölümünde esnek çalışma kavramı ve kapsama alınan tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının tanımlarına yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışan

memnuniyeti kavramı, çalışan memnuniyeti teorileri ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ele alınmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise söz konusu uygulamalardan yararlanan çalışanlar ile görüşmeler yapılarak esnek çalışma uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmıştır. Geleneksel çalışma şekilleri ve çalışma ortamları yeni kuşaklar tarafından artık yetersiz görülmektedir. Özellikle Y kuşağının iş hayatında hakim olmasıyla birlikte bu değişimler de hızlanmaktadır (Keleş, 2011). Çalışanlara kalabalık ve gürültülü ofislerde çalışmak yerine kişiselleştirilmiş evdeki çalışma ortamında veya ofis dışındaki herhangi bir yerde çalışma imkânı veren tele çalışma (uzaktan çalışma) uygulaması, fiziksel olarak aynı ortamda bulunmadan bilgisayar ve akıllı telefonlar gibi gelişmiş teknolojik cihazlar sayesinde istedikleri her yerden çalışabilme imkânı vermektedir. Tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulaması haftada bir veya daha fazla gün olacak şekilde uygulanmaktadır (Göktürk, 2007).

Bir diğer uygulama olan esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulaması ise çalışanlara işe giriş ve çıkış saatlerini kendilerine göre ayarlama imkânı veren uygulamadır (Şafak, 2014, s.30). Böylelikle çalışanlara çalışma saatlerini kendi fizyolojik ve psikolojik durumlarına göre ayarlayabilme imkânı vermektedir. Çalışanlar bu sayede sabahları trafiğin en yoğun olduğu saatte işe gitmektense daha rahat bir vakitte mesailerine başlayarak, mesailerine trafiğin getirdiği psikolojik ve maddi sıkıntılara uğramadan başlamaktadırlar.

Çalışan memnuniyetinin ayrı bir bölüm olarak bu tez çalışması içerisinde incelenme sebebi, memnuniyet kavramına ek olarak çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerin ve teorilerin görülerek kavramın tam olarak anlaşılmasını sağlamaktır. Hem çalışanlar hem de işverenler açısından uygulamaların sağladığı avantajlar farklı konulardaki çalışan memnuniyetine dayanmaktadır. Örneğin çalışanların uzaktan çalışmaya başlaması ile birlikte trafik sorunun ortadan kalkması birçok çalışan için mutluluk verici bir durum olarak görülmektedir. Bu nedenlerden dolayı memnuniyet kısmı ayrıca bir bölüm olarak ele alınmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu tez çalışmasının temel amacı, tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları konusunda Türkiye’deki durumun tespiti ve değerlendirmesiyle bu uygulamalar ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tercih edilen fenomenolojik yaklaşımdan hareketle çalışanların kendi algı ve yaklaşımları üzerinden anlamaya ve değerlendirilmeye çalışılmak olmuştur.

Çalışmanın önemi ise uygulamaların Türkiye’de yaygınlık kazanması konusunda akademik olarak bir katkı sağlayabilmektir. 11. Kalkınma Planı ile birlikte daha çok önem verileceği belirtilen esnek çalışma uygulamalarının önemi Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) pandemisi döneminde iyice ortaya çıkmıştır.

1.2. Literatür değerlendirmesi

Çalışma kapsamında anahtar kelimeler yardımıyla literatür taraması yapılmıştır. 10 Temmuz 2020 tarihine kadar yapılmış olan konu ile alakalı kitaplar, makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri, bazı özel araştırma şirketlerinin konu ile alakalı çalışmaları incelenmiştir. İktisat, işletme, psikoloji, sosyoloji ve eğitim bilimleri gibi alanlarda da konu ile alakalı çalışmaların yapılmış olduğu görülmüştür.

Konu ile alakalı akademik tezlere bakıldığında esnek çalışma konusunda Ulusal Tez Merkezi’nin web sitesi olan tez.yok.gov.tr adresinde toplamda altmış bir adet yüksek lisans ve doktora tezi bulunmaktadır. Çalışan memnuniyeti konusunda ise kırk adet yüksek lisans ve doktora tezi bulunmaktadır. Bu tez çalışması esnek çalışma uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin çalışanların kendi gözlerinden araştırılması noktasında diğer çalışmalardan ayrılmaktadır.

Esnek çalışma ve çalışan memnuniyeti konularında konular ile alakalı kitaplar ve dergipark.org.tr, academia.edu ve yokdersleri.yok.gov.tr adreslerinde bulunan makaleler esnek çalışma, tele çalışma, uzaktan çalışma, esnek çalışma saatleri ve çalışan memnuniyeti anahtar kelimeleri ile taranmış olup yapılan alakalı çalışmalar incelenmiştir.

Yapılan bu çalışmalar incelendiğinde farklı kapsamdaki çalışanlarla mülakatlar ve anketler yapıldığı ve esnek çalışma uygulamalarının tamamıyla çalışan memnuniyeti dışında örgüt bağlılığı, iş yaşam dengesi gibi farklı konulardaki etkileri üzerine de araştırmalar yapıldığı görülmüştür. Yapılan bu çalışmalarda ele alınan uygulamaların ve incelenen etkilerin tanımları ve tarihçelerinden bahsedilmiş, ardından araştırma kısmına geçilmiştir.

Yapılan lisansüstü tez çalışmalarında esnek çalışma uygulamaları ve çalışan memnuniyetine yönelik hizmet sektörünün farklı kolları ile alakalı çalışmalar olmakla birlikte bu tez çalışmasında olduğu gibi kapsamı hizmet sektöründeki özel kurumlarda çalışan personelin esnek çalışma ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi sadece iki uygulama kapsamında inceleyen bir çalışma ile karşılaşılmamıştır.

Bu çalışmanın ayırt edici özelliği ise yöntem açısından tercih edilen araştırma deseni ve yaklaşımıdır. Nitel araştırma yöntemleri desenlerinden olan ve değişik insan gruplarının sosyal gerçeği nasıl tanımladığını anlamaya çalışmak olarak tanımlanan fenomenolojik yaklaşım ile tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) kapsamındaki çalışanların gözünden konuyu ele almaya, değerlendirmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

1.3. Araştırmanın Soruları, Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı olan tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları konusunda Türkiye'deki durumun, çalışanların deneyiminden hareketle kendi algısı ve yaklaşımından tespiti ve değerlendirmesiyle bu uygulamalar ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki odağı olan beş temel soru oluşturulmuştur. Esnek çalışma uygulamalarında yer alan hizmet sektöründeki çalışanların algısı, anlaması ve yaklaşımından hareketle bu beş sorunun cevabı aranmaya çalışılmaktadır:

- 1- Türkiye'deki esnek çalışma uygulamaları ile hizmet sektöründeki çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?
- 2- Esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengelerine olumlu bir katkısı var mıdır?

- 3- Esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetinde demografik değişkenlerin bir payı var mıdır?
- 4- Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaların hem çalışanlar hem de işverenler açısından ekonomik olarak bir avantajı var mıdır?
- 5- Esnek çalışma uygulamalarında çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile memnuniyet arasındaki ilişki açısından pandemi öncesi ve pandemi sürecinde bir farklılık var mıdır?

İkinci soruda yer alan iş-yaşam dengesi kavramının tanımını yapmak sorunun daha iyi anlaşılmasına imkân verecektir. İş-yaşam dengesi, “*çalışma yaşamında kontrol sahibi olmak ile iş ve iş dışındaki aktiviteler üzerinde esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsamaktadır*” (Doğrul ve Tekeli, 2010, s.12) Bu açıklamaya bakarak çalışma yaşamını kontrol ederken iş dışındaki yaşamını da kontrol edebilmesini, iş dışı yaşamında sosyalliğin ve bireyselliğin yani sosyal yaşantı ve özel hayatın öne çıkmasını sağlamaktadır. Böylelikle iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma ile ilişkisi bu çalışma kapsamında incelenmektedir.

Çalışmanın kapsamı belirlenirken daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş olup, bu çalışmaların kapsam ve sınırlılıklarının oldukça değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu çalışma kapsamında ele alınan uygulamalar daha çok hizmet sektöründeki ofis çalışanlarına uygun oldukları için bu çalışmanın kapsamının çizimi de buna göre belirlenmiştir. Bu çalışmada kapsam olabildiğince dar tutularak daha özele inilip detaylı bir çalışma yapılmak istenmesinden dolayı çalışma iki uygulama ile sınırlı tutulmuştur. Bu yüzden esnek çalışma uygulamalarının tamamı değil hem çalışma şekli bakımından hem de çalışma süresi bakımından esnek çalışma uygulamaları incelenerek her iki gruptanda birer tane uygulama araştırmaya alınmak suretiyle sadece tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları bu çalışmanın kapsamına dahil edilmiştir.

Esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetine pozitif bir katkı sağladığı düşünüldüğü için konu ile alakalı olumsuz görüşlere bu tez çalışmasında geniş

olarak yer verilmemiş sadece çalışanlar ve işverenler açısından dezavantajları başlığı altında bahsedilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıklarında ise sadece hizmet sektöründeki özel şirket çalışanları kapsadığı için kamu kurumlarındaki çalışanların esnek çalışma uygulamalarına bakışı ve çalışan memnuniyetleri ile olan bağı incelenmemiştir. Araştırmaya katılan çalışanlar büyükşehirlerde yaşadıkları için sadece buralardaki durum görülebilmektedir. Çalışma kapsamında ilk görüşmeler 2018 yılı içerisinde yapılmıştır ancak bir zorunluluktan dolayı 2019 yılı içerisinde herhangi bir görüşme yapılmamıştır. Bir yıllık aradan sonra görüşmelere tekrar başlanması pandemi sürecine denk gelmiştir. Pandemi öncesi süreçte başlayan görüşmelerin tamamlanmaması bazı görüşmelerin pandemi sürecinde gerçekleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bunun getirdiği zorluk dikkate alınarak bu durum çalışmanın sınırlılıkları kapsamında değerlendirilebilir. Ancak kamuda ve özel sektörde zorunlu olarak esnek çalışmaya geçilmesinin yaşandığı bir süreç olarak pandemi, bu çalışma açısından öncesi ile bir karşılaştırma yapma imkânı sunması açısından yeni durumun imkâna dönüştürülmesi olarak da not etmek gerekir.

1.4. Araştırmanın Yöntemi

Sosyal bilimlerde araştırma yöntemlerinde nicel ve nitel olmak üzere iki temel araştırma yaklaşımı bulunmaktadır (Doruk, t.y.). Nicel yöntem temelini matematikten alır ve değişkenler arasındaki ilişkileri çeşitli istatistikler ve sayısal verilerle açıklamaya çalışırken; nitel araştırma, bireysel olay ve olguların temel niteliklerini açıklamak için tümevarımsal örnekleme yöntemleriyle, katılımcı gözlemi, derinlemesine görüşmeler, odak grup analizleri gibi yöntemler kullanır (Baltacı, 2018, s.233).

Çalışmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden bir tanesi olan fenomenolojik yaklaşımdır. Çalışmanın veri toplama tekniği ise iletişim araştırmalarında kullanılan nitel yöntemlerden bir tanesi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğidir. Bu teknikte katılımcılara önceden hazırlanmış görüşme formundaki sorular sorulmaktadır. Daha detaylı bilgi toplamak amacıyla görüşme sırasında gerektiği yerlerde ek sorular da sorulabilmektedir.

“Fenomenolojik açıdan sosyal bilimin temel amacı, değişik insan gruplarının sosyal gerçeği nasıl tanımladığını anlamaya çalışmaktır” (Şişman, 1998, s.16). Bunun ötesinde de “fenomenolojinin felsefesi de nitel araştırmanın temelinde yattığı için bazıları bütün nitel araştırmaların fenomenolojik olduğunu varsayar.” (Merriam, s. 24). Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yapılacak yarı yapılandırılmış görüşmeler, çalışanların deneyimleyerek edindikleri anlamı betimleme imkân sağlayacaktır. Bu çerçevede tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) kapsamındaki çalışanların deneyimini ele almaya, değerlendirmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Bu çalışmada da hizmet sektörünün farklı kollarındaki özel şirketlerde esnek çalışma uygulamaları kapsamında çalışan 64 katılımcının çalışan memnuniyetleri ile söz konusu uygulamaların arasındaki ilişki, katılımcıların deneyimleri kendi gözünden ve kendi yorumları üzerinden incelenmeye çalışılmıştır. Tele çalışma ve esnek çalışma kapsamındaki çalışan bireylerin iş yaşamlarındaki bireysel deneyimlerini, bu çalışma modellerini tanımlama, iş yaşam dengesi ve memnuniyet ilişkisini değerlendirme ve anlama imkânı vermektedir. Dolayısıyla tele çalışma ve esnek çalışma modelinde yer alan çalışanların esnek ve tele çalışmayı algılayışlarına dair veriler sunmaktadır. Algı sahibi kişilerin yaşantısıyla şeylere anlam kazandırmasından dolayı bu çalışma öznel ifadelerin aktarıldığı bir çalışma olacaktır. Her ne kadar araştırmacının araştırma nesnesine dair önyargılarını ve düşüncelerini askıya alarak yola çıktığı düşünülse de verilerin tematik olarak çözümlenip yorumlanması sürecinde araştırmacının da tele çalışma ve esnek çalışmaya ilişkin algısı ve yargıya sahip olması söz konusu olabilir. Araştırmayı ele aldığımız zaman esnek çalışma uygulaması ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin pozitif olduğunu düşünmekteyiz.

Araştırmanın örnekleme belirlenirken amaca yönelik örnekleme olan ölçüt (kriter) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Ölçüt örnekleme yönteminde araştırmacı önceden belirlediği bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumları çalışmaktadır ve ölçüt örnekleme yapılırken araştırmaya konu olan herhangi bir durum ölçüt olarak belirlenebilir. (Baltacı, 2018, s.254) Bu çalışmada esnek çalışma uygulamalarından sadece iki tanesi kapsama alınarak bu iki uygulamanın çalışan memnuniyeti ile ilişkisi

ele alınmıştır. Söz konusu uygulamalar kapsamında Türkiye'deki hizmet sektöründe çalışanlar araştırmaya dahil edilmiştir. Çalışmanın veri toplama süreci ve bilgileri ise şu şekildedir: Esnek çalışma uygulamaları kapsamındaki çalışanlarla yüz yüze, telefonla ve bilgisayar üzerinden görüntülü mülakatlar yapılmıştır. Mülakatlar Covid-19 pandemisi öncesi ve pandemi sürecinde yapılmıştır. Pandemi öncesinde 23 kişi ile mülakat yapılmıştır. 30 Haziran 2018 - 10 Aralık 2018 tarihleri arasında pandemi öncesi görüşmeler yapılmıştır. Pandemi süreci ile şirketlerin evden çalışmaya geçmesiyle birlikte, 15 Nisan 2020 - 01 Temmuz 2020 tarihleri arasında 41 kişi ile daha mülakat yapılarak toplam sayı 64 olmuştur. Katılımcılara pandemi öncesi 5 soru sorulmuştur. Pandemi süreci ile birlikte bu kapsama geçen çalışanlara ek olarak 1 soru daha eklenerek toplamda 6 soru sorulmuştur.

1.5. Araştırmanın Bölümleri

Bu tez çalışması dört bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde esnek çalışma kavramı ve kapsama alınan esnek çalışma uygulamaları tanıtılmış ve uygulamaların Türkiye'deki ve Dünya'daki durumlarına kısaca değinilmiştir. Çalışanlar ve işverenler açısından esnek çalışma uygulamalarının avantajları ve dezavantajlarından bahsedilerek çalışan memnuniyeti ile ilgili bölüme geçilmiştir.

Çalışan memnuniyeti bölümünde ise önce çalışan memnuniyet kavramının tanımı yapılmış ardından memnuniyet ile ilgili genel kabul görmüş teorilere yer verilmiştir. Teorilerden sonra ise çalışanların memnuniyetine etki eden faktörler sıralanmıştır.

Araştırma bölümünde ise esnek çalışma uygulamaları kapsamındaki çalışanlarla yüz yüze, telefonla ve bilgisayar üzerindeki görüntülü görüşmelerden ele edilen veriler derlenip tasnif edilerek demografik değişkenlerle birlikte analiz edilmiştir.

Sonuç bölümünde ise araştırmanın amacı ve kapsamı çerçevesinde cevabı aranan beş araştırma sorusunun cevabı verilmeye çalışılmış ve fenomenolojik yaklaşımdan hareketle elde edilen bulgular değerlendirilmiştir.

2. ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI

Bu bölümde yürürlükte olan esnek çalışma uygulamalarının nasıl ortaya çıktığına, uygulamaların hukuki boyutuna ve seçilen uygulamaların Türkiye’deki durumuna kısaca değinilecektir. Ardından esnek çalışma uygulamalarının çalışanlar ve işverenler tarafından neden tercih edildiği üzerinde durulacaktır. Kapsama alınan “tele çalışma (uzaktan çalışma)” ve “esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri)” uygulamaları dışında part-time çalışma, çağrı üzerine çalışma, vardiyalı çalışma gibi daha başka esnek çalışma uygulamaları da mevcuttur ancak bu çalışma kapsamında bunlar ele alınmamışlardır.

2.1. Esnek Çalışma Kavramı

Bu tez çalışmasının temel kavramlarından birisi olan esnek çalışma, çalışma yerinin ve çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Yani geleneksel çalışma yeri olan ofis dışında da çalışma ve geleneksel çalışma saatleri dışında da mesaiye başlama ve bitirme imkânı tanımaktadır. Bu sebeple öncelikle esneklik kavramı tanımlanmıştır.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü’ne göre esnek kelimesi “değişik yorumlara elverişli, görüş ve tutumlarında katı olmayan” manalarına gelmektedir. (Güncel Türkçe Sözlük)

“Esneklik, genel olarak değişikliklere uyum sağlama kabiliyeti olarak tanımlanır. Günümüzde esnek çalışmaya olan talebin artmasında; dünyada yaşanan hızlı iletişim, hızla oluşan pazarlar ve kısa süreli iş tasarımlarının geçerli olması, piyasalarda yaşanan hızlı dönüşümler yatmaktadır.” (Karakaya ve Uçar, 2015, s.1)“Bir diğer tanıma göre esnek çalışma; “düzenli ve sürekli işlerde, değişen ve gelişen şartlara uyum sağlamak için, tarafların üzerinde anlaştığı kurallarla, çalışma saatlerini, yerlerini, şartlarını değişik ihtiyaçlara göre belirleyebilme serbestisi olarak tanımlanabilmektedir.” (Taşlıyan, Engizek, Gül, 2017, s.111-125)

Esnek çalışma uygulamalarında çalışan ile işveren arasında iş sözleşmesi geleneksel çalışmada olduğu gibi yine mevcuttur ancak çalışan yaptığı işi standart çalışma saatlerinde veya ofis ortamında yapmak zorunda değildir (Kuzgun, 2004, s.17-

31). Aralarındaki sözleşmenin detaylarına göre çalışma saatleri ve yeri değişkenlik gösterebilmektedir.

Gelişen teknoloji, piyasaların küreselleşmesine ve rekabetin daha da sertleşmesine neden olmuştur. Bu rekabet ortamında ayakta kalmaya çalışan şirketler yeni koşullara adapte olmaya çalışmaktadırlar. İşgücünün esnekleşmesi de bununla alakalıdır (Doğan, 2011). Değişen şartlara göre çalışanların çalışma saatlerinde ve çalışma yerlerinde yapılan değişiklikler hem çalışanların mutlu olmasına hem de şirketlerin bazı kalemlerden tasarruf edip daha geniş bir zaman diliminde hizmet verebilmelerine imkân sağlamaktadır (Durcan, 2012, s.36-54). Küresel ticaretin bu kadar yoğun olduğu bir zamanda çalışanlarının mutlu olması, masrafların kısılması ve çalışma diliminin geniş olması gibi özellikler şirketlere artı değer sağlayan özellikler olarak ön plana çıkmaktadır.

İş hukuku açısından bakıldığında ise “...esneklik bir yandan işletmelerin üretim kapasitesine, piyasa ve rekabet şartlarına uyumunu sağlamak, diğer yandan işçilerin sosyal ihtiyaçlarına daha fazla cevap vermek üzere katı yasa kurallarının yumuşatılarak tarafları daha çok serbest bırakan bir çalışma şeklinin benimsenmesidir.” (Demir, Gerşil, 2008, s.69) 4857 sayılı İş Kanunu’nun on dördüncü maddesinin ek fıkrasına göre (Ek fıkra: 6/5/2016-6715/2 md.) “uzaktan çalışma; işçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir.” Bu tez çalışmasında, kapsama alınan iki esnek çalışma uygulamasından bir tanesi olan tele çalışma yani uzaktan çalışmanın iş kanunundaki bu tanımından hareketle yola çıkılmıştır. Esnek çalışma uygulamaları çalışanlar ile işverenler arasındaki geleneksel çalışma yeri ve çalışma saatleri düzenlemesini değiştirmesi açısından önem arz ettiği için bu çalışmanın ana konuları olmuşlardır.

2.2.Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma) ve Esnek Çalışma Saatleri (Kayan İş Süreleri)

Bu bölümde, bu tez çalışmasında incelenen tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının tanımları ve uygulanma şekilleri ele alınmaktadır.

2.2.1. Çalışma Şekli Bakımından Esnek Çalışma Uygulaması: Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma)

Bu tez çalışmasının konusunu ortaya koyan esnek çalışma kavramının çalışma şekillerinden bir tanesi tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulamasıdır. 2002 yılında imzalanan Avrupa Çerçeve Anlaşması'nın 2. maddesinde yer alan tanıma göre tele çalışma, "...bir iş sözleşmesine bağlı olarak, işyerinde de gerçekleştirilebilecek olan işlerin bilgi teknolojileri kullanımı yoluyla işyeri dışında düzenli olarak yürütülmesini ifade eden bir çalışma biçimidir." (İnciroğlu, 2013, s.43).

1980'lerden itibaren yaygınlaşan tele çalışma esasen evden çalışmanın gelişmiş bir türüdür. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ortaya çıkmıştır. Tele çalışmada işverenle çalışan sürekli olarak teknolojik araçlar vasıtasıyla iletişim halindedirler. Yani fiziki olarak aynı ortamda olmamalarına rağmen gelişen teknolojilerin yardımıyla sanal ortam üzerinden sürekli olarak taraflar arasında haberleşme ve yeni işlerin verilip öncekilerin kontrolü mümkündür (İkizler, 2012, s.182). Tele çalışma ile evden çalışma uygulamasının farkı, tele çalışma gelişen teknoloji sayesinde mobil olarak her yerden çalışmaya imkân vermektedir. Tele çalışma kapsamındaki çalışanlar zaman zaman ofiste çalışabilecekleri gibi, ki ofis ortamında bir masada çalışmak zorunda değiller, zaman zaman ise ofis dışında çalışmalarını yürütebilmektedirler (Göktürk, 2007).

Tele çalışma aynı zamanda özel sektör dışında hükümetlerin de benimsediği bir uygulamadır ve bu uygulamanın yaygınlaşması için destek vermektedirler. Örneğin Amerika Birleşik Devletleri'nde kongre 1990 yılında ülkedeki hava kirliliğinin en yüksek olduğu toplam on bir eyalette, çalıştırdığı işçi sayısı yüz kişinin üzerinde olan şirketlerin bu çalışanlarının en az %20'sini tele çalışma yöntemine geçirmesi yönünde

bir karar almıştır. Böylece sabah işe giderken ve akşam işten dönerken trafiğe çıkacak olan araç sayısında azalma olacağı ve bu sayede hava kirliliğinin de azaltılabileceği düşüncesiyle böyle bir karar alınmıştır. Bu karar Amerika Birleşik Devletleri'nde tele çalışmayla birlikte diğer esnek çalışma uygulamalarının da gelişmesine katkı sağlamıştır (İkizler, 2012, s.183).

Tele çalışma uygulaması yani uzaktan çalışma içerisinde evden çalışma uygulamasını da kapsamakla birlikte, çalışma yeri konusunda herhangi bir kısıtlama olmaması noktasında öne çıkmaktadır.

2.2.2. Çalışma Süresi bakımından Esnek Çalışma Uygulaması: Esnek Çalışma Saatleri (Kayan İş Süreleri)

Esnek çalışma saatleri uygulaması geleneksel çalışmanın aksine (08:00-17:00 veya 09:00-18:00 saatleri arasında haftanın 5 günü olan çalışma şekli) çalışanın sözleşmesinde yazan günlük çalışma süresinin başlama ve bitiş saatlerini, bu süreye uygun biçimde ayarlaması yani işe giriş ve işten çıkış saatini kendisinin belirleyebilmesidir. Örnek olarak, normalde mesaisi 09:00'da başlayan bir şirkette esnek çalışma kapsamındaki bir çalışanın mesaisine 07:30-10:00 arasında bir saatte başlayıp buna uygun olarak 16:30-19:00 arası mesaisini bitirmesini gösterilebilir. Bu esneklik türünün yaygınlaşmasında kadınların iş gücüne katılım oranında artış yaşanması, hizmet sektörünün diğer sektörlerle göre istihdamdaki payının artması ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler etkili olmuştur (Kuzgun, 2004, s.17-31).

Çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi, çalışanların kendi çalışma saatlerini ayarlamalarına imkân vererek iş ve yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunduğu için gelişmiş ülkelerde yaygın bir şekilde uygulanmaktadır. Küresel ekonomilerden dolayı 24 saat ekonomi kavramının ortaya çıkışı ve çalışma sürelerinin standart saatlerinin yetersiz kalması bu tip uygulamaların gelişmesine neden olan faktörlerden bir tanesidir (Parlak, Özdemir, 2012, s.1-60). İlk defa 1967 yılında Almanya'da özel bir şirket tarafından uygulanan "Kayan Süreli Çalışma Saati Modeli" bu uygulamanın öncüsü olmuştur. Bu uygulama çalışma hayatındaki esneklik uygulamalarının ilklerindendir. İşe giriş ve çıkış saatlerinde tüm çalışanların aynı anda yola çıkmaları

trafik yoğunluğuna neden olduğu için bu durumun etkisini hafifletmek maksadıyla çalışanların işe başlama sürelerinde esnekliğe gidilmiştir (Çalışkan, Sungur, 2009, s.1,18).

Esnek zaman programları ilk kez 1970'li yıllarda Almanya, Fransa, İsviçre ve İskandinav ülkelerinde uygulanmıştır. 1970'lerde ABD'de özel sektörden ziyade kamu sektörü ve federal hükümet bu konuda öncülük yapmıştır. Esnek zaman ABD'de en yaygın uygulanan çalışma sürelerinde esneklik tipini oluşturmaktadır. Özellikle 1990'ın ortalarından itibaren hızla yayıldığı rapor edilmektedir. Nitekim 1997'de bu konuda 1020 büyük Amerikan şirketine yönelik olarak yapılan bir araştırma, bu şirketlerin % 73'ünün bu tip bir program uyguladıklarını göstermektedir. (Parlak, Özdemir, 2012, s.1-60).

Bu uygulama sayesinde çalışanlar sabah ve akşam vakitlerindeki trafik yoğunluğuna kalmayacak şekilde mesailerine başlayıp bitirebilmektedirler. Aynı zamanda gün içerisinde yapmaları gereken özel işlerini izin kullanmadan da bu yolla halledebilmektedirler. Bazı işletmeler çalışanlarından günün belli saatleri arasında mutlaka ofiste bulunmalarını istemektedir. Böyle durumlarda çalışanın ofiste bulunması istenen saat aralığı sözleşmede belirtilerek uygulamaya geçilebilmektedir. Örneğin iş veren çalışanın gün içerisinde 10:00-15:00 saatleri arasında mutlaka ofiste olmasını istiyorsa çalışan bu saatleri kapsayacak şekilde mesaisini kendisi düzenlemelidir.

Basit kayan ve nitelikli kayan iş süresi şeklinde ifade edilen ve uygulanan iki çeşit kayan iş süresi bulunmaktadır.

Basit kayan iş süresi: Önceden sabit olarak belirlenen günlük iş süresi içinde, çalışan blok süre dışındaki esnek sürede sadece işe başlama, ara dinlenmesi ve işin bitiş zamanını kendisi belirlemektedir. Böylece çalışan, çalışmaya erken veya geç başlayıp, işi erken veya geç paydos edebilmektedir (Şafak, 2014, s.30).

Nitelikli Kayan iş süresi: Nitelikli kayan iş süresinde, çalışan işe başlama ve bitiş saatlerinin yanı sıra, günlük çalışma süresinin uzunluğunu da belirlemekle birlikte günlük çalışma fazlasını ve eksikliğini belirli bir zaman dilimi içinde (hafta/ay) daha az

ya da fazla çalışma suretiyle denkleştirme olanağına sahip olmaktadır (Başdoğan, 2015, s.33).

Çalışanlara kendi mesai sürelerini ayarlayabilmeleri açısından bir imkân veren esnek çalışma saatleri uygulaması, trafik yoğunluğundan kurtulma ve özel işleri mesai dışında halletme konularında çalışanlara sağladığı rahatlık ile öne çıkmaktadır.

2.3. Türkiye’deki ve Dünyadaki Bazı Esnek Çalışma Uygulamaları

Türkiye’deki durum tespiti açısından beş yıllık kalkınma planlarına bakılmıştır. Türkiye’de resmi olarak ilk kez “Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1990-1995)” esnek çalışma uygulamalarından bir tanesi olan kısmi zamanlı çalışma ile ilgili bir maddeye yer verilmiştir. Esnek bir işgücü piyasasının oluşturulmasına ve esnek çalışma uygulamalarının daha geniş bir uygulama alanı bulması için çalışılacağına “Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda (1996-2000)” yer verilmiş ve sonraki devam eden beş yıllık kalkınma planlarında da esnek çalışma uygulamalarına yer verilmiştir. Türkiye’nin uzun vadeli stratejik planlarını ortaya koyan Kalkınma Planı metninden hareketle 1990 yılından itibaren uygulamanın ve konunun kamunun gündemine girdiği görülmektedir. Esnek çalışma biçimleri, kısmi ve esnek çalışanlar ve esnek çalışma biçimleri ve tüm sosyal tarafları şeklinde tasnif edilebilecek başlıklarla konunun ele alındığı “On Birinci Kalkınma Planı’nda (2019-2023)” konuyla ilgili yer alan aşağıdaki 3 madde oldukça önemlidir. Bu maddeler;

1- *İşgücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik esnek çalışma biçimleri etkinleştirilecek ve konuya ilişkin denetimler artırılabacaktır.*

2- *Kısmi ve esnek çalışanların sosyal güvenceye erişimini artırmak üzere gerekli değişiklikler yapılacaktır.*

3- *Esnek çalışma biçimleri konusunda tüm sosyal taraflara yönelik farkındalık faaliyetleri artırılabacaktır. (On Birinci Kalkınma Planı, 2019)*

Birinci madde ile devletin işgücü piyasasında esnekliği iyice geliştirmek ve yerleştirmek için ihtiyaca yönelik esnek çalışma biçimlerinin etkinleştirilip bunlara yönelik denetimlerin arttırılacağından bahsedilmektedir. İkinci maddede esnek çalışma

uygulamaları kapsamındaki çalışanların sosyal güvenceleri konusunda devlet gerekli değişiklikleri yapacağını söylemektedir. Üçüncü maddede bahsedilen sosyal taraflar işverenler ve çalışanların konuya ilişkin farkındalık faaliyetlerinin arttırılacağından bahsedilmektedir. Bu maddeler ilerleyen yıllarda Türkiye’de esnek çalışma uygulamalarının devlet eli ile daha da yaygınlaştırılacağını göstermesi açısından önemlidir.

1990’ların başında Altıncı Kalkınma Planı ile Türkiye’nin gündemine aldığı esnek çalışma uygulamalarının, henüz pandeminin gündemde olmadığı Temmuz 2019’da kabul edilen 11. Kalkınma Planı’nda yer alması, ortaya çıkan Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) pandemisi sürecinde önemini daha da açık hale getirmiştir. Esnek çalışmanın resmi olarak desteklenmesi ve pandemi sürecinde öneminin bu kadar iyi anlaşılması sayesinde uygulamaların daha fazla şirkette yürürlüğe girmesi mümkün olacaktır.

Türkiye’deki uygulamalar açısından önemli bir düzenleme de 2003 yılında yürürlüğü giren 4857 sayılı yeni İş Kanunu’dur. Bununla birlikte esnek çalışma uygulamaları hem çalışanlar hem de işverenler açısından büyük önem kazanmıştır. Yasanın dayandırıldığı üç temel ilke; iş güvencesi, esnek çalışma ve Avrupa Birliği yönergelerine uyumdur. Gelişen bilgi iletişim teknolojilerinin yeni çalışma uygulamalarını yaygınlaştırması yasanın kabulünde önemli rol oynamıştır (Taşlıyan, Engizek, Gül, 2017, s.111-125).

Türk Borçlar Kanunu’nun 461 ve diğer maddelerinde “evde hizmet sözleşmesi” düzenlenmiş olmasına karşın, uzaktan çalışma iş ilişkisi ile ilgili İş Kanunu’nda herhangi bir düzenleme yapılmamıştı. Ancak, uygulamada yaygın bir çalışma biçimi haline gelen uzaktan çalışmanın iş ilişkisi ile ilgili yasal boşluğun doldurulması amacıyla 20 Mayıs 2016 tarihli, 29717 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 6715 sayılı “İş Kanunu İle Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’un 2’nci maddesi ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun “Çağrı üzerine çalışma” başlıklı 14 üncü maddesinin başlığı “Çağrı üzerine çalışma ve uzaktan çalışma” şeklinde değiştirilerek, uzaktan çalışmaya ilişkin fıkralar maddeye eklenmek suretiyle, iş mevzuatında yasal dayanağı olmayan uzaktan çalışma istihdam biçimi yasal hale getirilmiştir. (Özcan, 2016).

Türkiye'nin gündemine 1990'lı yıllarda kalkınma planlarında giren esnek çalışma uygulamaları 2003 yılındaki iş kanunundaki değişiklik ile birlikte iş piyasası açısından uygulanabilir bir resmi çerçeveye kavuşmuştur. Uzaktan çalışma yani tele çalışma uygulaması ile ilgili yasal düzenleme ise ancak 2016 yılında ilgili kanunda yapılan değişiklik ile mümkün olabilmektedir. Türkiye'de uygulamanın ne durumda olduğunu genel hatlarıyla görmek için, dünya çapında çalışan odaklı iş yeri kültürünün oluşturulması ve stratejik kurum kültürünün dizayn edilmesi alanında araştırma ve danışmanlık hizmetleri sunan bir kuruluş olan Great Place to Work Enstitüsü tarafından 2016 yılında yayınlanan Türkiye'nin En İyi İşverenleri Araştırması'nın sonuçlarına bakılabilir (Esnek Çalışma, 2016). Bu sonuçlar genel durum hakkında yeterli bilgi verici niteliktedir. Araştırma kapsamında yapılan analizlerde, çalışanların işveren veya yönetici ile arasındaki ilişki, çalışanlar ile yaptıkları iş arasındaki ilişki ve çalışanların diğer takım arkadaşları arasındaki ilişki olmak üzere 3 boyut incelenmiştir. Araştırmaya 20'den fazla çalışanı olan farklı sektörlerden tüm işletmeler katılabiliyor. Kurum 2012 yılından beri de Türkiye'de faaliyet göstermektedir.

Great Place To Work Türkiye'nin "En İyi İşverenler Araştırması-2016" için toplam 99 firma analiz edilmiş. Bu firmaların çalışan sayısı ise 64,500'dür. Araştırma sonucunda bu firmalardan 25 tanesi ödüle layık görülmüş. (Esnek Çalışma, 2016) Bu firmalara tek tek bakmak yerine sadece analiz sonuçlarından esnek çalışma uygulamalarının durumuna bakılmıştır. Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere analiz sonuçlarına göre, Türkiye'nin en iyi işvereni seçilen 25 şirket arasında esnek çalışma saatleri %84 gibi oldukça yüksek bir oranda uygulanmaktadır. Evden Çalışma uygulaması ise %48'de kalmıştır. Burada bahsedilen evden çalışma uygulaması tele çalışma yani uzaktan çalışmanın altında yer almaktadır. Yarı zamanlı çalışma oranı %10 gibi düşük bir seviyede. Türkiye'de evden çalışma uygulamasının ilerleyen yıllarda giderek daha fazla sayıda şirkette uygulamaya geçilmesi beklenmektedir.

	Türkiye’nin En İyi İşverenleri	Listeye Giremeyen Şirketler
Yarı zamanlı çalışma	%10	%0,5
İş paylaşımı (Job-Sharing) & Çalışma yeri paylaşımı	%84	%51
Güvene dayalı çalışma zamanları (Trust-based working hours)	%43	%15
Çalışma saatlerinin sıkıştırılması*	%17	%10
Evde çalışma	%48	%41
*Örneğin haftalık çalışma saatinin 5 gün yerine 4 güne dağıtılması yoluyla günlük çalışma saatlerinin arttırılması.		

Kaynak: Esnek Çalışma

Tablo 1: Esnek çalışma uygulamaları ve bu uygulamalardan yararlanan çalışanların yüzdesi

Gelişmiş ülkelerde başta olmak üzere tüm dünyada 1980’li yıllardan beri tele çalışma büyük bir hızla artmaktadır. Bu alandaki çalışmalar 2004 yılında ayda en az bir gün tele çalışma yöntemiyle çalışanların ABD’de 24.1 milyon çalışan olduğunu göstermektedir. Bu oran 2006 yılında 33.7 milyona çıkmıştır. Aynı yıllarda Kanada’da ise en az 1.5 milyon çalışanın tele çalışma uygulamasını kullandığı ifade edilmektedir (Parlak, 2012, s.1-60).Uluslararası iş dünyası ve ekonomi dergisi Forbes’un web sitesinde Temmuz 2017’de yayınladığı makalede esnek çalışma uygulamalarının Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Birleşik Krallık’taki mevcut durumundan bahsedilmektedir. “Çalışmanın geleceği için tele çalışmanın faydaları” (Benefits of telecommuting for the future of work) başlıklı makale esnek çalışma uygulamalarını altı adet alt başlık altında incelemektedir (Loubier, 2017). Bu altı başlıktan bu çalışma ile alakalı olan beş maddeye kısaca yer verilecektir. Verimlilik artışı, sağlık ve çevreye faydası, eski jenerasyonu iş gücünde tutma, masrafların azaltılması ve çalışan devir

oranının düşürülmesi ile alakalı başlıkları altında ele alınan esnek çalışma uygulamasının olumlu yönleri üzerinde durulmuştur. Bunları kısaca burada ele alarak çalışma hayatı açısından tele uygulamanın faydalarına odaklanılan kısımları gösterme imkânımız olacaktır:

Esnek çalışma uygulamaları verimlilik artışına katkıda bulunur: Esnek çalışma uygulamasında öne çıkan ve sektörel beklentilerin odaklandığı önemli motivasyon kaynaklarından bir tanesinin verimlilik artışı olduğu söylenebilir. Andrea Loubier'in söz konusu yazısında buna örnek olarak ABD'deki toplam verimlilik kaybının işverenlere göre 1.8 trilyon dolar olduğu bilgisi verilmektedir. Bu kayıp uzun ve zor işe gidiş-geliş süreci, sağlık problemleri ve daha farklı sebepler yüzünden olmaktadır. Burada da çalışanların geleneksel ofis çalışma ortamında maksimum üretkenliğe ulaşmakta her zamankinden daha fazla sıkıntı çektikleri ve bunun çözümü olarak uzaktan çalışma yani tele çalışma uygulamasına geçmesi önerilmektedir.

Loubier'in söz konusu makalesinde aktardığı iş verimliliği raporuna göre, ABD'deki tam zamanlı çalışanların %65'i uzaktan çalışma uygulamasının yani tele çalışmanın verimliliklerini arttıracaklarını düşünmektedir. Aynı zamanda Amerika'daki yöneticilerin de üçte ikisi uzaktan çalışan personelin genel verimliliğinin arttığı düşünmektedir. Loubier çalışanların verimlilik artışının sebepleri ise şu şekilde sıralanmaktadır; geleneksel ofis ortamındaki dikkat dağıtıcı şeylerin olmaması, çalışanların gün içindeki zamanı kendi fiziksel ve zihinsel durumlarına göre ayarlayabilmeleri, işe gidiş-dönüş ve buna bağlı olarak trafik sorunu olmaması gibi nedenler çalışanların verimliliklerini arttırmaktadır.

Esnek çalışma uygulamaları çalışan sağlığı ve çevre için faydalıdır: Loubier'e göre, Birleşik Krallık'taki ortalama bir insan günde 60 ila 80 dakikasını işe gidip gelirken yolda harcamaktadır. Tele çalışma kapsamındaki çalışanlarda bu durum ortadan kalktığı veya oldukça azaldığı için karbon salınımı azaltılmakta, daha çevre dostu bir şirket olunmaktadır. Loubier'in makalesinde aktardığı Kraliyet Halk Sağlığı Cemiyeti'nin raporuna göre Birleşik Krallık'taki çalışanların %55'i işe gidiş süreleri nedeniyle daha stresli hissetmektedirler.

Esnek çalışma uygulamaları eski jenerasyonunun çalışmaya devam etmesine yardımcı olur: Loubier'e göre yaşam masraflarındaki artış ile birlikte 64 yaşın üzerindekiilerin yetersiz birikimlere sahip olduğu Amerika'da 64 yaşın üstündeki çalışanların %74'ü esnek çalışma uygulamalarından faydalanmak istemektedir. Esnek çalışma uygulamaları, iş yerine gitmeden de para kazanabilmelerine ve mesailerini aksatmadan sağlık kontrollerine gitmelerine imkân sağladığı için bu yaş grubu tarafından ideal bir çalışma şekli olarak görülmektedir.

Esnek çalışma uygulamaları şirketlerin masraflarını azaltmaya yardımcı olur: Özellikle işverenler açısından en önemli kısımların başında gelen masrafları azaltma kapsamında, tele çalışma işletme maliyetlerini düşürmeye ve şirketin karını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Loubier'in makalesine göre American Express şirketi, tele çalışma sayesinde yıllık 10-15 milyon dolar arasında tasarruf ettiğini açıklamıştır.

Esnek çalışma uygulamaları şirketlerdeki çalışan devir oranını düşüme konusunda etkilidir: Deloitte firmasına göre, yüksek çalışan devir oranının, istihdam edilen çalışanın şirketteki konumuna göre masrafı değişmekle birlikte yaklaşık olarak 4.000 dolar civarındadır. Çalışan devir oranının yüksek olduğu bir şirkette, bu problem çalışanlara tele çalışma seçeneğini sunularak çözüme kavuşturulabilmektedir.

Loubier'in araştırmasındaki maddelere bakıldığı zaman dünyanın en gelişmiş ülkeleri arasında olan Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık'ta esnek çalışma uygulamalarının iş hayatına getirmiş olduğu avantajlar ile ön plana çıktığı görülmektedir. Verilen başlıklara bakıldığı zaman uygulanan şirketlerde hem çalışanlar hem de işverenler açısından söz konusu uygulamaların avantajları sıralanmıştır. Bir sonraki bölümde bu bölümdeki bilgilere ek olarak tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının çalışanlar ve işverenler açısından avantajları ve dezavantajları incelenecektir.

2.4. Esnek Çalışma Uygulamalarının Çalışanlar Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Bu kısımda tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının çalışanlar açısından öne çıkan avantajları ve dezavantajları

tespit edilip ele alınmaya çalışılmıştır. Alan literatüründen hareketle bu çalışma modeli çerçevesinde öne çıkan avantajlar; ulaşım sorunu ve masrafların azaltılması, çalışanların performansının artması, aileye ve sosyal çevreye ayrılan zamanın iş-yaşam dengesi açısından ortaya çıkan fayda şeklinde üç başlık altında tasnif edilmiştir.

Ulaşım sorunu ve masrafların azaltılması başlığı altında ortaya çıkan avantaja ilişkin durum şu şekilde özetlenebilir:

Esnek çalışma uygulamaları sayesinde işe gidiş ve gelişlerde harcanan sürenin azaltılabilmesi ve işe geç kalma sorununa çözüm olmasından hareketle esnek çalışma uygulamaları çalışanlar tarafından avantaj olarak görülmektedir (Bolat, Seymen ve Bolat, 2006, s.6). Tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulaması çalışanlara evlerinden veya ofis dışında başka bir yerden çalıştırma imkânı verdiği için trafik sorununa çözüm olabilmektedir. Esnek çalışma saatleri ise çalışanlara mesailerini trafiğin yoğun olmadığı saatlere göre düzenleyebilme imkânı vermektedir. Böylece söz konusu uygulamalar çalışanların işe gidiş ve geliş sürelerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır.

Kavi ve Koçak’a göre (2011) “Sosyal sorumluluk açısından, evden çalışma uygulamaları ile toplumsal anlamda trafik yükü ve hava kirliliği azalabilir, yakıt tasarrufu sağlanabilir. Çevre üzerine olan olumlu etkileri nedeniyle evden çalışma “yeşil bir etkinlik” olarak isimlendirilmektedir” (s.81). Burada verilen bilgilerden yola çıkarak çalışanların uzaktan çalıştıkları zamanlarda şahsi araçlarını ve toplu taşıma araçlarını kullanmayacakları için trafik yükünde ve bu yükün azalmasına bağlı olarak hava kirliliğinde azalma olacağını söyleyebiliriz. Ayrıca herhangi bir ulaşım durumu olmadığından dolayı çalışanların yakıt masrafından tasarruf edeceğini söyleyebiliriz.

İngiliz özel sağlık sigorta şirketi Vitality Health, Cambridge Üniversitesi, Mercer danışmanlık firması ve RAND Europe adlı araştırma kuruluşu tarafından 2017 yılında Birleşik Krallık’ta ortaklaşa yapılan ve otuz dört binden fazla çalışanın katıldığı Britain’s Healthiest Workplace araştırmasına göre (Long Commutes Costing, 2017) her gün işe gidip gelirken tek yönde 60 dakikadan fazla yolda zaman geçirenlerin yüzde 33 daha fazla depresyondan şikayetçi olma ihtimalinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışanların maddi açıdan kaygı yaşama ihtimalleri ise yüzde 37 oranında diğer

Çalışanlara göre daha fazla iken, yüzde 12 oranında da daha fazla iş kaynaklı stres ile ilgili şikayette bulunabilmektedirler.

Uzaktan alışma uygulaması kapsamındaki çalışanlar ulaşım ve giyim harcamalarında masraflarını azaltabilmektedir.(Meşhur, 2016, s.5) Burada bahsi geçen giyim masrafı, ofis ortamında giyilmesi gereken günlük kıyafet dışındaki resmi giyimdir. Çalışanlara uzaktan çalışma uygulamasında kıyafet zorunluluğu bulunmadığı için bu masraftan tasarruf ederler diyebiliriz.

Çalışanların performansının artması ile ilgili ortaya çıkan avantaja ilişkin durum şu şekilde özetlenebilir:

Karakaya ve Uçar’a göre (2015) “Esnekleştirme sonucunda kesin sınırlar ortadan kaldırılarak, iřęrenlere çalışma süresiyle, çalışmanın zamanı ve yeri konusunda kendi tercihlerini yapma yeteneğinin kazandırılması da iřęörenlerin verimini artırmakta, sorumluluk ve motivasyonlarını yükseltmektedir.”(s.23) Bu durumu verdikleri bir örneğe dayandırmaktadırlar. Bu örnekte esnek çalışma saatleri uygulamalarından yararlanan konaklama işletmelerindeki çalışanların çalıştıkları kuruma karşı sadakat ve bağlılıklarıyla birlikte motivasyonlarının da arttığı ve işten ayrılma durumlarının azaldığı belirtilmiştir (Karakaya ve Uçar, 2015, s.23). Burada da görüldüğü zerer çalışanlara esnek çalışma uygulamalarından faydalanma imkânı verildiği takdirde bu durum performanslarında artışa ve işten ayrılma durumlarında azalmaya katkı sağlamaktadır.

Aileye ve sosyal çevreye ayrılan zamanın iş-yaşam dengesi açısından ortaya çıkan fayda ile ilgili avantaja ilişkin durum şu şekilde özetlenebilir:

Doğrul ve Tekeli’ye göre (2010) “*ekonomik ve sosyal anlamda gelişimini tamamlamış olan ülkelerin çoğunda esneklik, istihdamın artmasını ve çalışanların iş hayatları ile kişisel hayatları arasında denge kurmalarını sağlayan olumlu bir unsur olarak kabul edilmektedir*” (s.13). İş hayatı ile kişisel hayat arasında denge kurmak iş-yaşam dengesini ortaya çıkarmaktadır.

İş ve aile yapısında meydana gelen değişimler, işgörenlerin stres düzeylerini de artırmış ve iş-yaşam dengesinin kurulması, işgörenlerin en çok önem verdiği konulardan biri haline gelmiştir. Bireyler zamanlarını nerede, ne zaman ve nasıl kullanmaları gerektiği konusunda esnek olmak ve yaşamları ile işleri arasında bir denge kurmak istemektedir. Esnek çalışma programları, iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarla daha iyi ilgilenebilmeye, ailevi sorumluluklara daha fazla önem vermeye ve işyerindeki görev ve sorumluluklara daha fazla odaklanmaya olanak sağlamaktadır (Doğan, Bozkurt, Demir, 2015, s.381).

Durcan'a göre (2016) *“Esnek çalışma uygulamaları sayesinde çalışanlar ailelerine ve sosyal çevrelerine yönelik sorumluluklarını yerine getirebilmek amacıyla yeterli zamanı bulabilmektedirler”* (s.45). Verilen bilgilerden hareketle esnek çalışma uygulamaları sayesinde çalışanlar hem kendilerine hem de sosyal çevrelerine vakit ayırmaktadırlar. Bu sayede iş hayatları ile kişisel hayatları arasında bir denge kurabilmektedirler diyebiliriz.

Uygulamanın çalışanlar açısından dezavantajlarını ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

Meşhur'a göre (2016) tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulamasının en önemli sorunu, çalışanların uzaktan çalışmaya geçmeleriyle birlikte çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan yüzyüze iletişimlerinin azalmasına bağlı yaşayabilecekleri sosyal izolasyon sorunudur (s.5). Çalışanların birbirleriyle görüntülü görüşmeler yapması ve haftanın belli günleri ofisten çalışmaları bu sorunun çözümü olarak görülebilir.

2.5. Esnek Çalışma Uygulamalarının İşverenler Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Esnek çalışma uygulamalarının işverenler açısından avantaj ve dezavantajlarına bakıldığında ise sorulacak temel soru, günümüzde işletmelerin neden böyle bir uygulamaya gerek duydukları ve bu tarz iş uygulamalarını ortaya çıkaran sebeplerin neler olduğudur. Zaman ve mekân sınırı olmaksızın çalışanların işlerine devam edebilmeleri ile işletme maliyetlerini düşürmesi, verimlilik artışı ve çalışan devir oranı

şeklinde tasnif edilebilecek avantajları alan literatünden hareketle ortaya konulabilmektedir:

Zaman ve mekan sınırı olmaksızın çalışanların işlerine devam edebilmeleri konusunda durum şu şekilde özetlenebilir:Esnek çalışma uygulamalarının hayata geçmesine neden olan bilgi işlem teknolojileri alanındaki hızlı ve önemli değişimlerdir. Günümüzde çalışanların çoğu işlerini mobil olarak, bilgisayarlar ve akıllı telefonlar üzerinden yapmaktadır (Kavi ve Koçak, 2010). Laptoplar, tabletler, akıllı telefonlar gibi elektronik cihazların çalışanların farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde gelişmesiyle birlikte çalışanlar işlerini uzaktan yapabilmekte, maillerini kontrol edebilmekte veya iş arkadaşlarıyla bağlantı kurabilmektedir. İşverenler için bu durum zaman ve mekan sınırı olmadan çalışanlarının işleri yürütebilmesi anlamına gelmektedir.

Esnek çalışma uygulamalarının örgütsel düzeyde sağladığı faydalar arasında iş-yaşam dengesinin sağlanması ile birlikte çalışanların kurumuna karşı bağlılığının ve veriminin artmasıyla beraber işten ayrılma ve devamsızlık durumlarının düşmesi ve nitelikli personelin kurumda tutulabilmesi gösterilmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015, s.383).

İşletme maliyetlerini düşürmesi, verimlilik artışı ve çalışan devir oranı konusunda durum şu şekilde özetlenebilir:

Tozlu'ya göre (2012) “Tele çalışma, işverenler tarafından vasıflı işçiyi daha kolay temin etmek, işe devamsızlığı azaltmak, kira, ulaşım giderleri gibi bazı giderlerin azalması sonucu maliyetlerde düşüş ve verimlilik artışı olarak görülmektedir (s.112).

Kavi ve Koçak’a (2010) göre, işverenler açısından evden çalışma yani uzaktan çalışma ile amaçlanan işverenin bazı maliyetlerden kurtulma düşüncesidir. Bu durum ofis ortamında daha az kişi çalıştıracağından işverenin büyük bir işyerine sahip olmak zorunda kalmayacağı ve bu nedenle daha az kira masrafı olacağı, işletmenin mobilya, elektronik araç ve gereçlerinden de tasarruf edeceği gerekçesine dayanmaktadır (s.76) Buradan da anlaşılacağı üzere çalışanların bir kısmının uzaktan çalışma uygulamasına geçmesiyle birlikte ofis giderlerinden tasarruf etme durumu ortaya çıkmaktadır.

Esnek çalışma uygulamaları ile birlikte çalışanların baskı altında çalışmaları sona ereceği için stres düzeyleri de azalacaktır. Böylece çalıştığı kuruma karşı olan bağlılığı artacaktır (Aydıntan ve Kördeve, 2016, s.35). Burada bahsedilen baskı altında çalışma durumu yüksek stres oranıyla birlikte çalışanlardaki verimin düşmesi ve buna bağlı olarak baskı hissetmeleri durumudur.

Staples Advantage tarafından 2015 yılında ABD ve Kanada’da iki bin altıyüzden fazla çalışan üzerinde yapılan bir çalışmaya göre (2015 Workplace Index, 2015), tele çalışma uygulamasını kullanan çalışanların %76’sının fazla mesai yapmaya daha hevesli olduğu ve şirketlerine karşı daha bağlı hissettikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca %80’i daha iyi bir iş-hayat dengesi kurduğunu belirtmiştir. Aktarılan çalışmaya göre sağlıklı bir iş-hayat dengesini öncelik edinen şirketler, bunu öncelik edinmeyen şirketlere göre daha düşük bir çalışan devir oranına sahiptir.

Uygulamaların işverenler açısından dezavantajlarının tespitinde öne çıkan unsurlar ise şunlardır:

Uzaktan çalışma uygulamasında kurulması gereken koordinasyonun daha fazla olması, sadece belli işlerde kullanılabilmesi ve bazı çalışanların durumu suistimal edebilmesi olumsuz taraflarındandır (Doğan, Bozkurt, Demir, 2015, s.379).

Bir diğer olumsuz olarak görülen durum ise uzaktan çalışma ile birlikte çalışanlara bu çalışma şekline uygun teknolojik donanımın sağlanması gerektiğinden dolayı maliyet artışı olmasıdır (Meşhur, 2016, s.5). Bahsi geçen teknolojik donanım masaüstü bilgisayarlar yerine laptoplar ve akıllı telefonlar örneğini verebiliriz. Çalışanın işine uzaktan devam edebilmesi için işverenin bu ekipmanı sağlaması gerekmektedir.

Çalışanların mesai saatleri içerisinde denetlenmesi ile ilgili zorluklar dezavantajları arasında gösterilmektedir (Kirel, 1999, s.117) Bu durumdan dolayı esnek çalışma kapsamındaki çalışanları işlerini yaparken değerlendirmek yerine ortaya koydukları iş üzerinden değerlendirmek yani sonuç odaklı değerlendirmek gerekecektir.

Esnek çalışma uygulamalarının hem çalışanlar hem de işverenler açısından avantajları ve dezavantajlarının ele alındığı bu bölüm, uygulamaların tercih edilme

sebepleri hakkında daha fazla bilgi vermesi açısından önemlidir. Her iki taraf açısından da avantajlarının olması, her iki tarafa da hitap edebilmesi uygulamaların benimsenmesinde önemli bir rol oynamaktadır.



3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde çalışan memnuniyeti kavramının tanımı, bu tez çalışması ile alakalı çalışan memnuniyeti teorileri ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler ele alınacaktır.

“Locke iş tatminini, “kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesi sonucu oluşan zevkli veya olumlu hisler” şeklinde tanımlamıştır.” (Türk, 2007, s. 69). Çalışanın yaptığı işten almış olduğu haz ve mutluluk genel olarak çalışan memnuniyetini belirlemektedir. Yaptığı iş çalışana haz veriyorsa bu memnuniyetini, eğer haz vermiyorsa memnuniyetsizliğini gösterir (Keskin, 2008, s.53).

Çalışan memnuniyeti kavramı literatüre bakıldığı zaman “iş doyumu/memnuniyeti” olarak da kullanılmaktadır:

... iş memnuniyeti ya da doyumu, daha dar bir anlama sahip olup, kişinin işi ve iş deneyimleri ile ilgili değerlendirme yapması sonucunda hoşnutluk veren ya da olumlu duygusal durumu ifade etmektedir. Çalışan memnuniyeti ise daha geniş kapsamlı olup, kişinin sadece işi ile ilgili değil, işi ile bağlantılı organizasyonun tümü ile ilgili bir olumlu duygusal tutumu ifade etmektedir. İş memnuniyeti, çalışan memnuniyetinin gelişmesinde önemli bir bileşen olup daha dar bir kapsama sahiptir. Çalışan memnuniyeti, işe ilişkin memnuniyeti ve iş ile ilgili çok farklı faktörleri kapsayan daha geniş bir anlamı ifade etmektedir (Çakır, Eğinli, 2010, s.26).

Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmekteler ve işte geçirilen süre aile ve sosyal hayat için ayrılan kısımdan daha fazla olabilmektedir. Bu sebeple çalıştıkları iş, çalışanların hayatlarına önemli derecede etki etmektedir. Özel hayat, iş hayatına etki ettiği gibi iş hayatı da özel hayata etki etmektedir. Çalışanlar eğer çalıştıkları işten memnunsalarsa bu sadece iş yerindeki performanslarıyla sınırlı kalmayacak, özel hayatlarına da etki edecektir. Bu yüzden çalışılan işin sadece ekonomik değil aynı zamanda psikolojik etkileri de bulunmaktadır. İşletmelerin zorlu piyasa şartlarında diğer şirketlerin önüne geçebilmeleri için diğer kurum içi ve kurum dışı faktörlere olduğu gibi çalışan memnuniyetine de önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanların memnuniyetlerinin artırılması mevcut kuruma performans artışı, kâr,

müşteri memnuniyeti ve personel devrinin azalması gibi olumlu sonuçlar getirecektir (Tor, 2011, s. 46). Memnuniyeti düşük çalışanlarda işe geç gelme, devamsızlık, düşük performans ve işten ayrılma gibi kurum için olumsuz sonuçlar görülebilmektedir.

Günümüzde işletmelerin en çok önem verdikleri departmanlardan bir tanesi insan kaynakları departmanıdır. İşletmelerin sahip oldukları değerli insan kaynağı, onu rekabet ettiği pazarda liderliğe götürebilecek en önemli faktörlerden bir tanesidir. Çalışanlarının memnuniyetini önemseyen, onlara rahat çalışabilecekleri bir ortam verebilen işletmeler, değerli çalışanlarını ellerinde daha rahat tutabilir ve bu sayede yoğun rekabet ortamında daha iyi bir mücadele sergileyebilirler (Telman, 2004, s.13). Çalışanların memnuniyet düzeyleri iyi bir durumda olursa mevcut işlerinde daha uzun süreli çalışacaklardır. Personel devir oranının azalması sayesinde nitelikli iyi çalışanlar işlerine devam edeceklerdir ve çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu bir işletme, iş arayan nitelikli çalışanlar için de dikkat çekici ve çalışılmak istenilen itibarı yüksek bir yer olacaktır (Keflioğlu, 2010, s.23).

Çalışan memnuniyeti endüstri devrimi ile başlayan kapitalist dönemin konusudur:

Kapitalizmin tesisi yıllarında üretim ilişkileri, ürün yapısı, uzmanlaşma, dizayn, teknoloji gibi temel sorunlar bir forma oturtulmuş ve gelişim seyrinde işte verimliliği etkileyen insan faktörüne yönelinmiştir. İnsanın işte güdülerini, duygularını, beklentilerini doyuracak iş çevreleri oluşturulması çabası halen sürmektedir. İşine bağlı, iş değerlerini edinmiş, işe karşı olumlu tutumlar besleyen bireyler yetiştirmek sistemin yeniden üretilmesinde çok önemli bir olgudur. (Elmas, 2016, s.9).

Verilen bilgilerden hareketle çalışan memnuniyetini sağlayan şirketlerde çalışan devir oranının düşük olması ve bu sayede nitelikli iyi çalışanların kurumda kalması, kurumda performans ve kâr artışı olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında memnuniyetin esnek çalışma uygulamaları ile olan ilişkisi ele alınmaktadır. Bu açıdan çalışan memnuniyeti kavramının anlaşılması oldukça önemlidir. Çalışan memnuniyeti kavramının ardından aşağıdaki bölümlerde çalışan

memnuniyeti teorileri ve çalışan memnuniyetine etki eden faktörler konunun daha iyi aktarılabilmesi açısından incelenmiştir.

3.1. Çalışan Memnuniyeti Teorileri

Çalışan memnuniyetini açıklamaya çalışan teoriler arasında motivasyon teorileri de bulunmaktadır. Bu tez çalışması kapsamında çalışan memnuniyetini de açıklamaya çalıştıkları için motivasyon teorileri de ele alınmıştır. Literatürde en çok bahsi geçen beş teori bu bölümde incelenecektir. Bu teorilerin alınma sebebi çalışan memnuniyeti kavramının daha iyi açıklanabilmesi ve konu ile alakalı olan teorilerin gösterilmesidir.

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bir piramit olarak tasvir edilmektedir. En alttan yukarıya doğru fizyolojik ihtiyaçlar (insanın yaşamını sürdürmesi için gereken temel ihtiyaçlar), güvenlik ihtiyacı (bireyin kendisinin ve ailesinin güvenli bir şekilde yaşam sürmesi), sosyal ihtiyaçlar (sevgi, ait olma ve diğer insanlarla ilişkiler kurma), değer ihtiyacı (diğer bireylerden saygı görme, takdir edilme) ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı bulunmaktadır (Kula, Çakar, 2015, s.194). Maslow, en baştaki ihtiyaçtan başlayarak sırayla yukarıya doğru gidileceğini ve bir basamaktaki ihtiyaç gerçekleşmedikçe bir üst basamağa geçilemeyeceğini savunur.

“Teoriye göre insanı motive eden ve memnuniyete ulaştırılması gereken faktörler aynı olmakla birlikte, bir ihtiyaç doyuma ulaşınca motivasyon faktörü olmaktan çıkar. Başka bir ihtiyaç, motivasyon faktörü olur. Memnuniyet- motivasyon ilişkisinde motivasyon faktörü değişerek devam eder (Telman, 2004, s.25).

Bu noktada Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ni Telman (2004), kişinin fizyolojik (yeme, içme vb.) ve güvenlik (ev sahibi olma) ihtiyaçlarını karşılayan ve çalışmaya motive eden ücret örneğini vererek bu durumu açıklar: “Bir kişi çalışarak bu doyuma ulaştığında onu çalışmaya motive etmek için daha fazla ücret vermek bir işe yaramayacaktır. Bu durumda çalışma ortamının sosyal yönden daha doyurucu bir hale getirilmesi onu motive edecektir.” (s. 25)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki sosyalleşme ihtiyacının iş-yaşam dengesi ve çalışanların iletişim süreçleri ile bağlantılı olmasından ve literatürde genel kabul görmesinden dolayı bu çalışma kapsamına alınmıştır. Bu bölümdeki diğer teoriler literatürde genel kabul görmelerinden dolayı kavramın tam olarak anlaşılabilmesi için verilmiştir.

3.1.2. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi

Herzberg 1959 yılında gerçekleştirdiği araştırmasında 200 kadar teknik ve mesleki çalışan ile görüşüp bu çalışanların çalıştıkları işleriyle ilgili ve çalışma ortamlarıyla ilgili doyum ve doyumsuzluklarını etkileyen faktörleri tespit etmeye çalışmıştır. (Çabukel, 2008, s.9). Herzberg'in çalışmasına göre, çalışanların iş doyumlarını etkileyen iki temel faktör vardır.

...kişinin işinde başarılı olması, takdir görmesi onu doyumlu kılarken, bunların olmaması doyumsuzluğa yol açmamaktadır. İşyeri koşullarının kötülüğü, ücretin azlığı gibi unsurlardan oluşan ikinci faktörün varlığıysa kişiyi doyumsuz kılarken, yokluğu doyum sağlamaktadır. Burada kötü koşulların düzeltilmesi (ücretin artırılması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi) kişiyi ancak doyumsuzluktan kurtarmakta fakat doyumlu hale getirmemektedir. (akt. Telman, 2004, s.15).

Bu teoriye çalışan memnuniyeti ile ilgili literatürde yer alması ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili bir bağ bulunamamıştır.

3.1.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Çalışanların memnuniyetini açıklamaya çalışan bir başka teori olarak Eşitlik Teorisine göre çalışanlar kendilerini aynı işi yapan benzer pozisyonlardaki diğer çalışanlarla kıyaslamaktadırlar. Bu kıyaslama ücret, terfi, çalışma koşulları, yan haklar gibi konularda olmaktadır. Kendilerinin karşılaştıkları diğer çalışanlarla aynı derecede haklara sahip olduklarını ve benzer ödüller aldıklarını görürlerse memnuniyetleri artacaktır ancak tersi durumda memnuniyetleri düşecektir (Keser, Güler, 2016, s. 206).

Çalışanlar kendileriyle aynı seviyedeki çalışanlardan daha düşük ücret alıyorsa veya kendilerinden daha tecrübesiz, bilgisiz bir çalışan daha iyi konumdaysa bu durumda kendilerine haksızlık yapılacağını düşünecektir. Bu durum çalışanın kızmasına, performansının düşmesine, işinden soğumasına yani çalışanın memnuniyetinin düşmesine sebep olacaktır. Bu durum düzelmediği takdirde memnuniyetsizlik gittikçe artacak ve çalışanın işten ayrılmasına kadar varabilecektir. Ancak bu adaletsizlik eğer kendi lehineyse bu sefer çalışan suçluluk duyabilir veya kendince bu durumu mantıklı sebeplere oturtmaya çalışabilir (Özel, 2012, s.32).

Bu teoriye çalışan memnuniyeti ile ilgili literatürde yer alması ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili bir bağ bulunamamıştır.

3.1.4. Sosyal Etki Teorisi

Bu teoriye göre çalışanlar iş doyumlarını sadece kendi durumlarına bakarak değil, benzer işlerde çalışan diğer çalışanların iş doyumlarına da bakarak anlamaya çalışırlar. Birbirlerinin iş doyumlarının pozitif ya da negatif olmasından etkilenirler. “...Örneğin bir fabrikada çalışan işçi grubu içinde işinden doyumsuz olanlar varsa bu durum diğer çalışanları da etkileyecek ve sonuçta diğer çalışanlar da işlerinden doyumsuz olduklarına kanaat getireceklerdir. Aynı durumun tersi de söz konusu olabilir.” (Telman, 2004, s.17).

Bu teoriye çalışan memnuniyeti ile ilgili literatürde yer alması ve konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili bir bağ bulunamamıştır.

3.1.5. Alderfer’in ERG Teorisi

ERG teorisinin adı, teorideki ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının ilk harflerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar var olma ihtiyacı (existence), ilişki ihtiyacı (relatedness) ve büyüme ihtiyacı (growth) olarak sıralanmaktadır. Bu teoriye göre var olma ihtiyacı çalışanın kurumdaki çalışma koşullarını ve aldığı ücreti, ilişki ihtiyacı çalışma arkadaşlarıyla ve üstleriyle olan ilişkilerini ve son olarak büyüme

ihtiyacı ise çalışanın kişisel gelişimini anlatmaktadır (Özel, 2012, s.31).Telman'a göre (2004) bu teori "*Maslow'un motivasyon faktörlerini üçe indirmiştir*" (s.25) Bu teoride ihtiyaçların gerçekleşmesi belli bir sıraya bağlı değildir ve aynı anda birden fazla ihtiyacın karşılanmasına çalışılabilir. "Bu teoriye göre bir ihtiyacın karşılanmaması geriye dönüşlere de yol açabilir. Örneğin, sosyal ilişki kurma ihtiyacı karşılanmamış biri ilgisini, bir önceki seviye olan, var olma ihtiyaçlarına kaydırabilir. Bu teoriye göre de motivasyon ve doyum pozitif ilişki içindedir diyebiliriz." (Telman, 2004, s.25).

Bu teoriye Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin küçültülmüş versiyonu olmasından ve literatürde genel kabul görmesinden dolayı burada yer verilmiştir.

3.2. Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler

Bu tez çalışmasının amacı Türkiye'deki hizmet sektöründeki esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetine olan etkisini incelemektir. Kapsama sadece hizmet sektöründe çalışan ofis çalışanları alınmıştır. Uygulamalardan ise sadece tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları ele alınmıştır. Esnek çalışma uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelerken bu kısımda bahsedilecek olan çalışan memnuniyetine etki edecek faktörlerin bir kısmı bu araştırmanın demografik değişkenlerini de oluşturacağı için araştırma açısından önem arz etmektedir.

Literatüre bakıldığı zaman çalışan memnuniyetine etki eden faktörler başlığı altında birçok madde sıralanmaktadır. Burada literatürdeki farklı kaynaklarda ortak olan maddeler ele alınacaktır. Bu maddeler çalışanların iş tatminlerinin hangi değişkenlere bağlı olarak değiştiğini göstermektedir.

3.2.1. Cinsiyet

İncelenen araştırmalarda cinsiyet ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyle ilgili kesin bir ortak sonuca varılmadığı görülmüştür. Ülkemizde kadınların ev işleri ve çocuk bakımı gibi konulardaki sorumlulukları erkeklere göre daha fazla olduğu için bu durum iş tatminlerine de yansıyabilmektedir. İş ve aile yaşamı arasında bir denge

kurmak ve her ikisini de yönetmek zorlayıcı olacağından bu durum kadınlarda çalışan memnuniyetinde azalmaya yol açabilmektedir (Yelboğa, 2007, s.3).

...Çarıkçı (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, iş doyumunu etkileyen en önemli özelliğin cinsiyet olduğu belirlenmiştir. Buna göre, kadınların iş doyumları erkeklerin iş doyumundan daha düşüktür. Araştırmacı bu sonucun kadınlarda doyumsuzluk yaratan asıl faktörün çalışma saatlerindeki düzensizlik olduğunu belirtmiştir. Şahin (2003)'ün yöneticilerin iş doyumunu üzerine yaptığı araştırmada iş doyumunun cinsiyete göre farklılık göstermediği bulunmuştur. Bilgiç (1998) ise cinsiyetin genel iş doyumunu ile bir ilişkisi olmadığını ancak ücret ve fiziksel koşullar hakkında kadınların daha düşük doyuma sahip olduklarını ifade etmiştir.” (Yelboğa, 2007, s.3).

Yapılan çalışmalara bakıldığında farklı sonuçlara ulaşıldığı ancak kesin bir sonuca varılamadığı görülmektedir. Cinsiyetin memnuniyete doğrudan etki ettiği bir örnek bulunamadığı için aralarında doğrudan bir ilişki mevcut değildir diyebiliriz. Bu tez çalışmasının ana sorularından bir tanesi olan demografik değişkenler ile tez konusu arasındaki bağlantı kapsamında bu alt başlık önem arz etmektedir.

3.2.2. Yaş

Tezin konusu, amacı ve araştırma soruları kapsamında yaş konusu görüşmelerde dikkate alınan bir değişken olarak görülmüştür. Bu çerçevede yaşın tutum, davranış ve kararlar üzerine etkisi olduğu, alan literatüründe de üzerinde durulan bir konudur. “Kişinin içinde bulunduğu yaş ve yaşam dönemi, kişinin tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle kişinin işe ilişkin düşünceleri ve tutumlarında da yaşa bağlı olarak birtakım farklılıkların görülmesi mümkündür” (Eğinli, 2009, s.38). Bir araştırmaya göre de çalışan memnuniyeti ile yaş arasındaki ilişki “U” şeklindedir:

...Bazı araştırmacılar çalışan memnuniyetinin yaşla birlikte arttığını savunurken son zamanlarda Batıda yapılan diğer araştırma sonuçları yaş ve çalışan memnuniyeti ilişkisinin “U” şeklinde olduğunu belirtmiştir. Bu görüşe göre işe yeni başlayan bir çalışanın memnuniyeti, yeni duruma alışma sürecinde olması ya da bir iş bulması nedeniyle yüksek olacaktır. Ancak bu memnuniyet zamanla yerini monotonluktan kaynaklanan bıkkınlığa bırakacak ve kişi orta yaşlarda düşük memnuniyete sahip

olacaktır. Bir süre sonra memnuniyetsizliğin üstesinden gelmek için gösterdiği çabalar (yeni iş bulma gibi) ya da durumunu kabullenmesi sonucu çalışan memnuniyetinde artış gözlenecektir (Telman, 2004, s.58).

Çalışanın emekliliği yaklaştığı zaman emeklilik sonrası durumun endişesi yüzünden iş doyumunda azalma başlayacak ve çalışan memnuniyetsiz olacaktır. Özellikle emeklilik zamanı için bir planı olmayan, uzun yıllar boyunca çalışmış ve hayatının büyük bir bölümünü çalıştığı işi kaplayan çalışanların emeklilik sonrası ne yapacaklarını bilememelerinden dolayı oluşan stres ve sıkıntı bunda etkilidir.

Yaşı ilerlemiş çalışanların memnuniyet düzeylerinin düşmesine neden olan bir başka faktörde teknolojik değişimlere kolay adapte olamamalarıdır. Teknolojinin çok hızlı değiştiği günümüzde buna duruma bağlı olarak gençler değişen teknolojilere daha kolay adapte olup benimseyebilirken, yaşlılarda bu durum bu kadar kolay olmamaktadır. Ayrıca uzun mesai saatleri, fazla iş yükü gençlerin daha rahat kaldırabileceği zorluklar olsa da yaşlılar için bu durum memnuniyet düzeyinde azalmaya sebep olmaktadır (Eğimli, 2009, s.39).

Esnek çalışma uygulamaları gelişen bilgi iletişim teknolojilerine bağlı olarak ortaya çıkmasıyla birlikte, tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulaması teknolojik cihazlar vasıtasıyla yapılabilmektedir. Yukarıdaki bilgilerden hareketle genç çalışanların esnek çalışma uygulamalarını daha kolay benimseyip iş hayatında daha fazla talep edeceğini söyleyebiliriz. Bu tez çalışmasının ana sorularından bir tanesi olan demografik değişkenler ile tez konusu arasındaki bağlantı kapsamında bu alt başlık önem arz etmektedir.

3.2.3. Eğitim Düzeyi

Genel olarak eğitim düzeyinin çalışan memnuniyetine etkisi araştırmalara konu olmaktadır. Eğimli'ye (2009) göre eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha düşük düzeyde eğitimi olan çalışanlara göre memnuniyetleri daha yüksektir. Ancak çalışanların pozisyonu eğer aldıkları eğitim seviyesinin ve yeterliliklerinin altındaysa bu sefer memnuniyetsizlik oluşmaktadır. Tam tersi bir durumda yani eğer aldıkları eğitim ve yeterlilikten daha üst düzey bir pozisyonda çalışıyorlarsa bu sefer yüksek seviyede

endişe ve stres yaşayabileceklerinden bu durum da çalışanların memnuniyetlerinin azalmasına neden olabilmektedir (s.40).

Türkiye’de yapılan bir araştırmaya göre Türk çalışanlar arasında eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları işle ilgili konularda diğer çalışanlara göre verimlilik konusunda daha ilgilidirler ve daha çok yaptıkları işin kalitesi ve performansları ile ilgilenmektedirler (Yelboğa, 2007, s.5).

Esnek çalışma uygulamaları yüksek nitelikli ofis çalışanlarına uygun olduğu için eğitim seviyeleri de buna bağlı olarak yüksek çalışanlar bu uygulamaları kullanmaktadır. Bu tez çalışmasının ana sorularından bir tanesi olan demografik değişkenler ile tez konusu arasındaki bağlantı kapsamında bu alt başlık önem arz etmektedir.

3.2.4. Medeni Durum

Çalışanların medeni durumları kimi zaman doğrudan kimi zaman da dolaylı yoldan iş hayatlarına etki etmektedir. Çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik çalışmaların çoğunda bekâr olan çalışanların evli olanlara göre memnuniyet düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Evli çalışanlarda eğer çiftler birbirlerini destekliyor ve ilişkiler iyi durumdaysa bu iş hayatına da olumlu yansımaktadır ancak tersi bir durumda iş hayatı ve çalışan memnuniyeti de bu durumdan olumsuz etkilenebilmektedir (Şahin, Bacak, Güler, 2015, s.34).Medeni durum ile duruma bakıldığında tek bir sonuca varılamadığı, farklı etkenlerin söz konusu olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasının ana sorularından bir tanesi olan demografik değişkenler ile tez konusu arasındaki bağlantı kapsamında bu alt başlık önem arz etmektedir.

3.2.5. İşin Niteliği

İşin niteliğinin çalışan memnuniyetine etkisine bakıldığında çalışanın yaptığı işte söz hakkı olup olmadığı, yeteneklerinin altında veya çok üstünde bir iş olup olmadığı, yapılan işin çalışana ne derece zevkli ve ilgi çekici geldiği, çalışılan işin hem kendi gözünde hem de başkalarının gözünde önemli görülüp görülmediği gibi kriterleri

içerdiği görülmektedir. Çalışan yaptığı işi özelliklerinden dolayı seviyorsa, işini yaparken kendisini geliştirdiğini düşünüyorsa ve monoton bir iş olmadığı kanıdaysa bu durum çalışan memnuniyetinin yüksek olmasında etkili olacaktır (Çakır, Eğinli, 2010, s.29).

Çalışanların yaptıkları işte özel bilgi ve yetenek kullanmaları gerekiyorsa bu çalışanların memnuniyetinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Montaj hattı gibi aynı ve hiç değişmeyen işlerde, yapılan işin çok küçük bir parçasına dahil olabilen çalışanların bu sıkıcı iş düzeninden dolayı memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu belirlenmiştir. Tam tersi bir durumda da eğer çalışana fazla ve zor işler yüklenir ve alabileceğinden fazla sorumluluk verilirse, çalışan üzerinde yüksek strese ve zihinsel yorgunluğa sebep olacağından çalışanın memnuniyeti düşecektir. Çok uçlarda olmayan, daha orta seviye işler çalışanların memnuniyetin yüksek olmasında daha etkili olacaktır (İşcan, Timurluoğlu, 2007, s.125).

Esnek çalışma uygulamaları kapsamındaki çalışanlar yüksek nitelikli ofis çalışanları oldukları için yaptıkları işlerin de yüksek nitelikli olması beklenmektedir. Bu tez çalışması kapsamında ele alınan çalışanların tamamı yükseköğretim mezunu nitelikli çalışanlar olduğu için bu bölüm burada ele alınmıştır.

3.2.6. Meslekteki Kıdemi

İş hayatına yeni girmiş çalışanlarda bir iş bulmanın heyecanı ve mutluluğu sayesinde memnuniyet düzeyi eski çalışanlara göre daha yüksek olabilmektedir. Yeni bir iş, çalışana ilginç ve çekici geleceğinden daha istekli ve performansı daha yüksek olacaktır. Ama süreç ilerledikçe beklediklerini bulamaması halinde, terfi alamaması, ücretinin yükselmemesi gibi sebeplerle bu heyecanı ve performansı olumsuz etkilenecek, bundan dolayı da çalışanın memnuniyet düzeyinde zamanla bir azalma meydana gelecektir (Eğinli, 2009, s.42).

Yukarıdaki bilgilerden hareketle çalışanın meslekteki kıdemi ile memnuniyeti arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu tez çalışmasının ana sorularından bir tanesi olan demografik değişkenler ile tez konusu arasındaki bağlantı kapsamında bu alt başlık önem arz etmektedir.

3.2.7. Ücret

Yapılan işin zorluğu ve istediği bilgi beceri düzeyiyle karşılığında ödenen ücret aynı oranda değilse, çalışanda memnuniyetsizlik durumu oluşur. Bu da çalışan motivasyonunu ve performansını olumsuz etkiler. Çalışanın bilgi ve beceri düzeyiyle aynı oranda veya daha üstünde bir ücret verilmesi ise çalışan memnuniyet düzeyini dolayısıyla da motivasyonunu ve performansını da arttırmaya yardımcı olacaktır.

Günümüzde birçok çalışan için bir işin iyi ya da kötü olduğu çoğunlukla bu işin karşılığında verilen ücret ile belirlenmektedir. Bu yüzden ücret ile yapılan işin zorluk derecesinin doğru orantılı olması gerekmektedir. Diğer türlü çalışanların memnuniyet düzeylerinin düşük olduğu görülecektir. Çalışana yüksek ücret vermek, mevcut ücretini arttırmak ona değerli bir çalışan olduğunu ve yaptığı işte başarılı olduğunu hissettirecektir. Çalıştığı kurumdan iyi ücret alan bir çalışan bu sayede daha iyi bir yaşam imkânı elde edecek, bu sayede işine duyduğu sevgi ve bağlılıkla birlikte performansı da artacaktır (Şahin, Bacak, Güler, 2015, s.32).

Araştırmalara göre çalışanlar aldıkları ücretin düşük ya da yüksek olup olmadığını kendileriyle aynı düzeyde olup aynı işi yapan hem kendi kurumundaki hem de başka kurumlarda çalışan diğer çalışanların ücretlerine bakarak kıyaslamaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda aldıkları ücretin yeterli ve adil olmadığını düşünürlerse çalışanlarda memnuniyetsizlik durumu baş göstermektedir (Aşan, Erenler, 2008, s.205).

Bu başlıkta bahsedilen çalışmalardan hareketle ücret konusunun çalışan memnuniyeti ile doğrudan bir ilişki içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu tez çalışmasının ana sorularından bir tanesi olan demografik değişkenler ile tez konusu arasındaki bağlantı kapsamında bu alt başlık önem arz etmektedir.

3.2.8. Amirler ve Çalışma Arkadaşları ile Olan Kurum İçi İletişim

Çalışanlar özel hayatlarındaki insanlardan daha fazla iş yerindeki arkadaşları ve amirleriyle vakit geçirmektedirler. Durum böyle olunca onlarla olan ilişkileri oldukça önemli bir hale gelmektedir. Hem işlerin düzgün işleyebilmesi hem de çalışanların

bulundukları kurumda rahat bir şekilde çalışabilmeleri için en önemli konulardan birisi kurum içindeki kişilerarası iletişimin sağlıklı ve düzeyli bir şekilde gerçekleşmesidir.

Çalışan memnuniyetine yönelik yapılan araştırmalarda ücret gibi oldukça önemli bir faktörün çalışanlar açısından yetersiz görüldüğü durumlarda eğer çalışanlar yöneticilerini ve yönetim tarzını beğeniyorlarsa, yani yöneticileriyle aralarındaki iletişim iyiye, şirket içerisinde katı bir iletişim sürecinin aksine daha yumuşak ve çalışanların üstleriyle ve kendi aralarında iletişim kurmaya teşvik eden bir iletişim süreci var ise bu durum çalışanların memnuniyet düzeylerini arttırabilecek bir etkiye sahip olabilmektedir. Yöneticilerin çalışanlar arasında adil olması, bazı çalışanları kayırmaması, hepsine eşit mesafede olması, yapılan hatalarda yıkıcı değil yapıcı bir iletişim kurması, çalışanların fikirlerine değer vermesi ve onlardan gelebilecek önerilere açık olması gibi faktörler çalışanların memnuniyet düzeylerine doğrudan etki edebilecek güce sahip olmaktadır (Gündoğan, 2010, s.23). Kurum içerisindeki iletişimin iyi olması çalışanlar üzerinde rahatlatıcı bir etkide bulunacaktır. Üstlerine danışmaları gereken konularda çekimser olmayacaklar böylece kurum içerisinde bilgi akışında da bir sıkıntı meydana gelmeyecektir. Çalışanların kendi fikirlerini rahat dile getirebildikleri, üstlerin iletişime açık oldukları kurumlarda şirket içerisindeki bir sorun daha başlangıç aşamasında fark edilip çözüme kavuşturulabilmektedir. İletişimin güçlü olması işten ayrılımları da azaltabilecek etkiye sahiptir.

Çalışanın bağlı olduğu grup, memnuniyet düzeyi üzerinde oldukça önemlidir. Bu grup ile olan ilişkilerin iyi olması, çalışanı işine karşı motive edecektir. Grup olarak kazanılan başarılar, grup içerisindeki çalışanların birbirleriyle daha çok kaynaşmalarına ve daha uyumlu bir grup olmalarına yardımcı olacaktır. Uyumlu bir gruptaki çalışanlar bu sayede iş yerlerinde de sosyalleşme imkânı bulacaklardır. Birbirini destekleyen çalışma arkadaşları iş yerindeki performansın da artmasına katkıda bulunacaktır. Birbirleri ile iletişim kuramayan iş arkadaşları bu durumdan olumsuz etkileneceklerdir. Sosyal açıdan iş yerinde yalnızlık çeken çalışanın performansı da düşük olacaktır ve bu durum işten çıkmaya kadar varabilmektedir (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004, s.20).

Kurum içerisindeki takım çalışması çalışanların sosyal ilişkisinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Takım çalışmaları sayesinde çalışanlar birbirleriyle

kaynaşmakta, bir arada çalışabilmeyi öğrenmektedirler ve bu sayede performanslarında da artış gözlemlenebilmektedir. Yöneticilerin takım çalışmalarını desteklemesi çalışanların memnuniyet düzeylerinin artırılması için yapılması gerekenlerden kurum içi faaliyetlerden bir tanesidir (Bozkurt, Bozkurt, 2008, s.4).

İletişimin yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artışa yol açmaktadır. İletişimin sağlanması ise belirsizlikle başa çıkabilme olanağını vermektedir. İletişim eksikliği ve yetersizliği olumsuz tutumsal ve davranışsal sonuçları ortaya çıkarmaktadır. İş gören-üst arasındaki iletişim kanalının açık olması ve iletişimin taraflarca istenilen bir düzeyde gerçekleşmesi iş görenlerin iş tatmini ile aynı yönlü bir ilişki göstermektedir...” (Yüksel, 2005, s.296).

Yapılan araştırmalara göre yöneticiler iş yerindeki zamanının çoğunu rutin (gündelik) iletişim için kullanmaktadırlar (Tor, 2011, s.37). Kurum içerisindeki açık ve etkili iletişim sayesinde çalışanlar kendilerinden beklenenler konusunda herhangi bir kararsızlık durumu yaşamamaktadır. Çalışanlar arasındaki iletişimin güçlü olması onların memnuniyet düzeylerine olumlu yönde etki etmektedir (Bozkurt, Bozkurt, 2008, s.4). Yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin kapalı olduğu, sürekli bir belirsizlik durumunun yaşandığı kurumlarda çalışanlar bu durumdan olumsuz etkilenmekte ve böylece memnuniyet düzeyleri düşmektedir.

Bu başlıkta verilen bilgilerden hareketle çalışanların kurumiçi iletişim süreci yani yöneticiler ve çalışma arkadaşları ile olan iletişim süreçleri iyi olduğu takdirde çalışanın memnuniyetine doğrudan bir ilişki kurulabilmektedir. Araştırma kısmında görüşme yapılan çalışanların esnek çalışma uygulamalarını kullandıkları zamanlardaki kurumiçi iletişim süreçlerinin nasıl etkilendiğini anlamak için konu ile ilgili sorular sorulmuştur. Bu açıdan tez çalışmasının ana unsurlarından birisi olması bakımından kurumiçi iletişim konusu önem arz etmektedir.

3.2.9. Takdir Edilme ve Ödül

Çalışanlar, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilmeye ve değer görmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Kendilerini diğer çalışanlarla kıyaslayarak kurum içerisindeki yerleri ve rolleri ile ilgili daha detaylı bilgi elde etmektedirler (Sabuncuoğlu, Tüz, 1995, s.118). Çevrelerinden görecekları ilgi ve takdir kendilerini değerli hissetmelerine neden olacağı için performanslarını arttırabilecek bir durumdur.

Çalışana başarısı karşısında ödül vermek ve diğer çalışanlar içerisinde takdir etmek, çalışan açısından oldukça önemli ve memnuniyet düzeyini yükseltici bir durumdur. Hem çalışanın kurum içerisinde yaptığı işlerin beğenildiğini gösterir ve çalışanın kurum içerisindeki itibarına olumlu katkıda bulunur hem de daha fazla ödül ve takdir isteyen çalışanın performansının yüksek kalmasına yardımcı olabilmektedir. Bu durumu gören diğer çalışanlarında ödül ve takdir için performanslarında artış yaşanması muhtemel bir durumdur (Gündoğan, 2010, s.28).

Bir kurumda çalışanlara ödül verilmesi, hem çalışanlar hem de kurum açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır. Çalışanların yöneticileri tarafından yaptığı işle ilgili takdir görmesi (özellikle diğer çalışanların yanında), başarılı bir iş sonrası prim alması, kurum içerisinde başarılarıyla doğru orantılı bir şekilde terfi edilmesi gibi ödüller, çalışanların performanslarının artmasına ve kurum içerisinde daha uzun süre kalmalarına ve kurum içerisinde kariyer hedefi planlamalarına yardımcı olacaktır (Şahin, Bacak, Güler, 2015, s.32).

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında ele alındığından konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili bir bağ bulunamamıştır.

3.2.10. İş Yeri Çalışma Koşulları

Çalışanlar, işverenlerinden kendileri için rahat çalışabilecekleri uygun bir fiziki ortam beklemektedirler. İyi bir ısıtma ve havalandırma sistemine sahip, temiz, iyi ışıklandırılmış çalışma ortamları çalışanların rahat çalışmaları için gereken koşullardan sadece birkaç tanesidir. Çalıştıkları ortamın tehlikesiz, iş güvenliği standartlarına uygun

olması, kullanılan eşyaların rahat ve konforlu olması, araç gereçlerin modern ve rahat kullanılabilir olması gibi beklentiler çalışanların memnuniyet düzeylerine etki edebilecek etmenlerdir. Çalışanların mola sürelerinde vakit geçirebilecekleri kantin, dinlenme alanı, spor alanı (Örneğin masa tenisi) gibi yerler de çalışanları memnun edecek, iş yerini çalışanlar için daha cazip hale getirecek örneklerdir (Sayın, 2010, s.6).

Çalışanlara rahat çalışabilecekleri uygun bir çalışma ortamı verilmediği takdirde çalışanlarda çeşitli fiziksel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Ergonomik olmayan ofis mobilyaları ve uzun mesai saatleri çalışanlarda fiziksel sorunlara, uygun havalandırmanın olmaması kalabalık ofislerde çeşitli hastalıkların daha çabuk yayılmasına yol açacaktır. Işıklandırması iyi yapılmamış, dar ve basık ofisler çalışanların psikolojilerini de olumsuz yönde etkileyecektir. Bu tarz olumsuz koşullar çalışanların performanslarını olumsuz etkileyecektir. Çalışanlarda işe devamsızlık, iş kazaları, işte yıpranma gibi sorunlar baş gösterecek ve işten ayrılmaya kadar varabilecektir (Tor, 2011, s.48). Bu tarz sıkıntıların yaşanmaması için yöneticilerin çalışanlar için en uygun ortamı hazırlamaları ve onlardan bu yönde gelen talepleri dikkate almaları gerekmektedir.

Kurumun çalışanlara sağladığı çalışma koşulları aynı zamanda çalışanların özel hayatlarına da etki etmektedir. Ek mesailer, uzun çalışma saatleri zaten sınırlı olan iş dışı vakti ya daha da sınırlandırdığı ya da tamamen bitirdiği için çalışanlar ailelerine ve arkadaşlarına kısaca özel hayatlarına yeterince vakit ayıramayacakları için bu durum çalışanların memnuniyet düzeylerini düşürücü bir etkide bulunacaktır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, Erat, 2004, s.19).

Bu tez çalışması kapsamında incelenen tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulaması çalışılan mekanı ve koşulları ayarlama imkânını çalışana verdiği için oldukça önemlidir.

3.2.11. Terfi Olanakları ve Örgüt Büyüklüğü

Her bir çalışan açısından çalıştığı şirkette yükselme farklı şekillerde algılanabilir. Kimi çalışanlar için yükselme kendini geliştirme olarak algılanırken, kimi çalışanlar içinse aldığı ücretin daha fazla artması veya kurum içerisinde daha yüksek bir

mevki elde etme olarak görülebilir. Bu yüzden her çalışanda yükselmeye bağlı memnuniyet artışı da farklı olacaktır. Çalışanın yaptığı işteki başarısından dolayı terfi alarak yükselmesi aynı zamanda sosyal hayatına da yansıyacak ve kişiye prestij ve sosyal statüsünü yükseltme şansı verebilecek bir durumdur. Özel hayatına dahi olumlu etki eden bu durum çalışanın iş memnuniyetine de olumlu etkide bulunacaktır (Gündoğan, 2010, s.21).

Çalışanın bulunduğu kurumdaki terfi imkânları memnuniyet düzeyi üzerinde önemli bir etkide bulunmaktadır. Çoğu zaman kariyer imkânları ücretten daha önemli görülmektedir ve çalışanlar bekledikleri kariyer imkânlarını bulamadıklarından işlerini değiştirmektedirler. Eğer çalışan bulunduğu kurumda kendisini geliştirip terfi alabiliyorsa bu durum memnuniyet düzeyini yükseltecektir. Ancak terfi imkânı bulamadığı durumda memnuniyetsizlik durumu baş gösterecektir (Çakır, Eğinli, 2010, s.28).

Çalışan sayısının az olduğu küçük kurumlarda çalışan memnuniyeti düzeyi, çalışan sayısının çok olduğu büyük kurumlara kıyasla daha yüksek seviyededir. Bu duruma çalışanların isteklerinin yöneticileri tarafından görülememesi, büyük kurumlarda çalışanlar arasında yakın arkadaşlık ilişkilerinin gelişmemesi gibi nedenler sebep olarak gösterilmektedir

...Kanada'da gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre yüksek düzeyde iş doyumuna sahip olan çalışanların (% 44) küçük işletmelerde çalıştıkları, orta düzeyde iş doyumunun büyük işletmelerde çalışanların (% 40) en az düzeyde iş doyumuna ise orta düzeyde işletme çalışanlarının (% 38) sahip oldukları görülmektedir. Küçük işletmelerde iş doyumunun yüksek olmasının en önemli nedeni çalışanların (% 60) işverene ve çalışma arkadaşlarına duydukları güven bulunmaktadır. Bununla birlikte, küçük işletmelerde çalışanların işyerinde arkadaşları ve üstleri ile iletişimlerinin oldukça doyum verici olmasının iş doyumunun yüksek olmasına neden olduğu açıklanmaktadır (Eğinli, 2009, s.42).

Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında ele alındığından konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili bir bağ bulunamamıştır.

3.2.12. Yan Haklar

Bir kurumun ücret dışı imkânları olan yan haklar iyi bir durumdaysa veya çalışanlardan gelen talepler doğrultusunda iyileştiriliyorsa çalışanların memnuniyet düzeyleri de buna bağlı olarak artış gösterecektir (Gündoğan, 2010, s.31). Çalışanlara sunulan özel sağlık sigortası, servisle ulaşım, yemek kartı, ikramiyeler, çeşitli yardımlar çalışanların mevcut işleriyle ilgili memnuniyetlerini arttırmaktadır. Örneğin, çalıştığı kurumun servisiyle işe gelen bir çalışan hem rahat bir şekilde işe geldiği için hem de kendi aracıyla gelip masraf yapmadığı için durumdan memnun olacaktır. Günümüzde çalışanlar artık şirketlerinden bu tarz yan hakları daha fazla talep etmektedirler. Çalışan memnuniyetine etki eden faktörler arasında ele alındığından konunun daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla yer verilmiştir. Bu tez çalışmasının konusu ile ilgili bir bağ bulunamamıştır.

Bu bölümde alan literatüründen hareketle ele alınan değişkenlerin esnek çalışanların çalışan memnuniyeti ile ilişkisi bu çalışmanın ana sorunlarından bir tanesidir. Bir sonraki bölümde esnek çalışma uygulamaları kapsamındaki çalışanlarla yapılan görüşmelerde, sorulan sorularla bu değişkenler ile çalışanların memnuniyet düzeyleri arasında herhangi bir ilişki olup olmadığı, çalışanların bunu nasıl gördüğü, bu değişkenlere göre esnek çalışma uygulamalarının memnuniyetle ilişkisinin çalışanlar tarafından nasıl görüldüğü araştırılmıştır.

4. TÜRKİYE’DEKİ ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ HİZMET SEKTÖRÜNDEKİ ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Giriş bölümünde daha detaylı bir şekilde verildiği gibi araştırmanın amacı, tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları konusunda Türkiye’deki durumun, çalışanların deneyiminden hareketle kendi algısı ve yaklaşımından tespiti ve değerlendirilmesi ile bu uygulamaların çalışan memnuniyeti ile arasındaki ilişki üzerine bir araştırma yapmaktır. Bu amacı odağa alan beş temel soru

oluşturulmuştur. Esnek çalışma uygulamalarında yer alan hizmet sektöründeki çalışanların algısı, anlaması ve yaklaşımı betimlemek, değerlendirmek ve yorumlamak üzere araştırmanın amacını odağa alan şu beş temel araştırma sorusu çerçevesinde araştırma yapılmıştır:

- 1- Türkiye'deki esnek çalışma uygulamaları ile hizmet sektöründeki çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?
- 2- Esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengelerine olumlu bir katkısı var mıdır?
- 3- Esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetinde demografik değişkenlerin bir payı var mıdır?
- 4- Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının hem çalışanlar hem de işverenler açısından ekonomik olarak bir avantajı var mıdır?
- 5- Esnek çalışma uygulamalarında çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile memnuniyet arasındaki ilişki açısından pandemi öncesi ve pandemi sürecindeki bir farklılık var mıdır?

Nitel araştırma yöntemlerinin desenlerinden birisi olan fenomenolojik yaklaşımdan yararlanarak bu çalışmada, çalışan memnuniyetleri ile söz konusu uygulamaların arasındaki ilişkiyi, katılımcıların deneyimlerini kendi gözünden ve kendi yorumları üzerinden incelemek üzere tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) kapsamında Türkiye'deki hizmet sektörünün farklı kollarındaki özel şirketlerde çalışan 64 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Katılımcıların demografik değişkenlerinin olduğu bilgiler ile elde edilen verilere bu bölümde yer verilmiş ve değerlendirilmiştir. Görüşmeler sırasında katılımcılar oldukça rahat bir tavır sergilemişlerdir. Öncelikli olarak kendilerinden bahsetmelerini sağlayacak ön sorularla sohbet ortamı oluşturulmuş devamında araştırma sorularına geçilmiştir.

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Esnek çalışma uygulamalarının hizmet sektöründeki çalışan memnuniyeti ile arasındaki ilişkiyi anlamak üzere yaptığımız bu çalışmada 64 kişi ile yarı

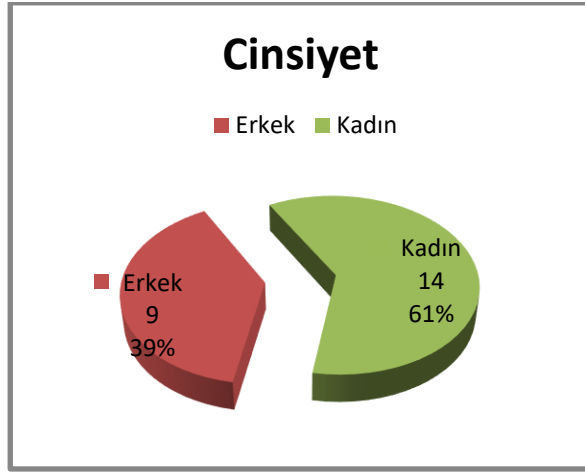
yapılandırılmış görüşme yapılmıştır. Görüşmeler Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) pandemisi öncesinde ve pandemi sürecinde yapılmıştır. Bu açıdan iki farklı süreçteki görüşmeleri kapsamaktadır. 23 çalışan ile pandemi öncesinde, 41 çalışan ile pandemi sürecinde görüşmeler yapılmıştır.

Yapılan bu görüşmeler ile esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetine olan pozitif etkisi, yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım penceresinden çalışanların gündelik yaşamda esnek çalışmayı nasıl algıladıkları ve esnek çalışma ile nasıl bir anlam inşası gerçekleştirdikleri farklı açılardan incelenmeye ve keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu sayede araştırma sorularına da cevap aranmıştır. Görüşme cevapları, katılımcıların esnek çalışma uygulamaları ile ilişkilerini kendi gözleriyle gördükleri şekilde yansıtmaya çalışmaktadır.

Pandemi sürecinden önce yapılan görüşmelerdeki çalışanların demografik bilgileri ile pandemi sonrasında ulaşılan toplam katılımcının demografik bilgilerinin olduğu tablo ve şekiller ayrı ayrı gösterilmiştir.

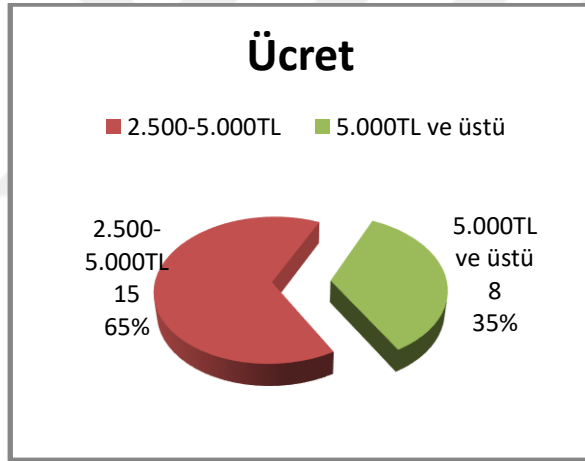
Pandemi öncesi görüşme yapılan 23 çalışanın demografik bilgileri

Bu kısımda pandemi öncesi süreçte araştırmaya katılan 23 çalışanın demografik bilgilerinin olduğu şekiller verilmiştir. Demografik değişkenler araştırmaya kabul eden katılımcılara göre belirlenmiştir. Örnek olarak katılımcıların pozisyonları tamamen araştırmaya katılan katılımcılardan dolayı üç tane ile sınırlıdır. Hizmet sektöründeki tüm pozisyonları göstermemektedir. Benzer şekilde eğitim durumları da araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanların eğitim durumlarını göstermektedir.



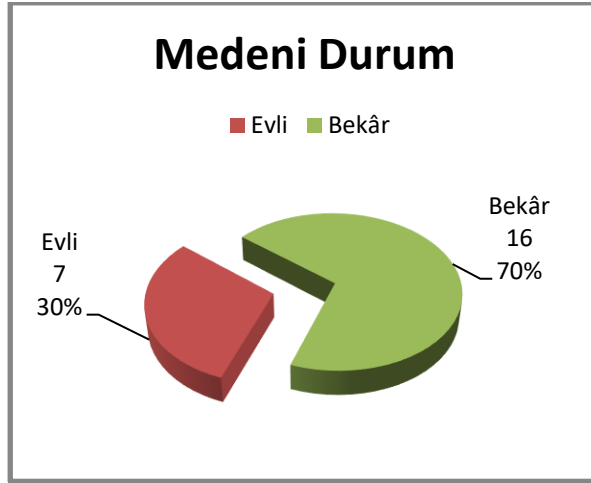
Şekil 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi – **Cinsiyet**

Pandemi öncesi araştırmaya katılan 23 çalışanın 9'u erkek, 14'ü kadın çalışanlardan oluşmaktadır.



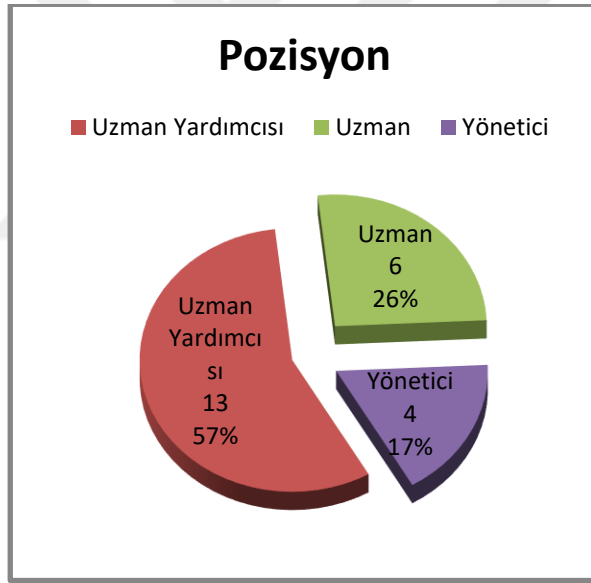
Şekil 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Ücret**

Pandemi öncesi araştırmaya katılan çalışanların ücret dağılımına baktığımızda 2.500-5.000 TL arasında ücret alanların sayısı 15 iken 5.000 TL ve üzerinde ücret alan çalışanların sayısı ise 8'dir.



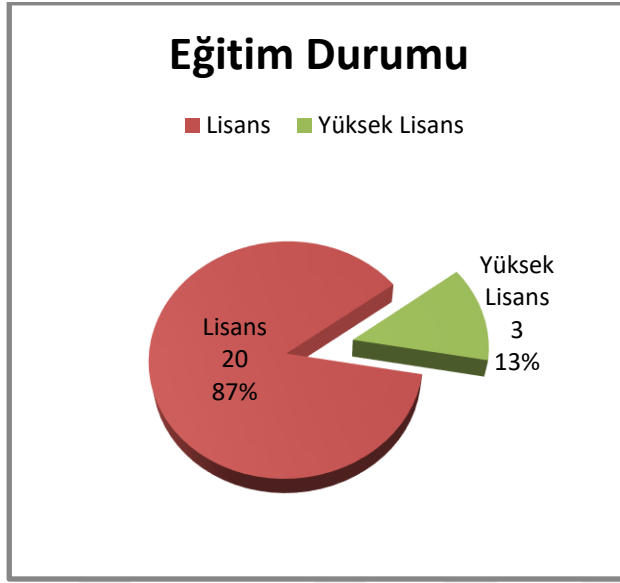
Şekil 3: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi – **Medeni Durum**

Pandemi öncesi araştırmaya katılan çalışanların 7’si evliyken 16’sı bekârdır.



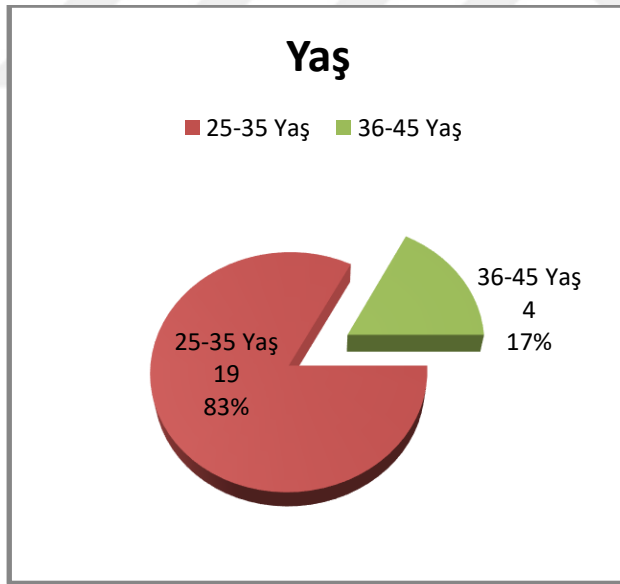
Şekil 4: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Pozisyon**

Pandemi öncesi araştırmaya katılan çalışanların 13 tanesi uzman yardımcısı, 6 tanesi uzman ve 4 tanesi ise yöneticidir.



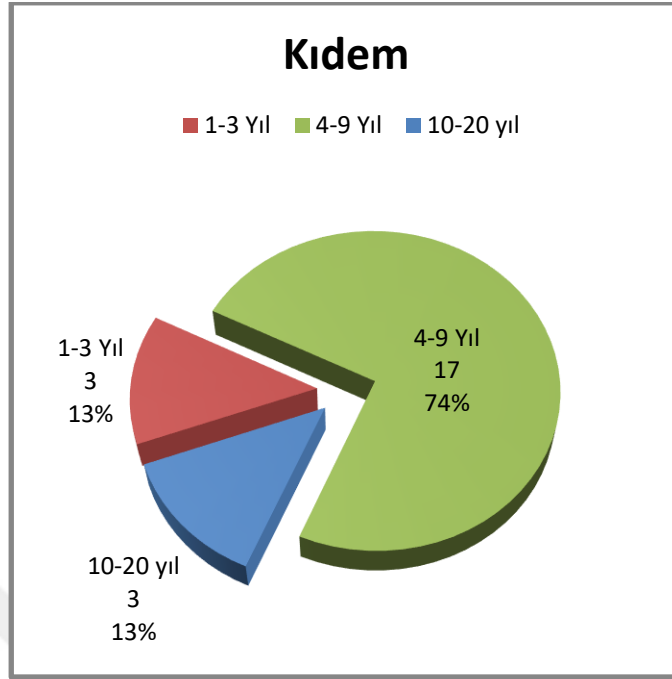
Şekil 5: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi – Eğitim Durumu

Pandemi öncesi araştırmaya katılan çalışanların 20 tanesi lisans, 3 tanesi ise yüksek lisans mezunudur.



Şekil 6: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - Yaş

Pandemi öncesi araştırmaya katılan çalışanların 19'u 25-35 yaş aralığında iken 4 tanesi 36-45 yaş aralığındadır.

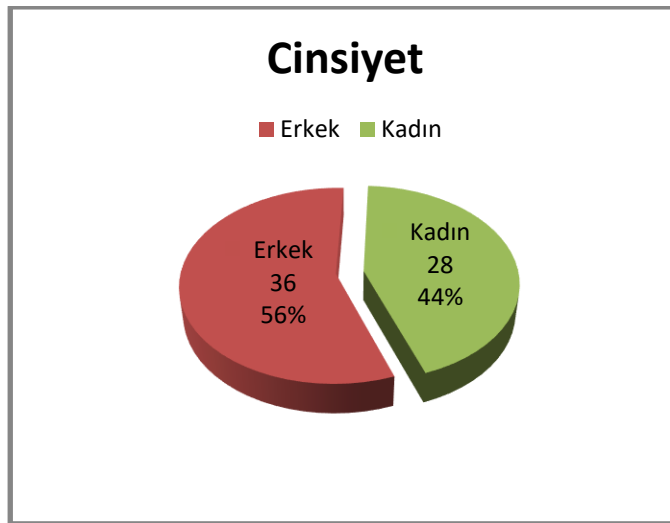


Şekil 7: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Pandemi Öncesi - **Kıdem**

Pandemi öncesi araştırmaya katılan çalışanların 3 tanesinin kıdemi 1-3 yıl arasında, 17 tanesinin kıdemi 4-9 yıl ve 3 tanesinin kıdemi 10-20 yıl aralığındadır.

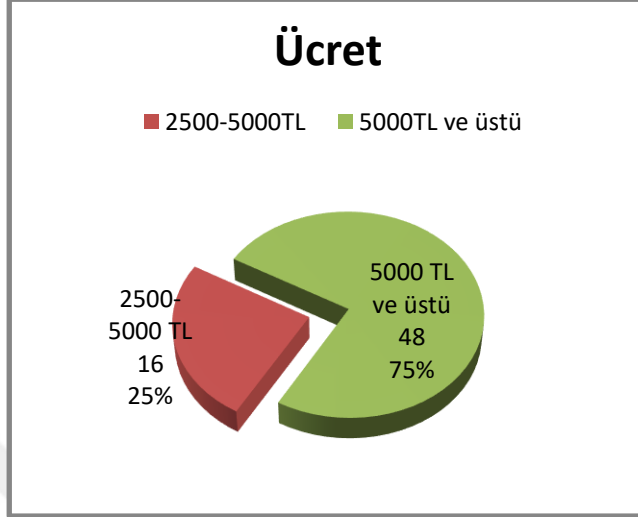
Tüm katılımcıların demografik bilgileri

Bu kısımda verilen grafiklerde ve tabloda pandemi öncesi ve sürecinde araştırmaya katılan toplam 64 çalışana ait demografik veriler bulunmaktadır.



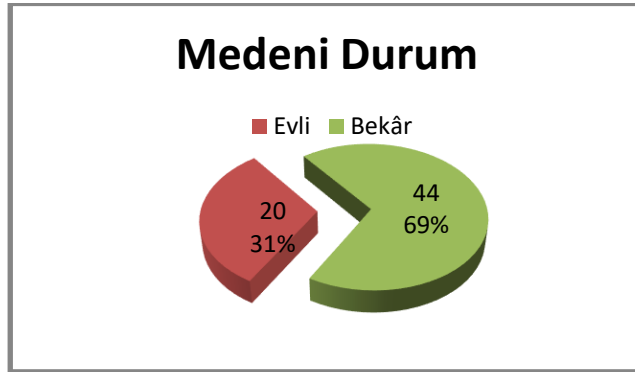
Şekil 8: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Cinsiyet**

Araştırmaya katılan 64 çalışanın 36'sı erkek, 28'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır.



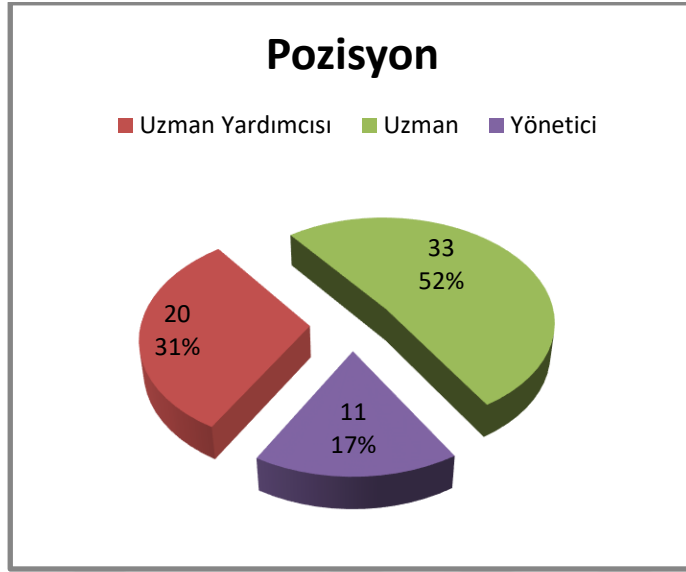
Şekil 9: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Ücret**

Araştırmaya katılan çalışanların ücret dağılımına baktığımızda 2.500-5.000 TL arasında ücret alanların sayısı 16 iken 5.000 TL ve üzerinde ücret alan çalışanların sayısı ise 48'dir.



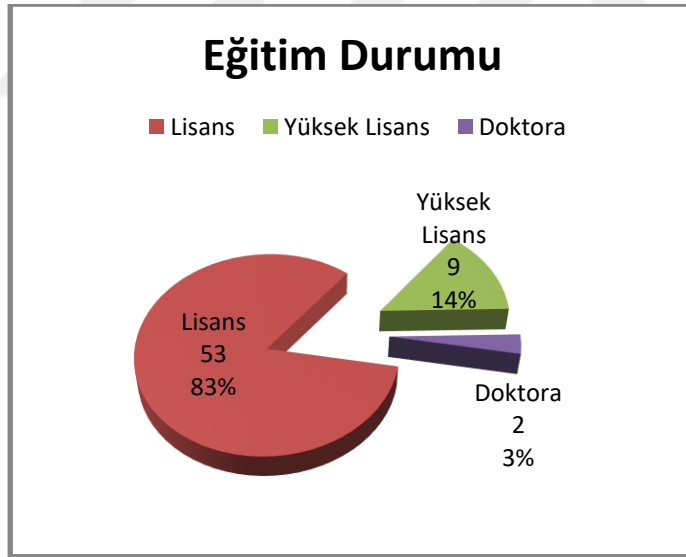
Şekil 10: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Medeni Durum**

Araştırmaya katılan çalışanların 20 tanesi evliyken 44'ü bekârdır.



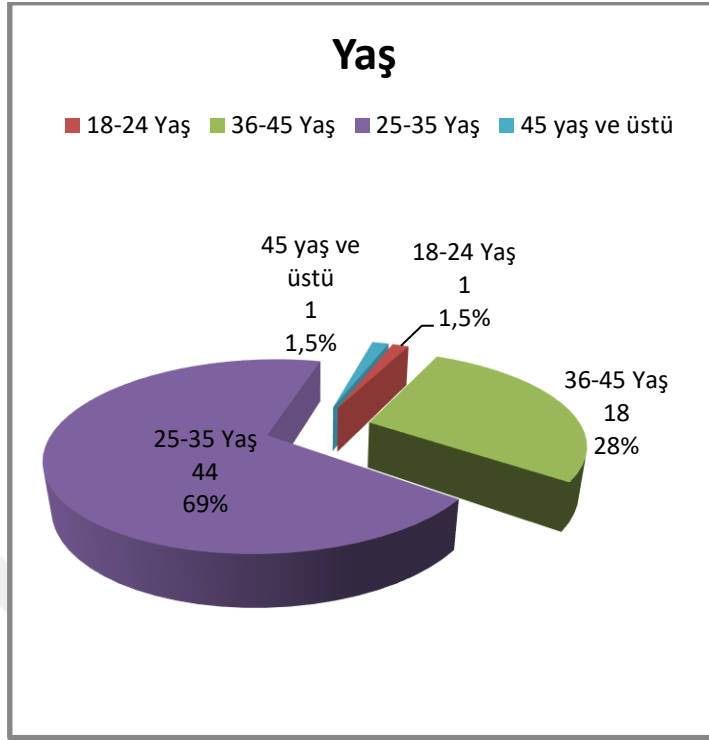
Şekil 11: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Pozisyon**

Araştırmaya katılan çalışanların 20 tanesi uzman yardımcısı, 33 tanesi uzman ve 11 tanesi ise yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.



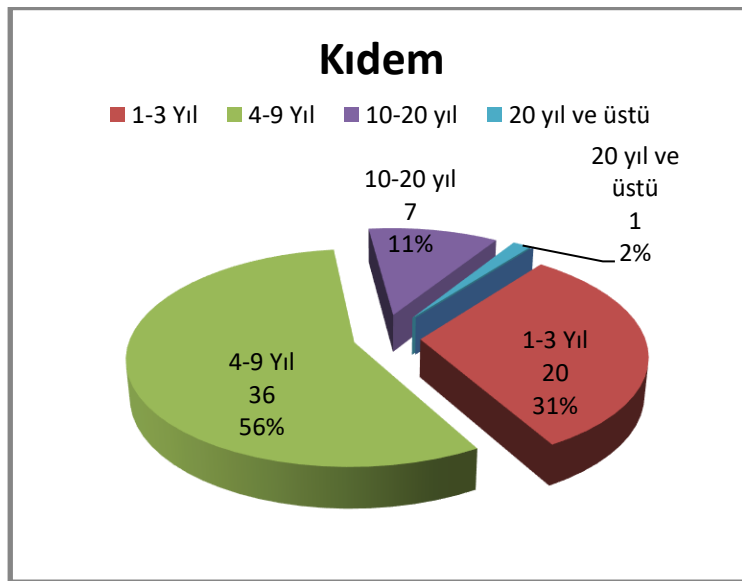
Şekil 12: Katılımcıların Demografik Bilgileri - **Eğitim Durumu**

Araştırmaya katılan çalışanların 53 tanesi lisans, 9 tanesi yüksek lisans ve 2 tanesi doktora mezunudur. Buradan da görüldüğü üzere katılımcıların tamamı yükseköğretim mezunudur.



Şekil 13: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların 1 tanesi 18-24 yaş aralığında, 44 tanesi 25-35 yaş aralığında, 18 tanesi 36-45 yaş aralığında ve 1 tanesi 45 yaş üzerindedir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun 25-35 yaş aralığındaki Y kuşağı olduğu görülmektedir.



Şekil 14: Katılımcıların Demografik Bilgileri - Kıdem

Araştırmaya katılan çalışanların 20 tanesinin kıdemi 1-3 yıl aralığında, 36 tanesinin 4-9 yıl aralığında, 7 tanesinin 10-20 yıl aralığında ve 1 tanesinin 20 yılın üzerindedir.

Yukarıda verilen grafiklere tek bir yerden bakmak için aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

KATEGORİ	Sınıf	Adet	Sınıf	Adet
Cinsiyet	Erkek	36	Kadın	28
Yaş	18-24 Yaş	1	25-35 Yaş	44
	36-45 Yaş	18	45 yaş ve üstü	1
Eğitim Durumu	Lisans	53	Yüksek Lisans	9
	Doktora	2	-	-
Medeni Durum	Evli	20	Bekâr	44
Pozisyon	Uzman Yardımcısı	20	Uzman	33
	Yönetici	11	-	-
Kıdem	1-3 Yıl	20	4-9 Yıl	36
	10-20 yıl	7	20 yıl ve üstü	1
Ücret	2.500-5.000TL	16	5.000TL ve üstü	48

Tablo 2: Katılımcıların Demografik Bilgileri

Yapılan görüşmeler Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19) pandemisi öncesi ve sonrasında yapılmıştır. Pandemi öncesinde yapılan yirmi üç görüşmedeki çalışanlar hem tele çalışma (uzaktan çalışma) uygulamasından hem de esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamasından yararlanmaktadırlar. Ancak pandemi sürecinde yapılan kırk bir görüşmedeki çalışanlar bu süreçte sadece tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulaması kapsamında çalışmaktadırlar. Buradan hareketle yapılan görüşmeler kendi

içlerinde pandemi öncesi ve pandemi sürecinde olmak üzere ikiye ayrılmış ve değerlendirmeler ile yorumlar bu durum üzerinden yapılmıştır. Katılımcıların verdiği cevaplar içerisinde genel durumdan çok farklı olan cevaplar doğrudan alıntıyla gösterilmiştir.

4.2.Araştırma Soruları ile İlgili Bulgular

1. Türkiye’deki esnek çalışma uygulamaları ile hizmet sektöründeki çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?
2. Esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengelerine olumlu bir katkısı var mıdır?
3. Esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetinde demografik değişkenlerin bir payı var mıdır?
4. Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaların hem çalışanlar hem de işverenler açısından ekonomik olarak bir avantajı var mıdır?
5. Esnek çalışma uygulamalarında çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile memnuniyet arasındaki ilişki açısından pandemi öncesi ve pandemi sürecindeki bir farklılık var mıdır?

Yapılan görüşmelerde katılımcılara sorulan sorularla yukarıda sıralanan araştırma sorularının cevapları bulunmaya çalışılmıştır.

1- Esnek çalışma uygulamalarının çalışma arkadaşları ve yöneticiler ile olan iletişime etkisi

Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının kurumiçi iletişim ve kişilerarası iletişim süreçlerine olan etkisini anlayabilmek adına görüşmelerde çalışanlara söz konusu uygulamaların çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile olan iletişim süreçlerine nasıl etki ettiği, uzaktan çalışma kapsamındayken herhangi bir iletişim problemi yaşayıp yaşamadıkları sorulmuştur.

Bulgu ve Değerlendirme

Görüşme yapılan katılımcılardan alınan cevaplar doğrultusunda uygulamaların çalışanların iletişim süreçlerine olumsuz bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Pandemi öncesinde ve pandemi sürecinde verilen cevaplar karşılaştırıldığında durum yine aynı olmaktadır. Demografik değişkenler ile ilgili ayırt edici bir durum bu konuda saptanmamıştır.

Çalışanların telefon çağrısı, Skype, Whatsapp, Zoom gibi programlar veya şirketin kendi özel haberleşme yazılımları gibi uygulamaları aracılığıyla devamlı olarak ekip arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iletişim halinde olduklarını, herhangi bir iletişim kopukluğu sorunu yaşamadıklarını belirtmişlerdir. İletişim sürecinin çoğu zaman görüntülü olarak değil, yazılı olarak gerçekleştirildiği ancak ihtiyaç duyulması halinde görüntülü konuşmalar da yapıldığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Konu ile ilgili Ç1, Ç2 ve Ç3 kodu verilen çalışanların kendi görüşlerine yer verilmiştir.

Ç1: Ekip olarak Microsoft'un Teams uygulamasını kullanıyoruz. Ortak çalıştığımız dosyaları birbirimizle paylaşıp ortaklaşa çalışabiliyoruz. Bu açıdan yüzyüze olduğumuz durum kadar rahat çalışabiliyoruz.

Ç2: Yüz yüze girdiğimiz toplantılarda ana konuya gelmeden önce konu ile alakasız ve kişisel sohbetler çok fazla oluyordu. Uzaktan çalışırken yaptığımız görüntülü veya sesli toplantılarda doğrudan konumuza odaklanıp konuyu uzatmadan toplantıları bitirebiliyoruz. Bu açıdan çok daha verimli toplantılar yaptığımızı düşünüyorum.

Ç3: Çalışma ekibimizle sürekli olarak görüntülü veya sesli şekilde bağlantı halindeyiz. Herhangi bir sorum olduğunda çok rahatlıkla sorabileceğim birisini bulup sorunumu halledebiliyorum.

Bu konuda genel cevaplardan farklı olarak Y1 kodu verilen yöneticinin farklılık içeren yorumu aşağıda doğrudan alıntılanmıştır.

Y1: Ofiste olduğum zamanlarda gün içerisinde ortalama iki ya da üç tane toplantıya katılıyorum. Toplantı aralarında ekibimdeki çalışma arkadaşlarımla sorularımla ilgileniyorum. Toplantı sırasında rahatsız edilmediğim için bir sorun yaşamıyordum.

Uzaktan çalışma sırasında da toplantılarım devam ediyor ancak bu sefer ekibimdeki insanlardan sürekli olarak bildirimler aldığım için dikkatim dağılabiliyor. Bildirimleri kapattığımda açmayı unuttuğum zamanlar oluyor bu sefer daha fazla sıkıntı yaşayabiliyorum.

Bu durum, çalışma yeri ve zamanının ortadan kalkmasının bir sonucu diyebiliriz. Çalışma arkadaşlarıyla olan iletişimde aradaki sınırlar olmadığı zaman, devamlı olarak ulaşılabilir olma haliyle birlikte böyle yoğunluklar olabilmektedir. Gelen cevaplara göre uzaktan çalışmadaki iletişim sürecinin, ofis ortamında kurulan iletişim sürecinden bir farkı olmadığı görülmüştür. Yüz yüze ve görüntülü olarak yapılan görüşmelerde katılımcıların uzaktan çalışma sırasında sesli ve görüntülü iletişim imkânlarını kullanarak iletişim süreçlerini yönetmekten memnun oldukları gözlenmiştir.

2- Esnek çalışma uygulamasının çalışanın hayatına ve sosyal çevresine etkisi

Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengesine olan etkisini anlayabilmek adına görüşmelerde çalışanlara söz konusu uygulamaların esnek çalışmaya başladıktan sonra özel hayatlarına ve sosyal çevrelerine nasıl bir etkisi olduğu, nelerde değişiklik yaşandığı sorulmuştur.

Bulgu ve Değerlendirme

Çalışanlar bu soruyu cevaplarken pandemi öncesinde uygulamaların getirdiği olumlu durumlardan bahsederken pandemi süreci ile birlikte normal çalışma zamanını aşmaya başladıklarını, ofise gitmedikleri için salgından korunduklarını ve bu yüzden daha rahat hissettiklerini aktarmışlardır. Bu durumun gelişmesinde pandemi sürecinde yaşanan sokağa çıkma yasakları ve kişisel sağlık durumunu riske atmamak için zaruri haller dışında evden çıkılmaması da etkili olmuştur.

Demografik değişkenler açısından bakıldığında kadın çalışanların çocuklarıyla ilgilenme ve ev işlerini de yapma noktasında kendilerine uygulamaların avantaj sağladığını aktarmışlardır. Cinsiyet dışında diğer demografik değişkenler ile ilgili farklı

bir durum saptanmamıştır. Konu ile ilgili Ç4 ve Ç5 ve Ç6 kodu verilen çalışanların konu ile ilgili görüşleri aktarılmıştır.

Ç4: İki çocuğum var ve eşim de yoğun olarak şehir dışına çıkıyor. Evden çalıştığım günlerde öğle arasında çocuklarımın yemeklerini hazırlayıp evi toparlayabiliyorum. İş yerine gittiğim günlerde bu işler için ya bakıcı tutman gerekiyor yada kendi annem yardıma geliyor. Ama çocuklarım özellikle ben evdeyken çok daha mutlu oluyorlar. Bazen çalıştığımı unutup gürültü yapabiliyorlar ama onu da hemen halledebiliyorum. Mesaim bitince onları dışarı gezmeye de rahatça çıkartabiliyorum.

Ç5: İşe gidip geldiğim günlerde eve gelmem saat 19:00'u bulduğu için yoldan dolayı yorgun oluyorum. Eve varınca tek istediğim yatıp dinlenmek oluyor ve ne sosyal çevreme ne de kendime ayıracak vakit bulamıyorum. Uzaktan çalıştığım günlerde saat 16:30'da mesaim biter bitmez sosyal çevreme veya kendime çok rahat bir şekilde zaman ayırabiliyorum.

Ç6: Kızımın okuldaki gösterilerine ve veli toplantılarına gitmek için izin almam gerekmiyor. Bunların olduğu haftalarda çalışma düzenimi de buna göre ayarlıyorum.

Pandemi öncesinde yapılan görüşmelerde katılımcıların tamamı bu soruya özel hayatlarına daha fazla vakit ayırabildiklerini ve günlük ve haftalık planlarını daha rahat yapabildikleri cevabını vermişlerdir. Özellikle çocuk sahibi olan çalışanların çocuklarıyla bu sayede daha fazla vakit geçirebildikleri, okul toplantıları ve doktor kontrolleri gibi önemli randevuları için iş yerinden izin alma ihtiyacı olmadan programlarını buna göre ayarlayabildiklerini, bu durumun ise kendilerinde iş yerlerine karşı daha pozitif duygular hissettirdiğini belirtmişlerdir.

Katılımcıların ortak olarak üzerinde durdukları nokta, hafta içi yapmaları gereken özel işlerini (doktor kontrolleri, banka işlemleri, veli toplantıları vb.) izin kullanmadan ve mesailerini aksatmadan yapabilmelerinin verdiği rahattır.

Ancak evi uzaktan çalışmaya müsait olmayan veya aile ve iş yaşamı arasına evde olduğu zaman sınır çekemeyen çalışanlar bu süreçte oldukça zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bu çalışanların sürekli evde olması kendilerinden beklenen bazı aile içerisindeki rolleri ile iş yerindeki rollerinin birbirine karışmasına yol açmıştır. Bunun

sonucunda ise kendilerine göre verimsiz bir çalışma şekli ortaya çıkmıştır. Bu durumun hem erkek hem de kadın çalışanlarda olması, cinsiyet açısından her iki grubun da esnek çalışma sırasında benzer sorunlarla uğraştığını göstermiştir.

3- Esnek çalışma uygulamalarının beğenilen ve beğenilmeyen yönleri

Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının çalışanlar açısından beğenilen ve beğenilmeyen yönlerini görmek adına görüşmelerde çalışanlara söz konusu uygulamaların beğendikleri ve beğenmedikleri yönlerini sıralamaları istenmiştir. Demografik değişkenler ile ilgili ayırt edici bir durum bu konuda saptanmamıştır.

Bulgu ve Değerlendirme

Katılımcılarda esnek çalışma uygulamalarının beğendikleri yönleri ile ilgili gelen cevaplar aşağıda sıralanmıştır.

Ç7: *Mesaim başlamadan yarım saat önce kalktığım için uykumu alamama gibi bir problemim pek olmuyor. İşe gidip geldiğim zamanlarda sabah trafiğinde evimden işe gitmek bir buçuk saate sürüyor ve 2 vesait kullanmam gerekiyor. Ancak evden çalıştığım zamanlarda böyle bir sorun yaşamadığım için çok rahat oluyorum.*

Ç8: *Çalıştığım yerde öğle yemekleri için tercih edebileceğimiz restoranlar sınırlı ve daha çok fast food tarzı sağlıksız beslenme yerleri var. Evden çalıştığım zamanlarda kendi yemeğimi yapıp yediğim için beslenme şeklim çok daha düzenli ve sağlıklı oluyor. İşe gidip gelirken süre sıkıntısından kahvaltı yapamıyorum ancak evden çalışırken bu durumu da hallediyorum.*

Ç9: *İş yerinde uymamız gereken kıyafet kuralları bulunmakta. Ancak uzaktan çalışırken görüntülü görüşmelerde dahi istediğimiz kıyafetle katılabiliyoruz. Sadece gövdemiz gözüktüyor ama gömlek ve kravat takın denilmiyor. Rahat kıyafetlerle rahat bir ortamda çalışmak çok daha verimli olmamı sağlıyor.*

Ç10: *İşe gidip gelirken kendi arabamı kullanıyorum, çalıştığım kurumun oturduğum yere servisi yok. Haftada 3 gün uzaktan çalışmaya başladığımda ilk olumlu etkisini*

benzin masrafımın azalmasında gördüm. Pandemi döneminde sürekli evden çalıştığım için benzin masrafım olmadı.

İşe gidip gelirken şahsi aracını kullanan çalışanların yakıt masrafından tasarruf etmeleri, trafik sorunu ve kalabalık toplu taşımayla seyahat etmeke etmek zorunda kalmamaları, esnek çalışma uygulamaları sayesinde kendilerine ve çevrelerine daha fazla ayıracak vakit bulabilmeleri, kendi özelleştirilmiş çalışma alanlarında daha rahat, daha verimli ve yüksek konsantrasyonla çalıştıklarını düşünmeleri, kıyafet konusunda istediklerini giyebildikleri için çalışırken daha rahat kıyafetler giymeleri ve bu durumun getirdiği rahatlık ve özel işlerini, evin ihtiyaçlarını izin kullanmadan yapabilmelerini uygulamalara ilişkin beğendikleri yönler arasında görmektedirler. Görüşmelerden elde edilen verilere bakıldığında zaman esnek çalışma uygulamalarının çalışanlara ekonomik olarak bir tasarruf etme yoluyla bir avantaj sağlama ve iş-yaşam dengesini kurma noktasında yardımcı olduğu görülmüştür.

Yukarıda sayılan maddeler araştırmaya katılan çalışanlardan alınan ortak cevaplardır. Pandemi öncesinde de beğenilen yönler aynı kalırken beğenilmeyen yönlerde genel olarak bir değerlendirme yapılmıyordu. Ancak pandemi süreciyle birlikte uygulamaların çalışanlar tarafından beğenilmeyen yönleri de daha net ortaya çıkmış bulunmaktadır.

Katılımcılarda esnek çalışma uygulamalarının beğenmedikleri yönleri ile ilgili gelen cevaplar aşağıda sıralanmıştır.

Ç11: *Yoğun olduğumuz zamanlarda evden çalışırken mesai saatim bitmesine rağmen farkında olmayıp daha uzun süreler çalıştığım oluyor. İş yerindeki gibi saate sürekli bakmadığım için bunu farkedemiyorum.*

Ç12: *Başkaları çalışırken ben de onlara bakarak rahat çalışabiliyorum ama evde tek başına çalışmam gerektiğinde dikkatimi dağıtacak şeyler mutlaka çıkıyor. Çoğu zaman çalışasım gelmiyor ve sadece hoşuma giden şeyleri yapmak istiyorum.*

Ç13: *İş bilgisayarımda çalışırken bir anda ekrar kararı bir dahada açılmadı. Çalıştığım şirketin teknik işlerle ilgilenen personelini aradım ancak bakmadan bir şey*

söyleyemeceğini söyledi. Bilgisayarı alıp şirkete gidip tamir ettirip dönmem günümün yarısını heba etti ve akşam mesai yapmak durumunda kaldım.

Uzayan mesai saatleri, uygun çalışma ortamı olmayan çalışanların pandemi sürecinde sadece evden çalışmak durumunda kalması, çalışma veriminde kişisel olarak düşme gözlemlenmesi, herhangi bir teknik arıza durumunda hızlı müdahale seçeneğinin olmaması gibi durumlar çalışanların uygulamalara karşı olan olumsuz görüşleridir.

Katılımcıların beğendikleri ve beğenmedikleri yönleri bakıldığı zaman beğenilen yönler ulaşım sorunu, iş-yaşam dengesinin kurulması, rahat ve kişiselleştirilmiş çalışma alanı çevresinde şekillenmektedir. Beğenilmeyen yönlerde ise uzayan mesai saatlerinin getirdiği baskı ve uygun çalışma ortamının bulunmaması öne çıkmaktadır.

4- Esnek çalışma uygulamalarının iş performansına etkisi

Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarının çalışanların performansına etkisini anlayabilmek adına görüşmelerde çalışanlara söz konusu uygulamaların esnek çalışmaya başladıktan sonra performanslarına bir etkisi olup olmadığı ve daha önceki çalışmalarına göre kendi performanslarını nasıl buldukları sorulmuştur. Demografik değişkenler ile ilgili ayırt edici bir durum bu konuda saptanmamıştır.

Bulgu ve Değerlendirme

Çalışanlardan gelen cevaplarda, çalışanlar çoğunlukla performanslarının arttığını düşünmektedir. Ancak performansının aynı kaldığını ve azaldığını düşünen çalışanlar da mevcuttur. Pandemi öncesi ve pandemi sürecinde sorulmasına rağmen benzer cevaplar alınmıştır.

Ç14: Telefon sesleri ve etrafımdaki insanların konuşmaları çok kolay bir şekilde dikkatimi dağıtabiliyor. Bazen bu yüzden boş toplantı odalarında çalışmam gerekebiliyordu dikkatimi toplayabilmek için. Uzaktan çalıştığım zamanlarda kendime sessiz sakin bir konfor alanı kurabildiğim için kesintiye uğramadan motive olmuş bir şekilde çalışabiliyorum.

Ç15: *Çalıştığım ofis açık planlı bir ofis olduğu için yöneticilerimle sürekli olarak göz teması halinde bulunabiliyoruz ve bu ister istemez beni olumsuz etkiliyor. Özellikle stresli proje çalışmaları sırasında yöneticimin fiziksel olarak sürekli yanıma gelmesi işimi yaparken gerilmeme sebep olabiliyor. Uzaktan çalışırken böyle bir durum söz konusu olmadığı için çok rahat çalışıyorum. Görüşmemiz gerektiğinde de mümkün olduğunca kısa tutup işime odaklanıyorum.*

Performansının arttığını düşünen çalışanların bu duruma gerekçe olarak gösterdikleri durumlar aşağıda sıralanmıştır.

- 1- Ofis ortamındaki gürültünün dikkat dağınıklığına sebebiyet vermesi,
- 2- Yöneticilerin devamlı olarak çalışanın yanına gelmesiyle oluşan psikolojik baskı,
- 3- İş yeri ve ev arasındaki mesafenin uzamasıyla birlikte trafikte geçen sürenin artması ve buna bağlı olarak işe varmadan çalışanın yorulması.

Yukarıda bahsi geçen durumlar çalışanlar tarafından performanslarını azaltan, kendilerini strese sokan durumlar olarak tanımlanmıştır. Bu durumların sonucunda istedikleri performansta çalışamadıklarını ancak uzaktan çalışma uygulamasında kendilerine göre ayarladıkları çalışma ortamında çalışmanın performanslarını arttırdığını aktarmışlardır.

Performansına olumsuz etki ettiğini düşünen çalışanlar ev ortamında fazla rahatlığın getirdiği performans kaybı, uzaktan çalışırken özel yaşam ile iş yaşamı arasına sınır koyamamanın getirdiği zorluktan şikayetçi olamktadırlar. Bu durumlar çalışanların kendi bireysel çabalarıyla ve düzenli programla aşılabilecek durumlar olarak gözükmemektedir.

5- Esnek çalışma uygulamalarından çalışanların beklentileri

Çalışanların tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamalarından beklentilerini anlayabilmek adına görüşmelerde çalışanlara söz konusu uygulamaların mevcut durumlarına bakarak ne gibi beklentileri olduğu, ilerleyen süreçte söz konusu uygulamalar ile ilgili neler görmek istedikleri sorulmuştur.

Bulgu ve Değerlendirme

Pandemi öncesi süreçte çalışanların ortak beklentisi haftanın iki veya üç günü uzaktan çalışma ve diğer günler esnek çalışma saatleri uygulamasından faydalanarak mesai saatlerini istenilen çekirdek zamana göre kendilerinin ayarlayabilmesiydi. Pandemi süreciyle birlikte katılımcılarda benzer istekler olmakla birlikte bu süreçte tamamen uzaktan çalışma uygulamasına geçmek isteyen çalışanlar da olmuştur. Bu isteğin ortaya çıkmasında söz konusu çalışanların pandemi sürecinde haftanın her günü uzaktan çalışırken kendi memleketlerine ya da tatil yerlerine giderek oralarda da mesailerine devam ederken rahatça konum değiştirebilmeleri etkili olmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanlar arasından esnek çalışma uygulamalarının kapsamı dışında kalmak isteyen bir çalışan olmamıştır.

6- Pandemi süreci sonrası uzaktan çalışma

Pandemi ilanı ile birlikte uzaktan çalışmaya geçen 41 çalışana salgın tehlikesi tamamen sona erdikten sonra da esnek çalışmaya devam edip etmek istemedikleri sorulmuştur. Çalışanların tamamı esnek çalışmaya devam etme noktasında istekli olduklarını belirtmiştir. Söz konusu çalışanlardan 30 kişi haftada 2 veya 3 gün uzaktan çalışmaya devam etmek istediğini belirtirken geriye kalan 11 kişi ise sürekli olarak yani haftanın her günü uzaktan çalışma uygulamasına devam etmek istediğini söylemiştir.

Bu durumun oluşmasında esnek çalışma uygulamalarının olumlu yanlarının daha ağır basması ve çalışanların memnuniyetini arttırıcı etkenlerinin öne çıkması etkili olmuştur. Özellikle pandemi sürecinde çalışanlar kendilerini riske atmadan evlerinde salgın riskine karşı korumalı olarak çalışmaya devam etmişlerdir.

64 çalışan ile yapılan bu görüşmelerde katılımcıların ortak olarak 6 konu üzerinde önemle durduğu görülmüştür.

- 1- Sosyal çevrelerine ve kendilerine daha fazla vakit ayırabilme,
- 2- Trafik sorunu ve yakıt tasarrufu,
- 3- Verimli çalışma, performans artışı,

- 4- Rahat ve kişiselleştirilmiş bir çalışma ortamı,
- 5- Uyku sorunu,
- 6- Kıyafet serbestliği görüşmelerde özellikle üzerinde durulan konular olmuştur.

Yukarıda bahsedilen maddeler yapılan tüm görüşmelerdeki ortak konular olmuştur. Kendilerine ve sosyal çevrelerine daha fazla vakit ayırabilmeleri esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi ile alakalı olan faydasıdır. Çalışmanın cevabını aradığı sorulardan birisi olan esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi ile arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır. Katılımcıların tamamı esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengelerine olumlu bir katkı sağladığını kabul etmişlerdir.

Trafik sorunu yüzünden çalışanlar, işe giderken yaşadıkları sorunların ortadan kalkması ile birlikte işe daha rahat başladıklarını belirtmişlerdir. Trafikte geçen uzun sürelerin çalışanların moralini bozduğu ve buna bağlı olarak işe gittiklerinde keyfisiz oldukları yine aktarılan bilgiler arasındadır.

Yakıt tasarrufu ve kıyafet serbestliği konuları çalışanlara ekonomik açıdan avantaj sağlayan durumlar olarak öne çıkmaktadır. Şahsi aracı ile işe gidip gelen çalışanlar esnek çalışma sürecince yakıttan tasarruf etmişlerdir. Bir diğer harcama kalemi olan giysi harcamaları da azalmıştır.

Pandemi öncesi ve pandemi sürecinin karşılaştırılması yapıldığında ise mevcut durumda bir farklılık gözlemlenmemiştir. Pandemi öncesinde çalışanların uygulamalardan memnun oldukları ve kendileri açısından uygulamaların avantajlı bir çalışma şekli olduğunu düşünmektedirler. Pandemi sürecinde de bu düşüncenin devam ettiği gözlenmiştir.

SONUÇ

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında yüksek nitelikli çalışanlar şirketlerin en değerli kaynakları arasındadır. Endüstri devriminin sıkıntılı çalışma şartları yerini, içinde bulunduğumuz bilgi çağında artık çalışanların isteklerine göre şekillenen çalışma şartlarına bırakmıştır. Çalışanlarının isteklerini dikkate alan firmalar ellerindeki bu kıymetli kaynağı korumayı başarabilmektedirler. Esnek çalışma uygulamaları da 1980'lerden günümüze olan yolculuğunda farklı alt çalışma şekillerine ayrılmış ve kendisine her geçen gün daha fazla uygulama alanı bulmuştur.

İlk olarak trafik sorununa çözüm olması amacıyla uygulanmaya başlanan esnek çalışma saatleri uygulaması günümüzde çoğunlukla aynı amaca hizmet etmektedir. Gelişen bilgi iletişim teknolojilerinin işgücü piyasasındaki bir sonucu olan tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulaması ise yeni meslekler ve günümüzdeki akıllı taşınabilir cihazlar sayesinde çok geniş bir kitleye hitap etmektedir.

Bu tez çalışmasının temel amacı, tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları konusunda Türkiye'deki durumun tespiti ve değerlendirmesiyle bu uygulamalar ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi tercih edilen fenomenolojik yaklaşımdan hareketle çalışanların kendi algı ve yaklaşımları üzerinden anlamaya ve değerlendirilmeye çalışılmak olmuştur. Araştırmanın amacı olan tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaları konusunda Türkiye'deki durumun, çalışanların deneyiminden hareketle kendi algısı ve yaklaşımından tespiti ve değerlendirmesiyle bu uygulamalar ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki odağı olan beş temel soru oluşturulmuştur. Esnek çalışma uygulamalarında yer alan hizmet sektöründeki çalışanların algısı, anlaması ve yaklaşımından hareketle bu beş sorunun cevabı aranmıştır.

- 1- Türkiye'deki esnek çalışma uygulamaları ile hizmet sektöründeki çalışan memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır?
- 2- Esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş-yaşam dengelerine olumlu bir katkısı var mıdır?

- 3- Esnek çalışma uygulamalarının çalışan memnuniyetinde demografik değişkenlerin bir payı var mıdır?
- 4- Tele çalışma (uzaktan çalışma) ve esnek çalışma saatleri (kayan iş süreleri) uygulamaların hem çalışanlar hem de işverenler açısından ekonomik olarak bir avantajı var mıdır?
- 5- Esnek çalışma uygulamalarında çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile memnuniyet arasındaki ilişki açısından pandemi öncesi ve pandemi sürecindeki bir farklılık var mıdır?

Çalışmanın yöntemi nitel araştırma yöntemlerinden bir tanesi olan fenomenolojik yaklaşımdır. Çalışmanın veri toplama tekniği ise iletişim araştırmalarında kullanılan nitel yöntemlerden bir tanesi olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğidir. Bu teknikle önceden hazırlanan sorular 64 katılımcıya sorulmuştur. Durumu daha iyi anlamak açısından ek sorular sorulduğu da olmuştur.

Türkiye’de 1990’lı yıllardan beri kamunun kalkınma planları ile gündemine aldığı esnek çalışma, her yeni kalkınma planında kendisine daha geniş yer edinmeyi başarmıştır. Son olarak Türkiye’de 2019 yılında yayınlanan 11.Kalkınma Planı’nda esnek çalışma konusu kendisine çok daha geniş bir yer bulmuştur. Takip eden aylarda, 2019 yılının son çeyreğinde ortaya çıkan Covid-19 salgını tüm dünyayı etkisi altına almış ve haftalarca neredeyse tüm üretimin durmasına neden olmuştur. Bu süreçte tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulamasını kullanan şirketler tamamen evden çalışmaya geçerken diğer şirketler de onları izlemiştir. Altyapısı uzaktan çalışmaya uygun olan şirketler bu süreçte işlerine kesintisiz ve sıkıntısız olarak devam edebilmişlerdir. Bu salgın süreci halen devam etmekle birlikte şirketlerin esnek çalışma uygulamalarına olan bakışını değiştirmiş bulunmaktadır.

Pandemi öncesinde esnek çalışma uygulamalarının olmadığı birçok şirket pandemi sürecinde bu uygulamaları mecburen kullanmalarına rağmen, gelen çalışan talepleri ve şirketlere olan ekonomik katkıları nedeniyle pandemi sonrasında da uygulamalara devam etme kararı almaya başlamışlardır. Araştırma bölümünde pandemi süreciyle birlikte 41 kişi ile daha yapılan görüşmelerde bu çalışanların şirketleri, çalışanlarına pandemi süreci sona erdiğinde de esnek çalışmaya devam etmek isteyip

istemediklerini sormuşlardır. Gelen cevaplar doğrultusunda bu şirketler pandemi bittikten sonra da uygulamaya devam edeceklerini çalışanlarına duyurmuştur. Araştırmaya katılan çalışanların tamamı esnek çalışma uygulamalarından memnun olduklarını ve çalışma hayatlarının devamında da esnek çalışma kapsamında işlerine devam etmek istediklerini bildirmişlerdir.

Araştırma bölümünde görüşmelerin yapıldığı çalışanların tamamı lisans ve üstü düzeyde eğitim seviyesine sahip yüksek nitelikli ofis çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların tamamı esnek çalışma uygulamalarından memnun olduklarını ve çalışma hayatlarının devamında da esnek çalışma kapsamında işlerine devam etmek istediklerini bildirmişlerdir. Yapılan görüşmeler neticesinde esnek çalışma uygulamalarının hizmet sektöründeki çalışan memnuniyeti ile arasında pozitif bir ilişki olduğu değerlendirilebilir. Araştırma katılımcılarının algısının ve değerlendirmelerinin bu yönde olduğu bulgular bölümünde verilen örneklerden de anlaşılmaktadır.

İş-yaşam dengesi açısından bakıldığında, uygulamaların katılımcıların özel hayatlarına daha fazla vakit ayırabilmelerine imkân sağladığı konusunda çalışanların değerlendirmelerinin olumlu olduğu görülmüştür. Özel işleri için izin almak zorunda kalmayan çalışanlar mesailerini de aksatmadan şahsi işlerini yapabilme fırsatı bulmuşlardır. Kendilerine ve ailelerine zaman ayırabildikleri için uygulamalara karşı olumlu bir bakışları mevcuttur.

Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem, medeni durum, ücret ve pozisyon bu çalışmanın demografik değişkenleri oluşturmaktadır. Çalışmanın demografik değişkenleri dikkate alındığında hizmet sektöründe esnek çalışma uygulaması kapsamında olan 64 kişinin birbirinden farklılaşan bir algı ve değerlendirmeleri olmamıştır. Farklı demografik özelliklere sahip çalışanların da memnuniyet odaklı bir algıya ve düşünceye sahip olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Ekonomik etkilerine bakıldığında çalışanlar açısından ulaşım masrafı, özellikle kendi aracını kullananlar için yakıt masrafından tasarruf edildiği buna bağlı olarak memnuniyet artışı olduğu yapılan görüşmelerde gözlenmiştir. Yapılan görüşmelerde

Çalışanlar, ücretten önce çalışma şartlarının rahatlığına baktıklarını ve eğer iyi çalışma şartları mevcutsa ücreti ikinci sıraya koyduklarını söylemişlerdir. Esnek alışma uygulamaları çalışanlar açısından rahat çalışma şartları olarak değerlendirilmektedir.

Kurum içi iletişim ve kişilerarası iletişim bağlamında esnek çalışma uygulamalarının herhangi bir olumsuzluğa yol açmadığı, iletişim süreçlerinde bir sıkıntı yaşanmadığı tüm çalışanlar tarafından belirtilmiştir. Özellikle pandemi sürecinde sosyal mesafe kaygısı olmadan tüm görüşmelerin uzaktan yapılabilmesi herkes için güvenli bir iletişim yöntemi olmuştur. Çalışanlar uzaktan çalışırken de hem kurum içerisindeki hemde kurum dışındaki toplantılarını uzaktan rahatça yapabilmışlerdir. Akıllı telefonlar ve bilgisayarlar üzerinden yapılan sesli ve görüntülü görüşmeler sayesinde iletişim süreçleri kesintisiz devam etmiştir.

Sonuç olarak yapılan araştırma sonucunda çalışanların memnuniyetini en çok arttıran 3 nokta tespit edilmiştir. Bunlar iş-yaşam dengesinin çalışan lehine kurulabilmesi, çalışanların tamamen kişiselleştirilmiş kendi ihtiyaçlarına göre tasarladıkları çalışma ortamlarında daha verimli çalıştıklarını düşünmeleri ve özellikle işe gidiş ve dönüşlerde yaşanan ciddi trafik sorunundan kurtulmanın getirdiği psikolojik rahatlama olmaktadır. Birinci ve üçüncü noktalar her iki uygulamayı kapsarken ikinci nokta sadece tele çalışma yani uzaktan çalışma uygulamasını kapsamaktadır.

Uygulamaların Türkiye’deki geçmişi çok eskilere dayanmasa da ilerleyen yıllarda kendisine çok daha geniş bir uygulama alanı bulması beklenmektedir. Bu araştırma sadece hizmet sektöründe faaliyet gösteren özel şirketleri kapsamaktadır. Ancak hizmet sektöründe bazı şirketler imkânları dahilinde olsa da esnek çalışma uygulamalarına geçmemişlerdir. İlerleyen dönemlerde esnek çalışma uygulamalarının sektördeki tüm şirketlerde uygulama alanı bulacağı beklenmektedir.

Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda kamu ve özel sektörü kapsayan daha detaylı araştırmalar yapılabilir. Hizmet sektörü dışındaki sektörlerdeki durum da yeni yapılacak araştırmalar ile ortaya konabilir. Esnek alışma uygulamaları noktasında ele alınan uygulamaların sayısı çoğaltılabilir. Yapılacak yeni araştırmalar sayesinde elde

edilecek yeni bulgular ile alan literatürüne farklı noktalardan konu ile alakalı daha geniş katkılar yapılabileceği söylenebilir.



KAYNAKÇA

Kitaplar

Doruk, S. (t.y.) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Yayını.

İkizler, M. (2012) *Türk Hukukunda Esnek Çalışma* Ankara, Adalet Yayınevi

İnciroğlu, L. (2013) *Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları* İstanbul, Legal Kitabevi

Keser, A., Kümbül Güler, B. (2016) *Çalışma Psikolojisi* Umuttepe Yayınları

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (1995) *Örgütsel Psikoloji* Bursa, Ezgi Kitabevi

Merriam, S. (2013) *Nitel Araştırma*, Ankara, Nobel Kitap

Telman, N., Ünsal, P. (2004) *Çalışan Memnuniyeti* İstanbul, Epsilon Yayınevi

Türk, M. (2007) *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* Ankara, Gazi Kitabevi

Yeygel Çakır, S., Temel Eğinli, A. (2010) *Memnun Çalışanlar (Çalışan İlişkileri Yönetimi/ERM) Memnun Müşteriler (Müşteri İlişkileri Yönetimi/CRM)* Ankara: Detay Yayıncılık

Tezler

Başdoğan, T. (2015) *Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çabukel, R. (2008) *Çalışan Memnuniyeti Analizleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğan, T. (2010) *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keflioğlu, A. (2010) *Hızlı Tüketim Malları Sektöründe Çalışan Memnuniyeti*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, N. (2008) *Banka Birleşmelerinin Çalışanların Memnuniyeti Üzerine Etkileri ve Bir Örnek Olay*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özel, E. (2012) *Yazılı Basın İşletmelerinin İçsel Pazarlama Sürecinde Çalışan Memnuniyeti*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şafak, İ. (2014) *Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tor, S. (2011) *Örgütlerde İş Tatmini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Makaleler

Albion, M. (2005). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29 (2), 275-294.

Aşan, Ö, Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 203-216.

Aydıntan, B., Kördeve, M. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2 (3), 27-48.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 231-274.

Bolat, T, Seymen, O, Bolat, O. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 1-30.

Bozkurt, Ö, Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.

Çalışkan, F, Sungur, B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0 (33), 1-18.

Doğan, A, Bozkurt, S, Demir R. (2015). Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (14), 375-398.

Doğan, S. (2011). 21. Yüzyılda Esnek Çalışma Biçimleri ve Toplumların İş Hayatına Uygulanması. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 0 (31), 93-98.

Doğrul, B., Tekeli, S. (2010). İş Yaşam dengesinin sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2 (2), 11-18.

Durcan, M. (2016). Değişen Ekonomik Yapıda Ev Ofis Uygulaması ve Sorunlar. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 36-53.

Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-51.

Erdil, O, Keskin, H, İmamoğlu, S, Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.

Göktürk, M. (2007). Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (12), 207-220.İşcan, Ö, Timuroğlu, M. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (1), 119-135.

İşcan, Ö, Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4) 195-216.

Karakaya, A, Uçar, M. (2015) İş Esnekliğinin İş Gören Motivasyonuna Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 19-35.

Kavi, E., Koçak, O. (2010) Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. *Journal of Social Policy Conferences*, 0 (59), 69-88

Keleş, H. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 129-139.

Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28 (2), 115-136.

Kula, S, Çakar, B. (2015). Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında Toplumda Bireylerin Güvenlik Algısı ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (12), 191-210.

Kuzgun, İ. (2004). Türkiye’de Esnek İstihdam Biçimlerinin Düzenlenmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 17-31.

Meşhur, H. (2016) Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 1-24.

Parlak, Z, Özdemir, S. (2012). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 0 (60), 1-60.

Şişman, D. (1998). Eğitim Yönetiminde Kuram ve Araştırmada Alternatif Paradigma ve Yaklaşımlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (16) , 395-422.

Taşlıyan, M, Engizek, H, Gül, N. (2017). Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri Üzerine Bir Çalışma. *Tübvav Bilim Dergisi*, 10 (2), 111-125.

Tatlıoğlu, E. (2012). Güvenceli Esneklik Çerçevesinde Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 2 (2), 69-84.

Tozlu, E. (2016). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (4), 99-116.

Şahin, L, Bacak, B, 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.

Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.

Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2), 291-306.

Web Siteleri

Esnek Çalışmanın Ruh Sağlığına Faydaları (2018, 7 Temmuz). Regus.com 07.09.2018 tarihinde <https://www.regus.com.tr/work-turkey/flexible-working-benefit-mental-health/> adresinden edinilmiştir.

Güncel Türkçe Sözlük, sozluk.gov.tr 01 Eylül 2020 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden edinilmiştir.

Long commutes costing firms a week's worth of staff productivity (2017, 22 Mayıs). vitality.co.uk 01 Eylül 2020 tarihinde <https://www.vitality.co.uk/media/long-commutes-costing-a-weeks-worth-of-productivity/> adresinden edinilmiştir.

Loubier, A. (2017). forbes.com 12 Kasım 2018 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/andrealoubier/2017/07/20/benefits-of-telecommuting-for-the-future-of-work/#3d18383f16c6> adresinden edinilmiştir.

On Birinci Kalkınma Planı (2019). Sbb.gov.tr 01 Temmuz 2020 tarihinde http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/11/ON_BIRINCI_KALKINMA-PLANI_2019-2023.pdf adresinden edinilmiştir.

Özcan, C. (2016) Yeni İstihdam Biçimi Olarak Uzaktan Çalışma. dünya.com 04 Mayıs 2017 tarihinde <http://www.dunya.com/kose-yazisi/yeni-istihdam-bicimi-olarak-uzaktan-calisma/28457> adresinden edinilmiştir.

Kalkınma Planları, sbb.gov.tr 01 Temmuz 2020 tarihinde <http://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> adresinden edinilmiştir.

2015 Workplace Index, (2015) go.staplesadvantage.com 01 Eylül 2020 tarihinde go.staplesadvantage.com/rs/896-JNU907/images/Staples_2015_Workplace_Index.pdf adresinden edinilmiştir.

Raporlar

Great Place to Work Enstitüsü (2016). Esnek Çalışma, İstanbul