

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**SİGORTACILIK VE SOSYAL GÜVENLİK ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARINA  
YÖNELİK TUTUMLARI VE İŞTE VAR OLAMAMA  
SORUNU İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eren CEBECİ**

**Danışman: Doç. Dr. Öznur BOZKURT**

**Düzce**

**Ocak, 2022**



**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**SİGORTACILIK VE SOSYAL GÜVENLİK ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARINA**  
**YÖNELİK BAKIŞLARI VE İŞTE VAR OLAMAMA**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Eren CEBECİ**

**Danışman: Doç. Dr. Öznur BOZKURT**

**Düzce**

**Ocak, 2022**

**Eren CEBECİ**  
**Düzce Üniversitesi, LEE**  
**Yüksek Lisans Tezi**

**Ocak,2022**

**ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA**  
**UYGULAMALARINA YÖNELİK BAKIŞLARI VE İŞTE**  
**VAR OLMAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU**  
**KURUMU ÖRNEĞİ**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARINA**  
**YÖNELİK BAKIŞLARI VE İŞTE VAR OLAMAMA**  
**ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

Eren CEBECİ tarafından hazırlanan tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından Düzce Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı'nda **YÜKSEK LİSANS** olarak kabul edilmiştir.

**Tez Danışmanı**

Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Düzce Üniversitesi

**Jüri Üyeleri**

Başkan Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN

Kafkas Üniversitesi

Üye Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Düzce Üniversitesi

Üye Doç. Dr. Emel İŞTAR IŞIKLI

Düzce Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 24/01/2021

## TEŞEKKÜR METNİ

Bitmek tükenmek bilmeyen enerjisi, ilgisi ve çalışma aşkı ile herkese örnek olan gerek tez sürecinde gerekse hayatımın diğer alanlarında bana yardımcı olan ve yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Öznur BOZKURT' a sonsuz teşekkür ederim.

Tüm zorluklara rağmen hayatımın her alanında bana yardımcı olan, beni yetiştiren, yol gösteren ve tavsiyelerinden hiçbir zaman pişmanlık duymadığım canım babam Aziz CEBECİ' ye, gözlerine baktığım zaman bana olan sonsuz sevgisini ve inancını kalbimin en derinlerinde hissettiğim canım annem Güllü CEBECİ' ye, her zaman destekçisi olacağım, neşe ve güven kaynağım canım kardeşim Recep CEBECİ' ye sonsuz teşekkür ederim.

Tez sürecinde bana olan desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen her zaman yan yana olduğumuz değerli arkadaşlarıma ve akrabalarıma teşekkür ederim.

**Eren CEBECİ**

**ÖZET**  
**ÇALIŞANLARIN ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARINA YÖNELİK**  
**BAKIŞLARI VE İŞTE VAR OLAMAMA ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR**  
**KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

CEBECİ, Eren

Yüksek Lisans Sigortacılık ve Sosyal Güvenlik Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Öznur BOZKURT Ocak,2022, 107 Sayfa

İşgörenin fiilen işte olması; ancak çalışıyor gibi gözükmesine rağmen kendini işe tam olarak verememesi olarak tanımlanan işte var olamama çalışma hayatında hem işgörenler için hem de örgüt için önemli bir problemdir. İşte var olamama nedeniyle işgörenin performansı ve verimliliği düşmekte ve bu durum genel performansı ve verimliliği de etkilemektedir. İşletmeler bu performans kayıplarını en aza indirmek için birtakım uygulamalar yapmaktadır. Bu uygulamalardan biri de esnek çalışma biçimlerinde iş yapmaya yönelmektir. Özellikle teknolojik gelişmelerin de etkisi ile son yıllarda artış gösteren bu tür uygulamalar kamuda da kendine yer bulmaya başlamıştır. Covid-19 sürecinde kamuda yaygın olarak kullanılan bu çalışma şeklinin, iş ortamlarında pek çok konuda etkisinin olduğuna yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Bu etkilerden birinin de işte var olmama olduğu varsayımı ile bu çalışmada, kamu çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik algılarının işte var olamama durumlarına etkileri araştırılmıştır.

Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, kolayda örnekleme ile bir kamu kurumunda çalışan 385 kişi örnekleme dahil edilmiştir. Anket tekniği ile birincil veriler toplanmıştır. Anket 5 dereceli likert tipi ölçektir. Veriler SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örneklem içinde yer alan kamu çalışanlarının esnek çalışma ya yönelik algılarının orta dereceli olduğu görülmüştür. Kurumlarındaki esnek çalışma uygulamaları onlar için yetersizdir. İşte var olamama sorunu yaşama durumlarına bakıldığında ise yüksek dereceli bir işte var olamama durumunun söz konusu olduğu görülmüştür. Araştırmanın cevap aradığı temel soru olan esnek çalışma uygulamalarının işte var olmamayı etkilemesi durumunun var olup

olmadığı ile ilgili yapılan analizler sonucunda, kamu çalışanlarının algıladığı esnek çalışma uygulamalarının işte var olamama sorununu azaltıcı etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca esnek çalışma ve işte var olmama değişkenlerine yönelik algı demografik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** İşte Var Olamama, Esnek Çalışma, Kamu Kurumu



## ABSTRACT

### THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE'S PERSPECTIVES TO FLEXIBLE WORKING PRACTICES AND UNAVAILABILITY: A PUBLIC INSTITUTION EXAMPLE

Cebeci, Eren

Graduate Department of Insurance and Social Security

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Öznur BOZKURT, January, 2022, 107 Page

The employee's actual employment; However, inability to be present at work, which is defined as not being able to fully devote oneself to work despite seeming to be working, is an important problem for both employees and the organization in working life. The performance and productivity of the employee decreases due to not being present at work, and this affects the overall performance and productivity. Businesses make a number of applications to minimize these performance losses. One of these applications is to turn to business in their flexible designs. You can benefit from the information you get from people who benefit from people who make comments about people who use such apps. During the Covid-19 process, many studies are being carried out to match this way of working, which is widely used in the public sector. Due to the absence of work in obtaining these effects, this education has benefited from applications for the perceptions of public education practices. In the study, in which the quantitative research method was used, 385 people working in a public institution were included in the sample with convenience sampling. Primary data was collected with the questionnaire technique. The questionnaire is a 5-point Likert-type scale. The data were analyzed using the SPSS program. As a result of the research, it was seen that the public employees in the sample had low perceptions of flexible working. Flexible working practices in their institutions are insufficient for them. When we look at the situation presenteeism, it is seen that there is a situation presenteeism in a high level job. As a result of the analysis of whether flexible working practices, which is the main question that the research seeks to answer, affect presenteeism from work, it has been seen that flexible working practices perceived by public employees have a reducing effect on the problem of presenteeism. In addition,

the perception of flexible working and presenteeism differs according to demographic characteristics.

**Keywords:** Presenteeism, Flexible Working, Public Institution



TEŞEKKÜR METNİ.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1.Araştırmanın Problemi .....	2
1.2.Araştırmanın Amacı .....	2
1.3.Araştırmanın Önemi.....	2
1.4.Araştırmanın Sayıtları .....	2
1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
İKİNCİ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA .....	4
2.1.Esneklik Kavramı .....	4
2.2.Esneklik Türleri .....	5
2.2.1.Sayısal Esneklik.....	5
2.2.2.Fonksiyonel Esneklik .....	6
2.2.3.Ücret Esnekliği .....	7
2.2.4.Çalışma Sürelerinde Esneklik.....	8
2.3.Esnek Çalışma Kavramı.....	9
2.4.Esnek Çalışma Tarihçesi .....	11
2.5.Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler .....	12
2.6.Esnek Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	13
2.6.1.Esnek Çalışmanın İş Görenler Açısından Faydaları ve Zararları .....	13
2.6.2.Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Faydaları ve Zararları.....	15
2.7.Esnek Çalışmanın Boyutları .....	16
2.7.1.İş Yaşam Dengesi Boyutu .....	16
2.7.2.İş Sorumluluğu Boyutu.....	18
2.7.3.Diğer Çalışanlar Boyutu .....	19
2.8.Esnek Çalışma Modelleri .....	20
2.8.1.Kısa Çalışma.....	20
2.8.2.Evde Çalışma.....	21
2.8.3.Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma) .....	22
2.8.4.Geçici (Ödünç) İş İlişkisi .....	24
2.8.5.Alt İşverenlik (Taşeron).....	25
2.8.6.Fazla Çalışma .....	27

2.8.7.Kısmi Süreli (Part Time) Çalışma .....	28
2.8.8.Covid 19 Döneminde Esnek Çalışma .....	29
2.8.9.Diğer Esnek Çalışma Modelleri .....	31
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞTE VAR OLAMAMA .....</b>	<b>34</b>
3.1.İşte Var Olamama Nedenleri .....	35
3.1.1.Örgütsel kaynaklı İşte Var Olamama .....	36
3.1.2.Çevresel Kaynaklı İşte Var Olamama.....	38
3.1.3.Bireysel Kaynaklı İşte Var Olamama .....	40
3.2.İşte Var Olamamanın Engellenmesi ve Yönetilmesi.....	43
3.3.İşte Var Olamamanın Sonuçları.....	45
3.4.İşte Var Olamama ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar .....	47
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI İLE İŞTE VAR OLAMAMA SORUNU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....</b>	<b>51</b>
4.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	51
4.2.Araştırmanın Sınırlılıkları ve Sayıltıları.....	52
4.3.Veriler Toplama Araçları ve Örneklem .....	52
4.4.Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....	53
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR .....</b>	<b>56</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>93</b>
<b>EK 1: Anket Formu .....</b>	<b>93</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

<b>Tablo 1 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans Tablosu.....</b>	<b>56</b>
<b>Tablo 2: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....</b>	<b>57</b>
<b>Tablo 3: İşte Var Olamama Ve Esnek Çalışma Arasındaki İlişki.....</b>	<b>58</b>
<b>Tablo 4: Esnek Çalışmanın İşte Var Olamama Üzerindeki Etkisi.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 5: İş Yaşam Dengesi, İş Sorumluluğu ve Diğer Çalışanlar Değişkenlerinin İşte Var Olamama Üzerindeki Etkisi .....</b>	<b>60</b>
<b>Tablo 6: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Cinsiyet Açısından Farklılığı .....</b>	<b>61</b>
<b>Tablo 7: İşte Var Olamama Ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Medeni Durum Açısından Farklılıkları .....</b>	<b>62</b>
<b>Tablo 8: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Görevleri Açısından Farklılıkları .....</b>	<b>63</b>
<b>Tablo 9: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı .....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 10 : İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkları .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 11: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumuna Göre Farklılığı.....</b>	<b>67</b>
<b>Tablo 12: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Farklılığı.....</b>	<b>68</b>
<b>Tablo 13: Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu.....</b>	<b>69</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1 : Araştırma Modeli</b> .....	54
---	----



## BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ

Dünya’da gerçekleşen sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler çalışma sistemlerini ve çalışma ilişkilerini etkilemiştir. Meydana gelen gelişmeler ile esnek çalışma sistemleri tartışılmaya ve örgütler tarafından kısmen uygulanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler Türkiye’de kamu sektöründe de esnek çalışma sistemlerinin uygulanabilirliği ile ilgili tartışmalara neden olmuştur. 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna göre “Memurların yürüttükleri hizmetin özelliklerine göre, bu madde uyarınca tespit edilen çalışma saat ve süreleri ile görev yerlerine bağlı olmaksızın çalışabilmeleri mümkündür” ifadesi ile kamu sektöründe de esnek çalışmanın uygulanabilirliğine imkân sağlamıştır (100. Md.). Covid-19 pandemisinin Türkiye’yi de etkilemesi ile 2020/11 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile kamu sektöründe de esnek çalışma sistemleri uygulanmıştır.

Kamu personellerinin esnek çalışma algılarının işte var olamam üzerindeki etkisinin incelediği bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümü araştırmanın değişkenlerinden oluşan literatür bölümüdür. Birinci bölümde bağımsız değişken olan esnek çalışma kavramı ele alınmıştır. Bu bölümde esneklik ve esnek çalışma kavramının tanımlamalarına yer verilmiş ve esnek çalışmanın tarihsel sürecine değinilmiştir. Bölümün devamında esnek çalışmayı ortaya çıkaran nedenler açıklanmış ve bu nedenlerin sonucunda oluşan avantaj ve dezavantajlar değerlendirilmiştir. Esnek çalışmanın boyutlarına değinilmiş ve esnek çalışma modellerine yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde ise işte var olamama kavramı ve nedenleri açıklanmıştır. İşte var olamamayı engelleyecek yöntemlere değinilmiştir. İşte var olamamayı engelleyecek yöntemler kullanılmazsa ortaya çıkacak sonuçlara değinilmiştir. İşte var olamama ile ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve beşinci bölümünde çalışmanın amacı ve önemi vurgulanarak cevap aradığı sorulara yer verilmiştir. Bölümün devamında araştırmanın modeli oluşturulmuş ve modele bağlı olarak test edilecek hipotezlere yer verilmiştir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem yöntemi kolayda örneklem yöntemidir. Araştırmanın evrenini, bir kamu kurumunun merkez ve taşra teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Bu tezin araştırma problemi; “Kamu çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik algıları işte var olamamayı etkiler mi?” şeklindedir.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı kamu çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına bakışı ile işte var olamama problemi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma kapsamında kamu çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik bakışlarının işte var olamama durumları üzerindeki etkisi ortaya konulacaktır. Ayrıca katılımcıların, demografik özellikleri açısından işte var olamama eğilimlerinin belirlenmesi ve esnek çalışmaya yönelik bakışları arasında farklılıkların tespit edilmesi de araştırmanın diğer gerçekleştirilme amaçları arasındadır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Yapılan bu çalışma, esnek çalışmaya yönelik algının işte var olamamaya etkisini ortaya koyacak olması açısından önem taşımaktadır. Covid-19 pandemisinin yayılması ile Türkiye’de kamu sektöründe ve özel sektörde esnek çalışma sistemleri uygulanmıştır. Bu dönemde klasik sistemde ile çalışan kamu personellerinin esnek çalışma sistemlerini deneyimlemesi ve esnek çalışma sistemlerine yönelik görüşlerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Türkiye’de kamu çalışanlarının performans ve verimlilik düzeyleri tartışmalara sebep olmaktadır. Yapılan bu araştırma ile kamu çalışanlarının işte var olamama seviyelerinin belirlenmesi açısından da önemlidir. Elde edilen sonuçların kamu sektöründe esnek çalışmanın uygulanıp uygulanmamasına yönelik politikalara ve kamu personelinin sahip olduğu işte var olamama sorununun azaltılmasına yönelik politikalara yön vermesi açısından önemlidir.

### **1.4. Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmanın temel sayıltıları şu şekilde sıralanabilir:

1. Esnek çalışmaya yönelik tutumları ve işte var olamama sorununu ölçmek için kullanılan anketlerin yeterli ölçüm gücüne sahip oldukları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılanlar kendi görüşlerini en iyi ifade eden seçeneği işaretleyerek ankete dürüstçe cevap verdikleri varsayılmıştır.

### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın evrenini bir kamu kurumunun merkez ve taşra teşkilatı oluşturmaktadır. Bazı personeller kimliklerinin ortaya çıkmasından endişe etmişlerdir ve kişisel veri istenmemesine rağmen ankete katılmayı kabul etmemiştir. Çalışma Covid-19 kısıtlamalarının olduğu bir dönemde yrtldğu için örnekleme ulaşmada sınırlılık ortaya çıkmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA

### 2.1. Esneklik Kavramı

Parlak ve Özdemir (2011: 3)'e göre esneklik kavramı ile ilgili ortak bir tanım veya ortak bir yaklaşım mevcut değildir; ancak genel olarak esneklik, az maliyet ve az çabayla değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu'na göre esneklik “Esnek olma durumu, bir gözlemci ya da gözlem aracının değişen durumlara, çeşitli koşullara uyabilme yeteneği” olarak tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/> erişim: 07.12.2020). Özgüner (2005: 52)'e göre işletmeler açısından rekabetin en önemli etkeni toplam verimliliğin artmasıdır. Yüksek işsizlik oranı, işçilik maliyetleri ve çalışma mevzuatının katılığı Türk işletmelerin verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Sanayi toplumundaki standart istihdam biçimleri, bilgi teknolojileri geliştikçe yerini bilgi toplumundaki standart olmayan istihdam biçimlerine bırakmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte çalışma mevzuatında standart olmayan istihdam biçimlerini de kapsayacak değişiklikler yapılması gerekli olmuştur. Bu değişiklikleri yaparak çalışma mevzuatını esnekleştiren ülkeler ekonomilerini güçlendirmiş ve rekabet güçlerini arttırmışlardır.

İşgörenlerin ihtiyaçları süreç içerisinde değişmiştir. İşgörenlerin geçmişte korunma ihtiyaçları olmuştur ancak günümüzde sendikalar, iş hukukunun asgari koşulları, çalışma koşulları ve uluslararası kuruluşlar işgörenin korunma ihtiyacını önemli derecede karşılamaktadır; ancak işgörenin korunabilmesi için öncelikle bir işe sahip olması gerekmektedir. Bu koruma sadece işgören için değil firmanın dünya piyasasındaki rekabet gücünü ve faaliyetlerinin de korunmasını gerektirmektedir. İş hukukunda işveren-işgören arasındaki uzlaşma her zamankinden daha önemli olmaktadır. Bu uzlaşma için iş hukukunun esnekleştirilmesi gündeme getirilmektedir (Günay,2004: 1). Erdut (2003: 8-9)'a göre endüstri yapısındaki değişim, piyasadaki arz ve talebin dengelenmesi esneklik uygulamalarına bağlı kılınmıştır. Bu esneklik yaklaşımı kaynakların dağıtımında iş gücü piyasasını da içerecek şekilde piyasa güçlerinin rolünü arttırmıştır. İş gücünü korumaya yönelik kurallar istihdamın artırılması, ekonomik büyüme ve piyasanın uyumu önündeki engeller olarak görülmüştür. Bu bağlamda devlet müdahalesinin azaltılmasını, iş hukukunun değiştirilmesini gündeme getirmiştir. Devlet müdahalesi ve kontrolü yerine

kuralsızlaştırma yaklaşımı amaçlanmıştır. Erdut (2003: 9) esnekliği kuralsızlaştırmayı da içerecek geniş bir kavram olarak tanımlamıştır. Hanahmedov (2016: 234)'a göre esnekliği bazı çevreler kuralsızlık ve kural tanımama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlama işgören haklarının kaybedilmesi anlamını taşımaz. Bu kuralların koruyucu niteliğini ortadan kaldırmaz, katı özelliğini ortadan kaldırır.

İşgören ve işveren ilişkilerinde esneklik, işletmenin, sektörün ve ülke ekonomisinin değişen koşullarına uyum sağlama, mevcut olan veya olabilecek zorluklardan sıyrılmak için işverenin esnekliğe uygun olarak işgörenin çalışma süresini, düzenini, sistemini ve çalıştığı yeri değiştirmesidir (Zeytinoğlu, 2012: 160). Özgüner (2005: 53)'e göre işverenler açısından esneklik, çalışma sürelerini, biçimlerini ve koşullarını hızla değişen teknolojik, ekonomik, sosyal ve piyasa koşullarına göre belirleyebilme serbestisidir. Aksu (2012: 5)'ya göre işverenler açısından esneklik işe almada ve işten çıkarma da serbestlik olarak görülebilmektedir. Demir ve Gergil (2008: 87)'e göre esneklik yasalar, ulusal politikalar ve toplu iş sözleşmeleri ile gerçekleştirilmeli ve işletme açısından kaynakların optimum kullanılması sağlanmalıdır. Özgüner (2005: 53)'e göre işgörenler açısından ise, kendi gereksinimlerine göre çalışma koşullarını ve türlerini benimseyebilme serbestisidir. Aksu (2012: 5)'ya göre işgörenler açısından esneklik çalışma türlerini ve şartlarını ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebilme özgürlüğü olarak görülmektedir. Karlıdağ vd., (2012: 446)'e göre esneklik uygulamalarında işverenlerin ve işgörenlerin iş birliği yapması önem arz etmektedir. İki tarafın ortak kararı ile yapılan esneklik uygulaması çalışma koşullarının olumlu olmasını sağlayacaktır. Doğan vd., (2015: 376)'ne göre organizasyonlarda yeni çalışma biçimlerini kariyerleri ve kendileri açısından tehlikeli olarak gören işgörenler, esnekliğe olumsuz olarak bakabilmektedir. Olumsuz tutuma sahip işgörenlerden haberdar olunması ve bu olumsuz tutumların olumluya doğru dönüştürülmesi önem arz etmektedir.

## **2.2. Esneklik Türleri**

### **2.2.1. Sayısal Esneklik**

Sayısal esneklik, işverenlerin talebin durumuna göre işgören sayısında değişiklik yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle sayısal esneklik, iş güvencesi ile ilişkilendirilmiş ve iş güvencesini tehdit eden bir kavram olarak görülmektedir. İşe

alımlara ve işten çıkarmalara ilişkin yasal düzenler, sosyal ve zihinsel engellilerin çalıştırılmalarına ilişkin kotalar işverenleri özellikle kriz dönemlerinde zor durumda bırakmakta ve bir yük olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle yasal düzenlemeler yapılması gerektiği ve bu kuralların esnekleştirilmesi tartışılmaya başlandı. Sayısal esneklik ile işverenler atipik istihdam biçimlerini tercih etmeye başlayarak işgören sayılarını kendi istedikleri gibi belirlemeye başlamıştır. Bu durumda sendikaların sayısal gücünün azalmasına sebep olmaktadır (Şen,2000: 37-38). Carvalho ve Cardoso (2007 :333)'ya göre sayısal esneklik, firmanın işin gereksinimlerine göre çalışan sayısını değiştirebilme yeteneğidir. Nesheim(2002: 313)'e göre sayısal esneklik, değişen iş yükü veya değişen talep ile bir dizi faaliyet üzerine çalışan insan sayısı arasındaki uyumu sağlama niyeti veya yeteneği ile ilişkilidir. Meer ve Ringdal (2009: 526)'a göre sayısal esneklik, pazardaki değişimlere yanıt olarak işgücü miktarını hızlı şekilde değiştirebilme yeteneğidir.

Sayısal esneklik, işletmelerin işgörenlerin sayılarında değişiklik yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Sayısal esneklik, işverenlerin en çok önemseydiği esneklik türü olmasına karşın, sendikal hareketlerin güçlü olduğu ülkeler de ciddi tepkiler almaktadır (Abbasoğlu, 2001: 3). Tarcan (2000: 2)'a göre sayısal esneklik, beceri düzeyleri ve eğitim süreçleri düşük işgücüne sahip işler için kullanılan esneklik şeklidir. İşverenler, işten çıkarma ve işe alma konusunda esnekliğe sahiptirler.

### **2.2.2. Fonksiyonel Esneklik**

Fonksiyonel esneklik mevcut iş gücünün vasıflarını arttırarak farklı işleri yapabilmesi olarak tanımlanmıştır. Yeni üretim teknikleri ve yeni teknolojilerdeki değişim işin içeriğini de değiştirmiştir. İşin içeriği ve örgüt yapılarındaki değişim mevcut işgücünün vasıflarının arttırılmasını, takım çalışmasını ve üretime fiziksel olduğu kadar zihinsel olarak da katkı sağlamasını gerekli hale getirmiştir (Parlak ve Özdemir, 2011: 30-31). Taşoğlu ve Limoncuoğlu (2010)'na göre fonksiyonel esneklik, işgücünün işletmede birden çok işi veya görevi üstlenebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmenin iki yolu vardır: ya işgörelere eğitim, rotasyon vb. programlar uygulanarak işgücünün yeterliliği arttırılacak ya da işgörelere istihdam ederken kişilerin işletmede birden çok pozisyonu doldurabilecek nitelikte olup olmadığının kontrolü yapılacaktır. Demir ve Gergil (2008: 71)'e göre işgörelere

verilen detaylı iş tanımları fonksiyonel esnekliği zorlaştırmaktadır. Fonksiyonel esnekliğe işgören sendikaları karşı çıksada, özellikle gelişmiş ülkelerde hızla yayılmaktadır.

Erdut (2003: 21-22)'a göre işletmedeki yöneticiler, uzmanlar vd. den oluşan ekibin çok yönlü olması, işletmenin faaliyet alanı olan ürüne ve sürece ilişkin birçok işlevi yerine getirmesi işletmeye işlevsel esneklik kazandırmaktadır. Ekip halinde çalışma yenilik, ürün ve sürecin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Yeniliğin temelinde bilgi birikimi ve deneyim olduğundan öğrenme süreci işlevsel esnekliğin sağlanmasında önemlidir. Çünkü yenilik, bilgi ve deneyim birikimine dayanır. İşgörenler, iş ve gelir güvencesi ile sürece katkıda bulunmaya istekli olacaklardır. Bu sebeple iş ve gelir güvencesi ile işçilerin geliştirilmesi ve eğitimi önemlidir. Zeytinoğlu (2012: 160-161)'na göre farklı işlerde çalışacak işgörelere adaptasyon süreci tanınmayacağından, işgören yeni işine uyum sağlayabilecek vasıfta olması gerekmektedir. 4857 sayılı İş Kanununun 22. Md. sine göre çalışma koşullarında değişiklik yapılabilmesi için işgörenin rızası alınması şartı ile işlerin değiştirilmesi mümkün olabilmektedir.

### 2.2.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliğinde firmanın karlılığı belirleyici olmakta, karlılık dönemleri ücretler arttırılırken, karlılığın azaldığı dönemlerde ücretlerinde azalması yolu tercih edilmektedir. İşveren, asgari ücret vb. düzenlemeler ile sınırlandırılmıştır. Eşit şartlarda işgörenler arasındaki performans göre de işverene ücret değişikliği yapılabilmesi imkânı vermektedir. İşveren, prim verme yolu ile işgöreni motive edebilme ve performansını arttırabilme imkânı verse de, toplu iş sözleşmesi uygulanan firmalarda problemlere yol açabilmesi mümkündür. İşveren, temel ücret belirleyip, performans göre sosyal hakların arttırılması yoluyla ücret esnekliği yapabilir ancak iş görenler arasındaki adaletin sağlanmasına dikkat edilmesi gerekir (Zeytinoğlu,2012: 161-162). Özgüner (2005: 57)'e göre ücret esnekliği, bir işletmenin ücret yapısı ve düzeylerini verimlilik düzeyi, iş gücü piyasası koşulları ve ödeme gücüne göre değiştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Karlıdağ vd., (2012: 451)' ne göre ücret esnekliği, işgörelere yapılan ücret ödemelerinde kişi bazlı sistemin uygulanmasıdır. Böylece performans, verimlilik, yetenekler ve işletmenin ekonomik

yapısı açısından ayrı ayrı değerlendirme serbestisini ifade etmektedir. Aksu (2012: 17-18)'ya göre ücret esnekliği ile başarılı işgörenler ödüllendirilerek verimlilikleri arttırılabilir. Ücret esnekliği ile işgören verimliliği ve ücretler arasında ilişki kurulabilir. İş dünyası işsizlik, ücretler ve enflasyon arasında ilişki kurmaya çalışırken sendikalar toplu sözleşmeler ile ücret esnekliğine imkân tanımamıştır. Ancak meydana gelen ekonomik krizlerden dolayı işgörenler, iş güvencelerini kaybetme riski ile karşılaştıkları için taraflar arasında ücretlerin yeniden değerlendirildiği bir süreçte başlamıştır. Karlıdağ vd., (2012: 451)' ne göre ücret esnekliği, makro ve mikro açıdan ele alınmaktadır. Mikro açıdan ücret esnekliği ücretlerin firmanın mesleklere, endüstrilere ve işgörenin vasfına göre olması anlamına gelmektedir. Makro açıdan ücret esnekliği ise ücretlerin konjonktürel dalgalanmalara ve ekonomik şartlara uyum sağlayabilmesi olarak ifade edilmektedir.

#### **2.2.4. Çalışma Sürelerinde Esneklik**

Çalışma sürelerinde esneklik, talebin durumuna göre, çalışma saatlerinin yapısını ve sayısını değiştirerek işgücü miktarını ve çalışma zamanını ayarlama yeteneğini ifade eder (Özgüner, 2005: 57). Abbasoğlu (2001: 3)'na göre kriz koşulları ve üretimdeki talep dalgalanmalarına göre karşılık bulabilen bir esneklik türüdür. Bu esneklik ile fazla süreleri çalışmanın zamlı ödenmesinin önüne geçilebilmektedir. Parlak ve Özdemir (2011: 32-34)'e göre çalışma sürelerinde esneklik, işgören ve işverenin arzusuyla standart çalışma saatlerinin dışında düzenlenmesidir. Çalışma sürelerinde esneklik işgörenlerin iş-yaşam dengesini sağlamasına olanak vermektedir. İşverenler açısından ise talepteki değişikliklere göre çalışma saatlerinin düzenlenmesine, işletmenin rekabet gücünü arttırmasına ve maliyetleri düşürmesine olanak sağladığı için cazip hale gelmektedir. Demir ve Gergil (2008: 70-72)'e çalışma sürelerinde esnekliğin nedenleri olarak işgörenin zamanını dilediği şekilde düzenlemesi, istihdamın arttırılması ve işsizliğin azaltılması, işletmenin rekabet gücünü arttırması ve koruması, teknolojik gelişmelerin endüstriye uygulanması olarak belirlenmektedir. İşgören sendikaları, günlük ve haftalık çalışma saatlerinin azaltılarak işgörenlerin iş yaşam dengesini sağlayabilmesini istemişlerdir. Bundan dolayı yıllardır çalışma sürelerinin kısaltılması toplu pazarlığın konularından olmuştur. Ancak meydana gelen ekonomik krizler çalışma sürelerinin kısaltılması yerine, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesini meydana getirmiştir. Dünyada yaşamın rekabet,

değişen ürün ve hizmet talepleri vb. durumlar çalışma sürelerinin esnekliğini bir gereklilik haline getirmektedir.

### 2.3. Esnek Çalışma Kavramı

Birleşik Krallık 'ta 2002 yılında "Esnek Çalışma Talep Hakkı" mevzuatıyla yürürlüğe giren esnek çalışma kavramı, işgörenler arasında sosyal ve ekonomik anlamda yasal eşitliği sağlamayı amaçlayan bir sistemdir (Teasdale, 2020: 155). Esnek çalışmada temel olgu, işlerin kontrolünü işgörelere devretmektir. İşlerin ne zaman, nerede ve ne zaman gerçekleştirileceği konusunda karar mekanizması işgörelere aittir (Ewald ve Hogg, 2020: 2). Chung ve Van Der Lippe (2018: 365)'e göre ise esnek çalışma kavramı; cinsiyet ayrımcılığını azaltan, kadınlarında iş hayatına aktif olarak katılmasını sağlayan, yenilikçi ve disiplinler arası bilimleri (sosyoloji, ekonomi, sosyal hizmetler vs.) ilgilendiren bir araştırma alanıdır. Ewington (2020: 252)'a göre ise esnek çalışma kavramı, kadınların profesyonel ve yönetsel kariyerlerini desteklemektedir. Esnek çalışma sayesinde kadınlar, cinsiyetçi ayrımcılığın önüne geçebilmektedir. Chung (2018: 521)'a göre ise esnek çalışma, işgörelerin bağlılığına ve üretkenliğine etki eden, cinsiyetçi ayrımcılıktan kaynaklı sorunları indirgeyen bir sistemdir. Fechter (2020: 334)'e göre ise esnek çalışma kavramı sadece kadınlara yapılan cinsiyet ayrımcılığının önündeki engeli kaldırmayıp, aynı zamanda emekliliği gelen yaşlı çalışanlar için de, büyük kolaylık sağlayan bir çalışma mekanizmasıdır. 50-65 yaş arası işgörelere, esnek çalışma sayesinde işgücü piyasasına tutunabilmekte ve işten ayrılmaları gecikmektedir. Peprah vd., (2020: 1)'ne göre ise organizasyonun verimliliğini ve karını arttıran, işgörelere kariyer olanağı sunan ve işgörelere iş hayatı ve normal hayatlarına dengeli bir biçimde aktif olarak katılımını sağlayan duruma esnek çalışma denir. Stich (2020: 1)'e göre ise esnek çalışma, işgörelere örgütsel bağlılığını ve iş tatminini arttıran ve işgörelere işten ayrılma düşüncelerini azaltan bir kavramdır. Chung ve Van Der Horst (2018: 495)'a göre ise işgörelere fazla mesaiye kalmasını engelleyen, uzaktan çalışmaya olanak tanıyan ve iş-yaşam dengesine olanak tanıyan bir çalışma mekanizmasıdır. Lott (2018: 471)'a göre ise işgörelere yönelik yapılan işe yönelik baskıların azalmasına yardımcı olan ve işgörelere fazla mesaiye kalmasını engelleyen bir durumdur.

Azerbaycan Anayasası'nda esnekliğe ve esnek çalışmaya bakıldığı zaman herkesin, serbestçe çalışacağı faaliyet türünü, işyerini ve işi seçme hakkı vardır. İş sözleşmeleri serbestçe yapılır ve kimse sözleşme yapmaya mecbur edilemez. Azerbaycan İş Kanunu'nda esneklik ve esnek çalışmaya bakıldığı zaman işveren ve işgören arasında, kendi rızaları ile kurulabilecekleri iş ilişkilerine geniş ölçüde yer vermektedir ve esneklik için yasal altyapının olduğu görülmektedir. Hizmet sözleşmesinin feshine ilişkin hükümler ortaya çıkabilecek değişikliklere uyum sağlama konusunda katı hükümler içermemektedir. İşverenler için esnek çalışmayı kolaylaştıracak hükümler mevcuttur (Hanahmedov,2016: 235-236).

Tilev (2018)'e göre kadınlar çalışsalar dahi iş ve ev sorumluluklarını yüklenmektedirler. Genel olarak kadınlar evlilik öncesi veya doğum öncesi istihdamda yer almaktadır. Evlilikten veya doğumdan sonra artan sorumluluklar ile emek piyasasından çekilmektedirler. Gerekli yasal düzenlemeler yapılarak esnek çalışma ile kadınlar işgücü piyasasına katılabilir ve iş-yaşam dengesi uyumlaştırılmaya çalışılabilir. Esnek çalışma ile emek piyasasında yer almamış kadınlar çalışma hayatına girebilir ve iş hayatında başarılı oldukça tam zamanlı çalışmaya geçmek isteyebilirler. Emek piyasasından çıkmak zorunda kalan veya emek piyasasına hiç girmemiş olan kadınlar esnek çalışma ile istihdam edilebilirler.

Türkiye'de devlet memurlarının çalışma saatleri ve günlük çalışma saatlerinin tespiti 657 sayılı Devlet Memurları Temel Kanununun 99. ve 100. Maddelerinde açıklanmaktadır. 657 sayılı Kanununun 100. Maddesinin 3. Fıkrasına göre "Memurların yürüttükleri hizmetin özelliklerine göre, bu madde uyarınca tespit edilen çalışma saat ve süreleri ile görev yerlerine bağlı olmaksızın çalışabilmeleri mümkündür." ifadesi kamu sektöründe esnek çalışmaya olanak sağlamaktadır. 2020/11 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile COVID-19 salgınının yayılımını en aza indirilmesi amacıyla kamu hizmetlerinin aksamaması şartıyla kamu kurum ve kuruluşlarında esnek çalışma yöntemleri uygulanmıştır. Bu kapsamda fiilen işe gelmeyenler idari izinli sayılmıştır. 2021/5 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile 2020/11 sayılı genelge ile uygulanan esnek çalışma yürürlükten kaldırılmış normal düzen ve mesai saatlerinde çalışmalara geçilmiştir.

## 2.4. Esnek Çalışma Tarihçesi

1914 yılında Henry Ford hareketli montaj hattı kurup arabaya üretmeye başlaması Fordizmin başlangıcı olarak kabul edilir ancak Fordizm 1945 yılında yaygınlaşmaya başlamıştır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 98). Fordizm ile kitle üretimi gerçekleştirilmiştir. Kitle üretimi yürüten bir band üzerinde parçaların birleştirilmesi ile yapılan ve işgörenleri denetleyen bir sistemdir. Kitle üretim sistemi çok basit bir şekilde oluşturulmuştur. Bu sayede işgörenler sürekli olarak aynı işi yapmaktadır böylece nitelikli işgücüne gerek kalmadan üretim sağlanır. Bu ürünler daha ucuz bir şekilde piyasaya dağıtılır (Özkalp ve Sungur, 1997: 416). 1960'lı yıllarda Fordizmin sınırlarına geldiği tespit edilmiştir. Başlıca olarak üç neden sayılabilir ilki 1960'lı yıllara geldiğinde Fordizmin üretimde verimlilik artışını sağlayacak esneklikte olmaması, ikinci olarak işgörenlerin üzerinde artan kontrol, üretimin sadece belli aşamasında olan işgörenlerin işe yabancılaşması gibi nedenlerle meydana gelen nitelik kaybı ve işgörenlerin tepki göstermesi son olarakta piyasanın kitlesel üretim mallarına doymuş olması söylenebilir (Şen, 1999: 27).

1970'li yıllardaki ekonomik gelişmeler ve 1973 yılındaki Petrol Krizi, Fordist sistemde değişiklikler yapılmasını gerekli hale getirmiş ve Fordist üretim ile benimsenen toplu üretim, tam gün süreli çalışma ve iş bölümü 1980'li yıllar ile Post Fordist sisteme geçiş olmuştur. Post Fordist sistem ile üretim verimliliği, ürün farklılaştırma, talep değişikliklerine ve ekonomik dalgalanmalara uyum sağlayabilen esnek üretime geçilmiştir (Tilev, 2018: 126). Post Fordizm esnek makineler ile yeni ve kaliteli ürün teşvik eden üretim modelini ifade etmektedir. Bu üretim modeli ile ekonomik koşullara ve tüketici taleplerine daha hızlı adapte olunabilmektedir. Şirketlerin esnek üretim ile kaliteli ve nitelikli işgücü ihtiyacı artacaktır ve niteliksiz işgücünde azalmalar oluşmaktadır. Niteliksiz işgücü azaldıkça işletmelerdeki rutin ve monoton işler azalacaktır. Firmalar işgörenler için eğitim süreçleri düzenleyerek işgörenlerinin daha nitelikli olmasını sağlayacak ve mevcut işgücünden daha fazla yararlanmaya çalışacaklardır. Esnek çalışma beraberinde esnek örgüt yapısını da getirerek işletmelerdeki Fordizm'den kalma bürokrasi ve hiyerarşi azalacaktır. (Sadioğlu ve Altay, 2020; Özkalp ve Sungur, 1997)

## 2.5. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Nedenler

Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında genel olarak belirli faktörlerin etkili olduğu söylenebilir. Bu faktörler arasında ekonomik gelişmeler ve artan rekabet, teknolojik değişim ve işgücü talebinin azalması, küreselleşme ve uluslararası rekabet, işsizlik, ekonomideki sektörel değişim ve işgücü niteliği söylenebilir.

***Ekonomik Gelişmeler ve Artan Rekabet:*** İşletme için arz ve talep dalgalanmalarına hızlı şekilde uyum sağlanabilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda çalışma yöntemlerinin değiştirilmesi, üretilen malın veya hizmetin çeşitlendirilmesi, işletmenin üretimini artırılması veya azaltılması gibi durumlarda esnek çalışmanın önem arz ettiği söylenebilir. İşletmelerin yeni teknolojilere uyum sağlayabilecek ekonomik güçleri yoksa bu işletmeler için üretimin devamlı olması ve aksamamasının önem arz ettiği söylenebilir. Bu durumdaki işletmelerin rekabet edebilmek için yedi gün yirmi dört saat çalışması gerekmektedir. İşletmeler, işgörenlerini fazla mesailer ile çalıştırırsa işgücü maliyetleri artacaktır. Bu durumdaki işletmeler esnek çalışmayı tercih etmektedir (Bacak ve Şahin, 2006 :330-331).

***Teknolojik Değişim ve İşgücü Talebinin Azalması:*** Teknolojik gelişmelerin üretimde kullanılması organizasyonun ve işgörenlerin çalışmalarında esnekliği gerekli kılmaktadır. Teknolojik gelişmeler, niteliksiz ve beden gücü ile çalışan işgörenlerin işlerini makinelere devretmiş ve bu işgörenlerin işsiz kalmalarına sebep olmuştur. Teknolojik gelişmeler ile işgörenler uzmanlaşmaya yönelmekte, nitelikli ve vasıflı işgücünün önemi artmaktadır. Bu gelişmeler işgücünün uzmanlaşmasını gerekli kılmaktadır. Bu durum, çalışma saatlerinin azaltılması ve esnekliğin artırılması ile boş zamanları artırmakta ve işgörenlerin yaratıcı olmalarına imkân vermektedir. İşgörenlerin, teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve öğrenmesi, kendilerini geliştirmesi ve etkileşim haline girmesini zorunlu kılmaktadır (Özgener, 2005 :54).

***Küreselleşme ve Uluslararası Rekabet:*** Ulusal ekonomilerin küreselleşmesi ve uluslararası rekabetin artması esnekliğin ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında ki sebepler arasında gösterilmektedir. Sermayenin dolaşımının kolaylaşması, uluslararası taşımacılığın ucuz ve güvenli olması, çok uluslu şirketlerin yaygınlaşması ve iletişim

teknolojilerinin gelişmesi ile küreselleşme hız kazanmıştır. Küreselleşme ile standart çalışma biçimlerine sahip olan ülkeler atipik istihdam biçimlerine yönelmiş ve rekabet şartlarına ayak uydurmaya çalışmıştır (Taşkın, 2020: 12-13).

**İşsizlik:** Son yıllarda dünyada pek çok ülke işsizlik ve ekonomik durgunluk gibi problemler yaşamaktadır. Ülkelere yeni yatırımların yapılmaması sebebiyle çalışma çağına başlayan gençlerin işsizlik sorunu yaşaması, mevcut işletmelerde de küçülme ve kapanma gibi durumların olması ülkelerdeki işsizlik oranının yükseltmektedir. Bu problemi aşabilmek için ülkeler yeni çözüm yolları aramaktadır. Bu sebeple ülkelerde istihdam teşvikleri ve esnek çalışma işsizliği önleyici çözümler olarak görülmektedir (Bacak ve Şahin, 2006: 331; Özgener, 2005: 54-55).

**Ekonomideki Sektörel Değişim:** Sektörel istihdam incelendiğinde sanayi sektöründeki istihdam azalırken hizmet sektöründeki istihdam arttığı gözlemlenmektedir. Hizmet sektöründeki artış ile teknolojik gelişmeler, müşteri talepleri, verilen hizmetlerin çeşitlendirilmesi, 24 saat hizmet verilmesi gibi gelişmeler esnek çalışmayı tetikleyen ve arttıran etmenler arasında olduğu söylenebilir. Hizmet sektörü, esnek çalışmanın en fazla uygulandığı sektörlerden olduğu söylenebilir (Avcı, 2019: 24-25).

**İşgücü Niteliği:** Üretim sistemlerindeki değişim ile sanayi sektöründeki istihdam yerini hizmet sektöründeki istidama bıraktığı söylenebilir. Bu değişim işletmelerde beyaz yakalı personellerin artmasına imkân sağlamaktadır. Endüstriyel toplumlardaki beden gücü ile çalışan niteliksiz işgücünün yerini zihinsel emeği olan nitelikli işgücü almaya başlamaktadır. Bu gelişmelerin yanında kadın istihdamının da artması esnek çalışma düzenlemelerinin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı söylenebilir (Şahin, 2014: 27-29).

## **2.6. Esnek Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları**

### **2.6.1. Esnek Çalışmanın İş Görenler Açısından Faydaları ve Zararları**

Esnek çalışma sadece emek piyasasında düşük vasıfta ve düşük nitelikte olan işgörenleri değil, yüksek vasıfta ve yüksek nitelikte olan işgörenleri de kapsamakta ve onlar tarafından da tercih edilmektedir. Esnek çalışmanın, işgörelere serbest zaman kazandırması önemli bir avantaj olarak kabul edilebilir. İşgörelere, özel hayatı ile iş

hayatını kendileri ayarlayabilme fırsatı verildiğinde iş hayatının ve özel hayatının kalitesini arttırabilir. İşgörenler, çocuklarının bakımı ve eğitimi gibi ihtiyaçlarına daha fazla zaman ayırabilecek ve böylece iş yerinde ve evde oluşabilecek stresi azaltabileceklerdir. İşgörenler arasında verimli oldukları zaman kişiye göre değişkenlik gösterir. Bazı işgörenler sabahları çalıştığında daha verimli olabilmekte iken bazı işgörenler gece çalıştığında daha verimli olmaktadır. İşgörenler esnek çalışma sayesinde verimli oldukları zamana göre çalışarak hem kendi performansını arttırabilir hem de işletmenin performansını arttırabilirler. Esnek çalışma ile işgörenlerin işe geç kalma problemleri olmayacak. Böylece işgörenler üzerinde işe geç kalırım stresi veya işe geç kaldığı için alabileceği cezalar ortadan kalkacaktır. İşveren açısından ise işgörenlerin giriş saatlerini kontrol etme yükünden kurtularak temel faaliyetlerine daha fazla zaman ayırabilecektir. Standart çalışma sistemi ile istihdam edilen işletmelerde işgörenler mesai bitimi ile yaptıkları işler yarım kalabilmekte bundan dolayı da işgörenin iş tatmini düşebilmektedir. İşgörenler, esnek çalışma ile ulaşımdan kaynaklanan stresi ve zaman kaybını azaltarak enerjiden ve zamandan tasarruf edebileceklerdir. Mesai bitimine işini yetiştirmeye çalışan işgörenler ise iş kazalarına veya hatalara sebebiyet verebilmektedir. Esnek çalışma ile iş kazaları veya hatalarda aza indirilebilir (Karlıdağ vd., 2012: 452-455; Bacak ve Şahin,2006: 332-335).

Esnek çalışmanın iş görenler açısından sakıncaları arasında genellikle daha düşük ücret almaları, iş güvencesinin ve kariyer olanaklarının az olması sayılmaktadır. İstatistikler incelendiğinde esnek çalışmaya genellikle kadınların ve öğrencilerin katıldığı görülmektedir. Kadınlar cinsiyete dayalı uygulamalardan dolayı öğrenciler ise iş piyasasına yeni girmiş olmalarından dolayı ortalama ücret düzeyinin altında ücretler almaktadır (Şahin, 2014: 38-39). Fazla çalışma işgörenler için önemli bir gelir kaynağı olarak sayılmaktadır. İşgörenler esnek çalışma ile fazla mesai yapmamakta ve gelir kaybı yaşayabilmektedir. Esnek çalışma sisteminde işgörenin işini zamanında yapması ve verimli olması önem arz etmektedir. Yöneticilerin, iş görenleri sürekli denetime tabi tutması işgörenin motivasyonunu ve verimini olumsuz yönde etkileyebilir (Avcı, 2019: 62). Kayıt dışı istihdam ile kendine yer edinen esnek çalışma sistemleri işgörenleri sosyal güvenlik ve sosyal yardımlardan yararlanamamasına

sebebiyet vermektedir. İşgörenler esnek çalışma ile örgütlenememekte ve sendikal faaliyetlerde bulunamamaktadır (Taşkın, 2020 :38).

### 2.6.2. Esnek Çalışmanın İşverenler Açısından Faydaları ve Zararları

Yeterli kalitede ve nitelikte sürekli istihdam edeceği işgören bulamayan işverenler esnek çalışma ile ihtisaslaşmış işgören temin edebilme imkânına ulaşmaktadır. Esnek çalışmanın işverenler açısından avantajı işletmeye rekabet gücü ve ekonomik kazanç sağlamasıdır denilebilir. Talepteki değişikliklere göre işten personel çıkarma veya yeni personel almaya gerek kalmadan esnek çalışma modelleri ile ihtiyacın karşılanması mümkün olmaktadır. İşgörenlerin performansları zamana bağlı değişiklik gösterebilmektedir. Esnek çalışma sayesinde işverenler, işgörenleri en fazla verimli oldukları zamanlarda çalıştırabilecek, böylece aynı maliyetle daha fazla verim alarak işletmenin genel verimliliğini arttırabilecektir. Esnek çalışma işverenlere, işgörenlerin başarılarının ödüllendirilmesine imkân vermektedir. Böylece işverenler tarafından işgörenlerin iş motivasyonu arttırılabilmektedir. Esnek çalışmanın işletmeler açısından bir diğer avantajı da işgörenlerin farklı zamanlarda çalışmasından dolayı mesai sırasındaki birbirleri ile sohbet etme imkânlarının azalmasıdır. İşçi sendikalarının iş sürelerinin azaltılmasına yönelik taleplerini işverenler esnek çalışma modelleri ile karşılayabilmektedir. Esnek çalışma ile iş yerindeki fazla mesai azalmaktadır. Böylece işletmeler, işgörelere daha az ücret ödeyerek maliyetlerini azaltmaktadır. Yan ödeme, eğitim masrafları vb. giderlerinde de azalmalar mümkün olmaktadır. Esnek çalışma ile işletmeler üretim araçlarını tam kapasite ile kullanabilmekte ve ana maliyetlerini azaltabilmektedir. (Karlıdağ vd. 2012: 456-457; Aksu,2012:33-34)

Esnek çalışmanın işverenler açısından sakıncalarında ilk olarak esnek çalışan işgücünün işletmeye ve işverene bağlılıklarının az olması ve kurumsal bağlılığın azalması söylenebilir. İşgörenler daha iyi koşullarda işlere kısa sürede geçebilirler. Bu durum kurum kültürüne zarar verebilir. Esnek çalışmanın uygulandığı işletmelerde yöneticilerin personel planlaması, organizasyon yönetimi ve işgörenlerin denetimleri gibi konulara fazladan zaman ayırması ve maliyet kaybına sebep olduğunu söylemek mümkündür (Şahin, 2014: 40-41). Esnek çalışma uygulamaları ile vardiyalar arttırılabilir. Vardiyaların arttırılması ile işletmedeki makine ve teçhizatın kullanım süreleri artacak, işgören sayıları artacak bu da işverenler için ek maliyetlere sebep

olacaktır. Esnek çalışma ile evden çalışma veya tele çalışma uygulayan işletmeler personellerine ekipman verme veya yeni ekipman almaları da maliyet artışına neden olabilir (Ergün, 2019: 41).

## **2.7. Esnek Çalışmanın Boyutları**

### **2.7.1. İş Yaşam Dengesi Boyutu**

TDK' ye göre iş, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey elde etmek için güç harcayarak yapılan etkinlik olarak tanımlanmaktadır. Yaşam ise aile yaşantısı, kişisel hayat ve çalışma hayatı anlamında bir bütünlüğü ifade eder (Doğrul ve Tekeli, 2010: 17). İş yaşam dengesi, çalışan bireyin iş ve yaşam sorumluluklarının uyumunu ifade etmektedir. Birey hangi statüde olursa olsun bu dengeyi sağlama çabası içerisindedir (Kapız, 2002: 140). İnsanlar hayatların da hem eş hem anne-baba hem evlat hem işgören gibi farklı rollere sahiptirler ve bu rolleri aynı anda gerçekleştirmeye çalışmaları strese neden olmaktadır. Bu rollerin çeşitliliğinin yanında insanlar işle ilgili çalışmalarını, özel hayatlarını dikkat almadan gerçekleştirmeleri durumunda problem yaşamaktadırlar. Bu nedenle iş yaşam dengesi çalışan için özel hayatını ve iş hayatını dengede götürmeyi vurgulayan önemli bir kavramdır (Genç vd., 2016: 101)

Sanayi devrimi ile başlayan dönemde erkeğin aileyi geçindirmek için işte çalıştığı kadının ise eş ve annelik yaptığı aile modeli oluşmuştur. Fordist üretim sistemine göre yapılan geleneksel istihdamın erkeğe göre düzenlenmesi geleneksel aile modelini ve geleneksel rolleri daha da belirginleştirmiştir. Yasal düzenlemelerden uygulanan politikalara kadar erkeğin ekme kazandığı aile modeline göre oluşturulmuş ancak 1970'lerden sonra meydana gelen demografik, teknolojik ve ekonomik gelişmelerden etkilenmiştir. Ekonominin neoliberal politikalar ile yapılandırılması, çalışma ilişkilerindeki değişim aile modelini de etkilemiştir. Erkeğin evi geçindirdiği aile modelinden kadınlarında çalışmaya başlayarak iki gelirli aile modeline geçilmesi, boşanmaların artması ile tek ebeveynli ailelerin artması gibi gelişmeler neticesinde çalışma hayatının ve aile hayatının beraber yürütülmesi yani iş yaşam dengesinin kurulmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Kul parlak, 2016: 12-20)

İş yaşam dengesi bireylerin algılarına göre değişkenlik gösterebilir. İşini daha fazla önemseyen bireylerde iş yaşamının ön planda olması bir dengesizlik olarak algılanmazken özel yaşamını önemseyen bireyler için iş yaşamının önde olması

durumun bir baskı ve stres unsuru haline gelebilir. İş yaşam dengesi birbirini nasıl etkilediği ve nasıl oluştuğunu açıklamak üzere kavramsal modeller ortaya çıkmıştır (Gerçek vd., 2015: 70). Çatışma kuramına göre iş ve yaşam alanlarındaki rollerden kaynaklı oluşabilecek çatışmaların ortadan kaldırılması ve bu alanlar arasında dengenin sağlanması gerekmektedir. Katkı kuramına göre iş ve yaşam alanlarında birey için doyumu arttırmakta çatışma yaratmamaktadır. Araçsallık kuramı ise iş ve yaşam alanlarından birinin diğerine katkı sağlayacak şekilde araç olarak kullanıldığı ve bireyin ilgisinin yoğun olduğu alandaki rollerin önem kazanmasıdır (Yavuz ve Doğan, 2018: 43). Bölünme kuramına göre bireylerin iş ve yaşam alanları birbirinden bağımsızdır ve birbiri arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Kurama göre birey özel yaşamını iş alışkanlarının etkisinde kalmadan düzenleyebilir. Clark tarafından oluşturulan sınır teorisine göre iş ve yaşam süreçlerinin beşerî olduğu bireylerin bu iki alan arasında günlük geçişler yaptığı belirtilmektedir. Bireylerin yaşadıkları alanlar arasında sınırlar belirleyip o sınırlardan geçerek ilgili alandaki ilişkilerini şekillendirir. Taşma kuramına göre bireylerin iş ve yaşam alanlarından birisindeki tecrübe, davranış ve tutumların diğer yaşam alanına geçmesidir (Yıldırım, 2017: 5-6).

İş yaşam dengesine yaş, medeni durum, cinsiyet, çocuk sahibi olma gibi kişisel özellikler etki eder. İş yaşam dengesini sağlayamayan bireylerin stresi artar, dengesizliğin oluşturduğu baskı ile davranış bozuklukları ve iş tatminsizliği yaşanır. Birey duygusal boşluğa düşer, bedensel ve ruhsal sağlığı bozulur, işten ayrılma niyeti artar, yaşamdan ve evlilikten duydukları tatmin azalır (Gerçek vd., 2015: 72; Gürel, 2018: 33-35). İş yaşam dengesi, yöneticileri esnek çalışma sistemlerine teşvik etmektedir. İşgörenlerin iş yaşam dengesini sağlaması işletmeyi olumlu olarak etkilemektedir. İş yaşam dengesinin sağlanması ile işgörenlerin işe ve işletmeye bağlılığı artmakta, işindeki memnuniyeti, verimliliği ve performansı artmakta, kendilerini yetiştirebilecek zamana sahip olmaları ile kalitelerini arttırmaya imkân sağlamaktadır. İş yaşam çatışması yaşayan işgörenlerin performansı düşmekte ve işe devamsızlığı artarak işletmeyi olumsuz olarak etkilemektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 544; Doğrul ve Tekeli, 2010: 13-14). Korucu ve Boşgelmez (2018)'in hastane çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada katılımcıların %59,4'ü 31-45 saat arasında çalışmaktadır. Katılımcıların %79,8'i ailesine daha çok vakit ayırmak için kısmi süreli

ve esnek çalışmayı kabul etmektedir. Katılımcıların %69,6'sı aile ihtiyaçları ile yeteri kadar ilgilenemediğini belirtmiştir.

### 2.7.2. İş Sorumluluğu Boyutu

Sorumluluk, bireyin kendi yetki alanına giren olayların veya kendi davranışlarının sonuçlarını üstlenmesi olarak tanımlanabilir (Özen, 2015: 9). Sorumluluk, iş ile ilgili faaliyetleri yerine getirme yükümlülüğü olarak ta tanımlanabilir. İşletmede üst-ast arası ilişkilerde karşılıklı yükümlülükler mevcuttur. Ast bir iş için görevlendirildiğinde bu görevi gerçekleştirmede üstüne karşı sorumludur. Üst de ilgili faaliyet ve sonuçlardan bir üstüne karşı sorumludur (Türkeli, 2000: 22-30).

Türkiye'de işgören ile işveren arasında iş sözleşmesinin yapılması ile işgören ve işveren arasında bazı sorumluluklar oluşur. İşgören açısından bu sorumluluklar iş görme borcu, sadakat borcu, düzen ve talimatlara uyma borcu olarak sayılabilir. İş görme borcu, işgörenin kanun ve sözleşme hükümleri doğrultusunda işverenin talimatlarını yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. İş sözleşmesinin oluşturulması ile işgören kararlaştırılan işi yapmakla yükümlüdür. Sadakat borcu ise işgören, işletmenin ve işverenin haklı çıkarlarına zarar verecek davranışlardan uzak durması ve çıkarlarını korumakla yükümlü olmasıdır. Düzen ve talimatlara uyma borcu ise işverenin işçiyi denetlemesine imkân sağlar. İş sözleşmesinde işgörenin yapacağı işler tüm ayrıntıları ile düzenlenemez. İşgören, işverenin kanun ve sözleşmelere aykırı olmayan talimatlarına, işin görülmesine, çalışma ve işyeri düzeni ile ilgili belirlediği kurallara dürüstlük kurallarının gerektirdiği ölçüde uymakla yükümlüdür (Sarıoğlu, 2019: 61-69).

Yapılan işin deneyime ve üretkenliğe bağlı olduğu durumlarda bireyin esnek çalışma düzenlemeleri ile görevinde sık değişim olmasından kaynaklanan unutma veya öğrenme süreci kayıp olarak değerlendirilmektedir. İşyeri esnekliğinin (Evde Çalışma, tele çalışma vb.) tercih edildiği durumlarda bireylerin iş sorumluluklarının ertelenmesine yol açabilecek durumların olumsuz etkileri olabilir (Avcı vd., 2020: 225-226). Çağrı üzerine ve kısa süreli çalışan personellerin diğer personellere göre işlerine daha fazla yabancılaştığı yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Başçı, 2019: 6). Esnek çalışma düzenlemeleri ile bireylerin çalışma hayatı ile ilgili hakimiyetleri arttığından, çalışma kalitesi ve işin benimsenmesi arttığı söylenebilir (Bozkurt, 2008:

57). İş sorumluluğu, iş yaşam dengesini bozan bir etkenken, esnek çalışma saatleri ile bu denge sağlanabilmektedir. Uzun saatler çalışmak durumunda kalan bireylerin esnek çalışma düzenlemeleri ile çalışma saatlerini belirleyebilmesi sayesinde iş yaşam dengesini sağlayabilirken daha az çalışan ancak çalışma saatleri üzerinde kontrolü olmayan bireylerin iş yaşam dengesini sağlamada problem yaşadığı söylenebilir (Turgut, 2011: 161).

### 2.7.3. Diğer Çalışanlar Boyutu

Diğer çalışanlar boyutu, işletmede işgörenin beraber çalıştığı benzer düzeyde ve pozisyonda olan işgörenlerden gelen desteği ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda diğer çalışanların desteği ile iş stresi, gerginlik ve tükenmişlik arasında negatif ilişki bulunmuştur. Yani diğer çalışanların bireye verdiği destek ile birey daha az iş stresi, gerginlik ve tükenmişlik yaşayabilir. Diğer çalışanların desteği ile iş performansı ve iş doyumunu arasında yapılan araştırmada diğer çalışanların desteğinin iş performansını ve iş doyumunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bireyin, diğer çalışanlardan destek aldığı zaman iş doyumunun ve iş performansının arttığı söylenebilir. Yapılan araştırmalar sonucunda diğer çalışanlar desteğinin hem işletme hem de birey açısından önemli olduğu söylenebilir. Diğer çalışanların desteği ile işletmenin ve bireyin performansı arttığı söylenebilir (Giray, 2013: 75-78).

Bireyin diğer çalışanlar ile iletişim kurması ve iş birliği yapması sonucu işte daha etkin ve daha verimli olacağı söylenebilir. Birey, ihtiyaç duyduğu anda diğer çalışanlardan yardım göreceğini bilmesi işletmedeki olumlu duygulara ve mutluluğa katkı sağlayacağı söylenebilir (Aydın Küçük, 2021: 612-616). Diğer çalışanlar boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü düşük bir ilişki olduğu söylenebilir. Diğer çalışanlar tarafından destek gören işgörenin işten ayrılma niyetini azda olsa düşürdüğü söylenebilir (Ercan ve Bozkurt, 2019: 711). Diğer çalışanlar boyutu işgörenlerin yenilikçi iş davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Bozkurt ve Ercan, 2018: 154).

Yöneticilerin esnek çalışma sistemleri ile istihdam edilen bireyleri örgütün bir parçası olarak görememeleri sonucu bireylerin kendilerini dışlanmış ve soyutlanmış hissetmelerine sebep olabilir (Tarcan, 2000: 12). Esnek çalışma düzenlemeleri ile kurum kültürü, kurumsal bağlılık ve örgütsel bağlılık olumsuz olarak etkilenebilir ve

bireylerin işe yabancılaşmaları meydana gelebilir (Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020: 3248). İşletmelerde çalışan sayısının artmasından dolayı sosyal ve kişisel sorunlar artabilmektedir (Aksu, 2012: 34). Esnek çalışma düzenlemeleri ile farklı saatlerde işe gelen bireylerin iş öncesi ve sonrası sohbetleri azalır ve böylece zaman kaybı da azalmış olur. Esnek çalışma düzenlemeleri ile mutlu olan bireylerin bu durumu iş ilişkilerini de olumlu olarak etkileyebilir (Ebru ve Yüksel, 2008: 57). Esnek çalışma ve örgütsel bağlılık arasında zayıf ve pozitif yönde anlamlı ilişki bulunan çalışmalarda mevcuttur (Kördeve ve Aydın, 2016: 42).

## **2.8. Esnek Çalışma Modelleri**

### **2.8.1. Kısa Çalışma**

Kısa çalışma ödeneği, kısa çalışma döneminde işçiye işsizlik sigortası tarafından yapılan ödemedir. Kısa çalışma süresi ise işyerinde haftalık çalışma süresinin geçici olarak en az üçte biri oranında azaltılarak uygulandığı süredir (Önsal, 2017: 292-293). Kısa çalışma, farklı nedenlerle işletmede yapılan ücretsiz izin uygulamalarının sakıncalarını azaltmak amacıyla konulmuştur (Zeytinoğlu, 2012: 170). Kısa çalışma ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıkan bir kavramdır. Bu dönemlerde işverenler, işgörenleri ücretsiz izne zorlayabilmekte ya da iş sözleşmelerini feshederek işgören sayısı azaltabilmektedir. Her iki durumda da işgören zarara uğramakta ve ücretten yoksun kalmaktadır. Bu duruma önlem olarak kısa çalışma ile çalışma süresinin azaltılması veya işin durması durumunda işgörenin ücreti üzerindeki olumsuz etkinin azaltılması hedeflenmektedir (Türk İş, 2019: 7-8).

Türkiye’de kısa çalışma 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanu’nun ek 2’inci maddesinde düzenlenmiştir. İlgili kanuna göre genel ekonomik, sektörel veya bölgesel kriz ile zorlayıcı sebeplerle işyerindeki haftalık çalışma sürelerinin geçici olarak önemli ölçüde azaltılması veya işyerinde üç ayı geçmemek üzere kısa çalışma yapılabilmektedir. İşveren, kısa çalışma talebini gerekçeleri ile birlikte Türkiye İş Kurumuna, eğer toplu iş sözleşmesi varsa sendikaya yazı ile bildirir. Kısa çalışma ödeneğinin süresini altı aya kadar uzatmaya cumhurbaşkanı yetkilidir. Kısa çalışma ile ilgili Türkiye’de 30.04.2011 tarihli 27920 sayılı Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik çıkarılmıştır. Yönetmeliğin hukuki dayanağı 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanun’un ek 2’inci maddesidir. İşgörenin kısa çalışma

ödeneginden yararlanabilmesi için işverenin kısa çalışma talebinin uygun bulunması ve işgörenin kısa çalışmaya başladığı tarihte çalışma süreleri ve işsizlik sigortası prim ödeme gün sayısı bakımından işsizlik ödeneğine hak kazanmış olması gerekmektedir. Günlük kısa çalışma ödeneğinin miktarı, 4857 sayılı kanuna göre işçiler için uygulanan aylık asgari ücretin brüt tutarının %150'sini geçmemek üzere, son 12 aylık prime esas kazançları dikkate alınarak hesaplanan günlük ortalama brüt kazancın %60'ıdır. Kısa çalışma ödeneği, işletmede uygulanan haftalık çalışma süresini tamamlayacak şekilde, çalışılmayan süreler için aylık olarak hesaplanır.

İŞKUR'un düzenlediği "COVID-19 ve İŞKUR Alınan Tedbirler" başlıklı yayınında 27/09/2020 tarihinde kadar kısa çalışma ödeneğinden 3.579.805 kişiye ödeme yapıldığı ve bu tutarın toplam 18.728.191.979 TL olduğu belirtilmektedir. İlgili yayında kısa çalışma ödeneğinden yararlanma şartlarının esnetildiği belirtilmektedir. Bu esneklik son 3 yılda en az 600 gün olan prim ödeme şartının 450 güne, son 120 gün hizmet akdinin devam etme şartının 60 güne indirildiği belirtilmektedir.

### **2.8.2. Evde Çalışma**

ILO'nun 117 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesi'ne göre evde çalışma, bir kişi tarafından kişinin kendi evi veya kendi seçtiği bir yerde ücret için malzeme vb. gereçlerin kimin sağladığına bakılmaksızın ürün veya hizmet sağlanmasıdır (Alp ve Sönmez, 2011: 21). Evde çalışma, işin işverene ait işyerinin dışında, işgörenin evinde yapılmasını sağlayan bir uzaktan çalışma şeklidir (Önsal, 2020: 24). Evde çalışma, işgörenin işyeri ile bağlantısı olmadan işin eve götürülmesini esas alan çalışma şeklidir. Eskiden beri uygulanan bir yöntem olan evde çalışmada işgören kendisine malzemeleri el işçiliği ile evde işleyerek işverenin istediği ürünü ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel evde çalışmada işgörelere parça başı ücret ödenmektedir. Geleneksel evde çalışma sistemi devam ediyor olsa da gelişen teknoloji ile nitelikli işgücü de evde çalışabilir duruma gelmiştir (Türk İş, 2019: 7-8).

Öztürkoğlu (2013: 120)'na göre evde çalışma, ev kadınları için aile sorumluluklarının ve ev işlerinin yapılması açısından kolaylık sağlamaktadır. Ayrıca evde çalışma engelliler ve çocuklar için de ideal çalışma şeklidir. Evde çalışma zaman ve mekân esnekliği sağlar ve işveren açısından işletme maliyetlerini düşürür. Kılıç (2020: 96)'a göre evde çalışma, işverenin bazı maliyetleri azaltma imkânı sağlayabilir

örneğin elektrik tüketen araçların ve diğer malzemelerin alınmaması ile işyeri masraflar azaltılabilir. Bu durumun tam tersi de olabilir işgörene evde çalışma için gerekecek ortamı sağlamanın maliyeti standart çalışma sisteminin maliyetini de geçebilir. İşgören açısından ise yol, yemek, giyim vb. giderlerde azalma söz konusu olabilir. Özgüner (2005: 65)'e göre evde çalışma işgörene çalışma düzenini belirlemesine ve iş-aile yaşamı dengesini sağlamasına imkân verir. Evde çalışmanın dezavantajları olarak ekip ruhunun sağlanamaması, evdeki işle ilgili donanımların bakım ihtiyaçları vb. durumlar sayılabilir. Türk İş (2019: 9)'e göre evde çalışmanın çalışanlara zaman kontrolü getirdiği, ulaşım ve kıyafet gibi masraflarının azaldığı, esnek çalışma saatlerine sahip olduğu ve iş-aile dengesini sağlayabildiği gibi iddiaların doğru olmadığını belirtmektedir. Evde çalışma işgörenin çalışma süresini arttırmış, ulaşım yüzünden meydana gelen zaman kaybı ve yorgunluk yerini işin yorgunluğu ve stresine bırakmış, işgörenlerin kişisel gelişimini ve iş-aile dengesini olumsuz etkilemiş, aidiyet hissinin azalmasına sebep olmuş, ücret ve sosyal haklarında ise gerileme olduğunu belirtmiştir.

Eurostat yaptığı habere göre 2018 yılında AB'de 15 ile 64 yaş arasındaki çalışanların %5,2'si evden çalışmaktadır. 2018'de AB'ye üye devletlerde evden çalışanların %14'ü Hollandalı, %13,3 Finlandiyalı, %11'i Lüksemburglu ve %10'u Avusturyalıdır. En düşük ise %0,3 ile Bulgaristandır. 2018 yılında evde çalışan kadınların (%5,5) oranları erkeklere (%5) göre biraz yüksektir. Fransa'da kadınların %8,1'i erkeklerin ise %5,2'si evde çalışmaktadır. Lüksemburg'da ise kadınların %12,5'i erkeklerin ise %9,8'i evde çalışmaktadır. Hollanda'da erkeklerin %15,5'i kadınların %12,3'ü evde çalıştığı görülmektedir (<https://ec.europa.eu>, 2021).

### **2.8.3. Tele Çalışma (Uzaktan Çalışma)**

Tele çalışma, üretimin yapıldığı yerden veya merkez bürodan uzak bir yerde yapılan, çalışma şekli olarak tanımlanabilse de literatürde tele çalışma üzerine ortak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Tele çalışma, iletişim ve bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bu imkanların kullanılması ile geliştirilen bir çalışma modelidir. Tele çalışmada esas işyeri ile işin yapıldığı yer arasında elektronik iletişim araçları ile kurulmuş bir bağ vardır (Öztürkoğlu, 2013: 121). Tele çalışma, işgörene standart çalışma saatleri ve mekanlarından bağımsız hareket etme imkânı sağlayan,

teknolojinin kapsamının genişlemesi ve hızla gelişmesi ile uzaktan çalışma imkânı sağlayan bir çalışma yöntemidir (Avcı ve Yavuz, 2020: 41).

Tele çalışmanın işgören açısından faydaları sayılacak olursa işveren ve üstlerinin denetiminde olmasından kaynaklı stres yaşamaması ve ev ortamında çalışacağı için verimliliklerini artması söylenebilir. İşgörenin işe gitmek için harcadığı zamanda ve maliyet unsurlarında da azalma olacağı açıktır. Bu şartların yanında işyeri için yapacağı öğle yemeği, kıyafet vb. harcamalardan da tasarruf edebilecektir. Tele çalışmada özellikle kadın işgörenler için bakıcı, kreş bulma gibi problemler çözülebileceği gibi çocuğun hastalanması vb. durumlarda da izin alma problemi yaşamayacaktır. Tele çalışmanın işgören açısından sakıncaları olarak iş güvencesi olmaması, sigortasız çalışma, düşük ücret, iş arkadaşları ile iletişim eksikliği, verimliliğin düşmesi, tele çalışma yapılan yerde oluşan masrafları kimin karşılayacağı gibi problemler sayılabilir (Görücü, 2018: 302-303).

2019 yılının aralık ayında koronavirüsün ortaya çıkması ile tüm dünyaya yayılarak bir pandemiye dönüşmüştür. Pandemi ile ilgili alınan önlemlerin başında sosyal izolasyon gelmektedir. Tele çalışmada sosyal izolasyona uygun bir çalışma biçimi olduğu için firmalar tarafından hızlı bir şekilde tele çalışmaya geçilmiştir. Pandemi dönemindeki tele çalışma normal koşullardaki çalışma biçiminde farklılaşmaktadır. Bu farklılaşmanın temel nedeni işgörenler ve işverenler arasında bir istek ile değil zorunluluk ile meydana gelmiş olmasıdır. Bu durumda işgörenler kendilerini daha fazla baskı altında hissetmektedir. Pandemi döneminde tele çalışmanın sonucu olarak iş hayatı ve aile hayatı arasındaki düzenin bozulması sayılmaktadır. İşgörenin sürekli çevrimiçi olmasını istenmesi, bir ihtiyaca veya bir işleme anında geri dönüş beklentisi gibi durumlar aile görevlerini yerine getirmede ve aileye ayrılacak zamanı işgal ettiği belirtilmektedir. Pandemi döneminde ki tele çalışmada, işgörenlerin çalışma saatleri normal çalışma saatlerinin üzerine çıkması, işgörenlerin üzerindeki denetimlerin yoğunlaştırılması ve çalışma koşullarının (ara dinlenme vb.) düzensizleşmesi gibi durumlardan dolayı işgörenlerde depresyon, uyku bozukluğu vb. psikolojik ve çeşitli sağlık sorunları görüldüğü tespit edilmiştir (Erdayı, 2021: 1233-1236).

Tele çalışmanın işverenler açısından faydası olarak müşteri memnuniyetinin ve iş memnuniyetinin artması, işe devamsızlığın azalması, zaman, mekân ve maliyet

tasarrufu sağlanması, nitelikli personel temininin kolaylaşması ve verimlilik artışının sağlanması söylenebilir (Şahin, 2014: 57-62).

Tele çalışmanın işverenler açısından sakıncaları olarak işgörenler üzerinde ki denetimlerinin azaldığını hissederek rahatsız olması ve kontrolü kaybetme korkusu söylenebilir. Bu problemin nedeni işverenlerin, işgörenlerine karşı güven eksikliği hissetmesi ve doğru performans ölçüt kriterleri belirleyememesidir. İşverenler açısından tele çalışmanın bir diğer sakıncası ise tele çalışma için doğru işin ve doğru personelin seçilmemesi söylenebilir. Yüz yüze yapılacak işler, ekip işleri vb. tele çalışma için uygun olmayabilir ve tele çalışma programına dahil edilmemelidir. Tele çalışma da doğru personel seçimi yapılırken sadece kişisel ihtiyaçlar, işe yeni başlayıp sosyal becerilerini geliştirmesi gereken, kendi kendine motive olamayan, yüz yüze çalışmada çok daha faydalı olabilecek işgörenler seçilmemelidir. (Ölçer, 2004: 149-159).

#### **2.8.4. Geçici (Ödünç) İş İlişkisi**

Geçici iş ilişkisi, işverenin kendisine bağlı işgöreni belirli ve geçici süreyle diğer bir işverene vermesidir (Özgener, 2005: 63). Geçici iş ilişkisi işverenin kendisine hizmet akdi ile bağlı işgörenin iş görme edimini, işgörenin de rızasını alarak belirli ve geçici olarak başka bir işverene devretmesidir. İşveren istediği nitelikteki işgörenleri istediği zaman işe almakta iken işgören ise işsiz kalmaktan kurtulmaktadır (Zeytinoğlu, 2012: 162). Geçici iş ilişkisi bir işveren tarafından, işgörenin başka bir işverene geçici süreliğine iş görme edimini yerine getirmesi amacıyla devrini ifade eder (Kördeve ve Aydın 2016 :33).

Geçici iş ilişkisi Türk hukuk sisteminde 4857 sayılı kanunun 7. Md. sinde düzenlenmiştir. 4857 sayılı kanuna göre geçici iş ilişkisi, özel istihdam bürosu vasıtasıyla, holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde görevlendirme ile kurulabilir. 4857 sayılı kanuna göre geçici iş ilişkisi Türkiye İş Kurumunca izin verilen özel istihdam bürosu ile işveren arasında geçici işçi sağlama sözleşmesi ile kurulabilir. Bu işler mevsimlik tarım işleri, ev hizmetleri, işletmenin günlük işi olmayan ve aralıklı yapılan işler, iş sağlığı ve güvenliği bakımından acil olan işler, işletmenin üretim kapasitesinin öngörülemeyen ölçüde artması halinde ve dönemsellik arz eden iş artışları halinde kurulabilir. İşletmenin

üretim kapasitesinin öngörülemez şekilde arttığı durumlarda işveren, işletmede çalışan işgören sayısının dörtte birini geçmeyecek şekilde geçici iş ilişkisi kurabilir. On ve daha az işgören çalıştırılan işletmelerde beş işgörene kadar geçici iş ilişkisi kurabilir. Geçici iş ilişkisinde işveren, özel istihdam bürosudur. Geçici işgören sağlayan işveren ile özel istihdam bürosu arasındaki sözleşmede sözleşmenin başlangıç ve bitiş tarihleri, işin niteliği, özel istihdam bürosunun hizmet bedeli ve varsa özel yükümlülükler yer alır. İşletmenin ortalama üretim kapasitesinin öngörülemez şekilde arttığı işletmelerle kurulan iş ilişkisinde, geçici işgören çalıştıran işveren işletmesinde bir ayı geçerek çalışan işgörenlerin ücretlerinin ödenip ödenmediği çalıştığı süre boyunca her ay kontrol etmekle yükümlüdür. İşveren, devir sırasında yazılı rızasının alınması şartıyla bir işgörenini, holding bünyesinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde iş görme borcunu yerine getirmek için geçici olarak devretmesi ile de geçici iş ilişkisi kurulur. Bu durumda kurulan geçici iş ilişkisi, yazılı olarak altı ayı geçmemek üzere kurulabilir ve yılda iki defa yenilenebilir.

Geçici iş ilişkisinde üçlü bir ilişki vardır. Bu ilişki işgören, hizmet akdi ile bağlı olduğu işveren ve geçici işveren arasındadır. İşgören, geçici işverene karşı iş görme borcunu yerine getirmekle ve verdiği talimatlara uymakla yükümlüdür. Ödünç alan işveren, işgöreni gözetme borcu ile yükümlü iken ödünç veren işveren ise ücret ödeme borcu ile yükümlüdür (Öztürkoğlu, 2013: 123). Geçici iş ilişkisi, işgücünü ödünç alan ve ödünç veren işverenler için maliyeti azaltan bir yöntemdir. İşgücünü ödünç veren işveren, ücret ödeme maliyetinde ve üretim maliyetindeki azalma ile rekabet gücünü arttırmaktadır (Kuzgun, 2004: 24). Zeytinoğlu (2006: 200)' na göre geçici iş ilişkisinin esas işveren açısından faydası olarak bir süre çalıştırmayacağı bir işgöreni başka bir işverene devrederek bazı yükümlülüklerini azaltabilmesi söylenebilir. Diğer işverende kısa süreli iş sözleşmesi vb. zorluklardan kurtulmaktadır. İşgören açısından ise dezavantaj olarak istihdam imkanlarının azaltılması söylenebilir.

### **2.8.5. Alt İşverenlik (Taşeron)**

Alt işveren, bir işverenden işin gereği ile ilgili uzmanlık gerektiren işlerde işgören istihdam eden tüzel/gerçek ya da tüzel kişiliği olmayan kuruluşlar/kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Kördeve ve Aydın, 2016: 33). Meydana gelen teknolojik değişiklikler ve gelişmeler işverenleri bu şartlara uyum sağlamaya ve rekabet gücünü

arttırmaya teşvik etmiştir. İşverenler meydana gelen bu gelişmelere kendi işgörenleri ile değil başka bir işverenin işgörenleri ile uyum sağlamayı tercih etmişlerdir. Böylece üretimin ve istihdamın dışsallaşması kullanılmaktadır. Alt işverenlik, işverenlerin işyerinde uzmanlık gerektiren işleri başka kurumlara ve kişilere verme ihtiyacı olarak ortaya çıkmıştır. Küreselleşme ile oluşan işverenlerin kaliteli ürün ve düşük maliyet istekleri alt işverenlik ile karşılık bulmuştur. İşverenler bazı kanuni yükümlülüklerden kaçınma istekleri ve organizasyonlarındaki planlamayı azaltma istekleri alt işverenliğin uygulanmasında etkili olmuştur (Baybora, 2010: 20).

4857 sayılı kanunun 2'inci maddesine göre asıl işveren-alt işveren ilişkisi, bir işverenin başka bir işveren aracılığıyla, işyerinde yürüttüğü faaliyete ilişkin yardımcı işlerde, asıl işin bir bölümünde ve teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve aldığı işgörenleri sadece bu işte ve işletmede çalıştıran işveren ile iş aldığı işveren arasında kurulan ilişki olarak tanımlanmıştır. Asıl işveren, 4857 sayılı kanundan, iş sözleşmesinden ve toplu iş sözleşmelerinde alt işverenin işgörenlerine karşı alt işveren ile birlikte sorumludur. Teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işler dışında esas faaliyeti bölünerek alt verenlere verilemez. 4857 sayılı kanunun 36'ncı maddesine göre asıl işveren, alt işverenin işgörelere ücret ödenip ödenmediğini kontrol etmekle ve ödenmediyse hak edişlerinden keserek banka hesabına yatırmakla yükümlüdür.

5510 sayılı kanunun 12'inci maddesine göre alt işveren, bir işverenden işyerinde yürütülen mal veya hizmet üretimine ilişkin bir işte, işin bir bölümünde veya eklentilerinde iş alan ve bu iş için sigortalıları çalıştıran kişi olarak tanımlanmıştır. Sigortalılar, üçüncü kişi ile sözleşme yapmış ve üçüncü kişi aracılığıyla işe girmiş olsalar dahi 5510 sayılı kanunun yükümlülüklerinde asıl işveren ile alt işveren birlikte sorumludur.

27 Eylül 2008 tarihli 27010 sayılı alt işverenlik yönetmeliğine göre, asıl işveren ile alt işveren ilişkisi kurulabilmesi için (4.Md): asıl işverenin işyerinde mal ve hizmet üreten kendi işgörenleri olmalıdır. Alt işverene verilen iş, işyerinde yapılan üretimin yardımcı işlerinden olmalıdır. Eğer asıl işin bir bölümü verilecekse bu iş teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektirmelidir. Alt işveren, işgörenlerini sadece üstlendiği iş için ve sadece o iş yerinde çalıştırmalıdır. Alt işveren, daha önce o işletmede çalışan bir

kimse olmamalıdır. Alt işverenlik sözleşmesi, asıl işveren ile alt işveren arasında yazılı bir şekilde yapılır (9. Md.). İşin ve işletmenin gereği ile teknolojik sebeple uzmanlık gerektiren iş, işletmenin kendi uzmanlığının dışında uzmanlık gerektiren iştir. Asıl iş: işin ve işletmenin gereği, teknolojik sebeple uzmanlık gerektirme şartlarını birlikte taşıyorsa bölünerek alt işverene verilebilir. Asıl işin bir bölümünde iş alan alt işveren, işi başka bir işverene veremez (11 Md.).

### 2.8.6. Fazla Çalışma

İşveren açısından ekonomik olarak en önemli unsur işletmesinin karda olmasıdır. Bunun en için en önemli etkenler hammadde olsa da diğer bir etken de işgören ücretleridir. İşin gereği olarak işgörene fazla çalışma yaptıran işveren ücret ödemesindeki artıştan dolayı bunu bir kar olarak görmemektedir. Fazla çalışmadan kaçınmak için alt işveren aracılığıyla sorunu çözme yoluna gitmektedir. İşveren açısından fazla çalışmada yapılacak ek ödeme yerine işgörene serbest zaman vermek maddi olarak lehine olduğu gibi, işgören açısından da işini kaybetme tehlikesini ortadan kaldırmaktadır (Zeytinoglu, 2006: 168).

4857 sayılı kanununun 41'inci maddesine göre üretimin arttırılması, işin niteliği veya ülkenin genel yararları gibi nedenlerle fazla çalışma yapılabilir. Fazla çalışma haftalık kırk beş saati geçemez. Her bir saatlik fazla çalışmanın karşılığı olarak normal çalışma ücretinin yüzde elli yükseltilmesi ile fazla çalışma ücreti yatırılır. Haftalık çalışma saati sözleşme ile kırk beş saatin altında belirlendiği durumlarda ortalama haftalık çalışma süresini aşan ve kırk beş saate kadar yapılan çalışmalar fazla çalışma süresidir. Fazla süreli çalışmalarda her saat başına ödenecek ücret normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesiyle ödenir. Fazla çalışmada işgören isterse zamlı ücret yerine her bir saat karşılığında yarım saat, fazla serbest zaman olarak kullanabilir. İşgören bu serbest zamanı altı ay içinde ücretinden bir kesinti olmadan çalışma süreleri içinde kullanabilir. Fazla çalışma süresinin toplamı bir yılda iki yüz yetmiş saatten fazla olamaz.

06.04.2004 tarihli 25425 sayılı İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği ile fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma düzenlenmiştir. İlgili yönetmeliğin 4'üncü maddesine göre fazla çalışmanın her saati için verilecek ücret, normal çalışma da saat başına ödenen ücretin yüzde elli

yükseltilmesi ile ödenir. İlgili yönetmeliğin 5'inci maddesine göre yılda iki yüz yetmiş saatten daha yüksek fazla çalışma yapılamaz. İlgili yönetmeliğin 6'ıncı maddesine göre fazla çalışma yapan işgören, isterse işverene yazılı olarak başvurarak fazla çalışma yaptığı her saat karşılığında ücret almak yerine bir saat otuz dakika serbest zaman olarak kullanabilir. İşgören hak ettiği serbest zamanı altı ay zarfında işverene yazılı olarak bildirmek şartıyla iş günleri içinde ücretinden kesinti olmadan kullanabilir. Bu serbest zaman tatil ve izin günlerinde kullandırılmaz. İlgili yönetmeliğin 8'inci maddesine göre 18 yaşını doldurmamış kişiler, fazla çalışmayı kabul etseler bile hekim raporu ile sağlıklarının elvermediği belirtilen işgörenler, gebe, yeni doğum yapmış, çocuk emziren işgörenler ve kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işgörelere fazla çalışma yaptırılmaz. Bu yönetmelikte 25.08.2017 tarihli 30165 sayılı yönetmelik ile yer altında maden işlerinde çalışan işgörenler hakkında değişiklikler yapılmıştır. Bunun yanında fazla çalışma için işgören onayı iş sözleşmesi yapıldığı zamanda veya fazla çalışma ihtiyacı ortaya çıktığında alınarak işgörenin özlük dosyasında saklanır. Fazla çalışma yapmak istemeyen işgören verdiği onayı otuz gün önceden işveren yazılı olarak bildirerek geri alabilir.

657 sayılı kanunun 178' inci maddesine göre günlük çalışma saatleri dışında, salgın hastalık, afet gibi olağanüstü hallerde ve fabrika, atölye, şantiye, işletme gibi yerlerde hizmetin gereği olarak işgören ile birlikte çalışmanın zorunlu olduğu durumlarda yapılan fazla çalışmalar ücretle karşılanır. Fazla çalışmanın süresi ve saat başına ödenecek ücret Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenir. Kurumlar personelini günlük çalışma saatlerinin dışında fazla çalışma ücreti vermeden çalıştırabilirler. Bu durumda personele yapılacak fazla çalışmanın her sekiz saatine karşılık bir gün izin verilir. Verilecek iznin en çok on günlük kısmı yıllık izinle birleştirilerek yıl içinde kullandırılabilir.

### **2.8.7. Kısmi Süreli (Part Time) Çalışma**

Kısmi çalışma, standart çalışma saatinden daha az bir çalışma (haftalık 35 saatin altında) olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 2015: 30). Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 175 sayılı sözleşmesine göre kısmi çalışma, normal çalışma zamanlarından az, devamlı, düzenli ve gönüllü şekilde yapılan çalışma olarak tanımlanmaktadır (Taner ve Nergiz, 2018: 562). 4857 sayılı kanunun 13' üncü maddesine göre kısmi süreli

çalışma işgörenin normal çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle hizmet akdini yerine getiren işgörene göre daha az belirlenmesi durumunda yapılan sözleşmedir. Kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işgören, haklı bir gerekçe olmadıkça iş sözleşmesinin kısmi olmasından dolayı tam süreli çalışan işgörene göre farklı bir işleme tabi tutulamaz. Kısmi süreli çalışan işgörenin ücreti ve menfaatleri çalıştığı zaman ile orantılı olarak ödenir.

Kısmi süreli çalışmanın önemi özellikle sanayileşmiş endüstrilerde ve hizmet sektöründe gittikçe artmaktadır. Kısmi süreli çalışma işgörenler açısından emeklilikler, kadınlar ve öğrenciler için alternatif bir çalışma şekli, işverenler açısından ise esnekleşme aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Eyrenci, 2011: 7). Kısmi süreli çalışma, istihdamda azalma olmadan işgücü maliyetlerinde tasarruf avantajı ile ekonominin daralma dönemlerinde işverenler tarafından en çok tercih edilen yöntemlerden birisidir (Avcı ve Yavuz, 2020: 40). İşgörenler tarafından kısmi süreli çalışmanın tercih edilme nedenleri olarak tam süreli çalışmayı istememe, iş-yaşam dengesini sağlama isteği, işsiz kalmama, tam süreli iş bulamama ve kendi isteği dışında kısmi çalışmaya geçmeler olarak sıralanabilir (Kuşaksız, 2006: 22-25).

OECD'nin kısmi süreli istihdamın tüm istihdam edilenler içindeki oranı ile ilgili verileri incelendiğinde 2020 yılında G7 ülkelerinin ortalaması %17,6 AB ülkelerinin ortalaması olarak %15,1 OECD ortalamasının %16,7 olduğu tespit edilmiştir. Ülkeler olarak incelendiğinde ise en yüksek oranların Hollanda (%36,9) ve İsviçre (%26,7) de olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de bu oran %11,3'tür. Kadınların 2020 yılında kısmi süreli istihdam oranları incelendiğinde G7 ülkelerinin ortalaması %26,2 AB ülkelerinin ortalaması %24 OECD'nin ortalaması %25 olarak tespit edilmiştir. Ülkeler olarak incelendiğinde ise en yüksek oranların Hollanda (56,8) ve İsviçre (44,3) olduğu tespit edilmiştir. Türkiye'de bu oran %18,1'dir (<https://data.oecd.org/>, 2021).

### **2.8.8. Covid 19 Döneminde Esnek Çalışma**

Koronavirüs salgını sadece bireylerin sağlığını değil aynı zamanda işgücü piyasasını ve çalışma ilişkilerini ciddi şekilde etkilemiştir. Devletler koronavirüs salgınının ekonomi ve işgücü piyasasındaki etkilerini hafifletmek için çeşitli önlemler almışlardır. Alınan önlemler arasında esnek çalışma sistemlerinin önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir.

Brenan (2020)'ın ABD'de yaptığı çalışmaya göre koronavirü salgınının arttığı Mart ayının ortasından Nisan ayının başına kadar olan süreçte evden çalışma imkanı elde eden işgörenlerin oranında %39'luk artış olduğu tespit edilmiştir (Kara, 2020: 274). Yapılan bir araştırmaya göre şirketlerin %54'ü merkez ofis çalışanları için salgın sürecinin ilk haftasında uzaktan çalışma modelini uygulamaya başlamıştır. Bu oran salgının üçüncü haftasında %94'e çıkmıştır. Şirketlerin %59'u salgın sürecinden sonra da uzaktan çalışma modeline devam etmeyi düşünmektedir (Centel, 2020: 17). Fransa'da koronavirüs salgını ile mücadele döneminde uzaktan çalışma sisteme uymayan şirketlere işgören başına bin Euro para cezası kesilmesi planlanmıştır. İmkani olan işletmelerin 3 hafta süreyle haftada en az 3 gün uzaktan çalışmanın zorunlu olacağı belirtilirken uygun şirketlerden bu süreyi 4 güne çıkarılmasının isteneceği belirtilmiştir (Euronews, Erişim: 30.01.2022).

2021/8 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesine göre koronavirüs salgınının azaltılması amacıyla, kamu hizmetlerinin aksamaması şartıyla kamu kurum ve kuruluşlarında çalışanlar için dönüşümlü çalışma, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerinin uygulanabilmesini sağlamıştır. 2021/8 sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesine göre kamu kurum ve kuruluşlarında günlük çalışma saatleri 10:00-16:00 olarak belirlenmiştir.

Taş ve Ateş (2020)'in kamuda çalışan vergi inceleme elemanları üzerinde yaptığı çalışmaya göre Türkiye'de koronavirüs sürecinde uzaktan çalışma ve dönüşümlü çalışma uygulanmıştır. Koronavirüs salgını göstermiştir ki afet, salgın, ekonomik bunalım vb. durumlarda kamu personelleri içinde esnek çalışma zorunlu olabilmektedir. Kamuda esnek çalışmanın yasal alt yapısı oluşturulmalı. Sahip olunan donanım ve yazılım geliştirilmeli. Uzaktan çalışmada kullanılacak alt yapıyı hazırlamak için esnek çalışma ödeneği verilmelidir. Uzaktan çalışacak personelin motivasyonu arttırılmalı ve psikolojik olarakta bu duruma hazırlanması sağlanmalıdır. Gerekli evrakların e posta aracılığıyla gönderilmesinin de önü açılmalıdır.

Akbaş Tuna ve Türkmendağ (2020)'in beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmaya göre koronavirüs pandemisinin hem halk sağlığı üzerindeki olumsuz etkisini hem de pandeminin ekonomi üzerindeki olumsuz etkisini azaltma amacıyla esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma ve evden çalışma önem kazanmıştır.

Evden çalışma tecrübesi ve işgörenlerin evden çalışmaya hazır olmaları vb. etkenlerin işgörenlerin evde çalışma durumlarını etkilemektedir. Evde çalışma sayesinde işgörenlerin koronavirüse yakalanma ihtimalleri azalmaktadır. Bu durum işgörelere sağlıklı bir ortam oluşturduğu için motivasyonlarını arttırdığı söylenebilir.

### 2.8.9. Diğer Esnek Çalışma Modelleri

**Belirli Süreli Çalışma:** 4857 sayılı kanunun 11'inci maddesine göre belirli iş sözleşmesi, belirli süreli işlerde veya belirli bir işin tamamlanması gibi koşullar esas alınarak işgören ile işveren arasında yazılı şekilde yapılan sözleşmeler olarak tanımlanmaktadır. Belirli iş sözleşmesi esaslı bir neden olmadıkça birden fazla zincirleme yapılamaz aksi takdirde başlangıcından itibaren belirsiz süreli iş sözleşmesi olarak kabul edilir. 4857 sayılı kanunun 12'inci maddesine göre belirli süreli sözleşmeye tabi işgören haklı bir gerekçe olmadıkça belirsiz süreli sözleşmeye tabi işgörenden farklı bir işleme tabi tutulamaz.

**Çağrı Üzerine Çalışma:** 4857 sayılı kanunun 14'üncü maddesine göre çağrı üzerine çalışma, yazılı sözleşme ile yapılan işgörenin yapmayı üstlendiği işle ilgili ihtiyaç duyulması halinde iş görme borcunu yerine getirdiği iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenin ne kadar süre çalıştırılacağı kararlaştırılmadığı takdirde haftalık yirmi saat olarak belirlenmiş kabul edilir. İşgören çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır. 4857 sayılı kanuna göre işveren işgörelere çağrı yoluyla iş görme borcunu yerine getirmesini talep edebilir. Aksi kararlaştırılmadıkça işveren dört gün önceden işgörelere bildirim yapmak zorundadır. Çağrı üzerine çalışma yöntemi ile işveren işin yoğunluğuna ve işin hacmine göre işgücünü daha verimli kullanabilir ve işgücü maliyetlerini azaltabilir (Gümüş ve Koç, 2019: 78).

**Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma:** Literatür incelendiğinde bu çalışma sistemine sıkıştırılmış iş haftası veya yoğunlaştırılmış iş haftası olarak tanımlanmaktadır. Yoğunlaştırılmış iş haftası, haftalık çalışma saatlerini azaltmadan zorunlu haftalık çalışma günlerini 3-4 güne sıkıştırılması ile kalan günlerin tatil veya izin olarak kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Çelenk ve Atmaca, 2012: 189). 4857 sayılı kanunun 63'üncü maddesine göre haftalık çalışma süresi en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmadıkça bu süre haftanın çalışma günlerine eşit olarak dağıtılır. İlgili maddeye dayanarak düzenlenen 06.04.2004 tarihli 25425 sayılı İş

Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliğine göre işgörenin ve işverenin yazılı anlaşması ile haftalık standart çalışma süresi, günde on bir saati aşmamak şartıyla haftanın çalışılan günlerine farklı şekillerde dağıtılabilir. Yoğunlaştırılmış iş haftası veya haftalarından sonraki dönemlerde işgören daha az çalıştırılarak toplam çalıştırıldığı süre çalışması gereken süreyi aşmayacak şekilde denkleştirilir.

**İş Paylaşımı:** İş paylaşımı iki veya daha fazla işgörenin işi beraberce yürütmesidir. İşverenle karara bağlanmış olan çalışma süresinin tamamlanmasını işgörenler kendi aralarında belirlemektedir (Zeytinoğlu, 2004: 463). Ücret, izin, ikramiye, sorumluluklar vb. konular işgörenler arasında bölünmektedir. İş paylaşımı kısmi süreli çalışmanın farklı bir boyutudur. Kısmi süreli işte yapılan işler kısa süreli iken iş paylaşımında tam vardiya olan işin, iki veya daha fazla işgören arasında paylaşılmasıdır. İş paylaşım sisteminin avantajı olarak işveren bir işi iki farklı işgörenin bilgi, birikim ve becerisinden faydalanarak yapılmasına imkân tanımaktadır. Böylece hatalar azalırken işin kalitesinin ve verimliliğinin arttığı söylenebilir. İş paylaşım sisteminin dezavantajı olarak çalışma saatlerinin belirlenmesindeki zorluklar, iletişim, bilgi aktarımı, bordo ve sözleşme sayısının artması gibi durumlar söylenebilir (Erdoğan ve Öztürk, 2018: 106-109).

**Vardiyalı Çalışma:** Vardiyalı çalışma sisteminde birden fazla ekip yer almaktadır. Bir ekip belirli süre çalıştıktan sonra yerini diğer ekibe devreder böylece işletme yirmi dört saat ara vermeden üretimi sürdürebilmektedir (Bacak ve Kazanç, 2014: 135). Vardiyalı çalışma, 4857 sayılı kanunun 76'ncı maddesine dayanılarak hazırlanan 07.04.2004 tarihli 25426 sayılı yönetmelik ile düzenlenmiştir. İlgili yönetmeliğe göre postalar halinde durmaksızın çalıştırılarak yürütülen işlerde yirmi dört saatlik süre içinde en az üç işgören postası çalıştırılacak şekilde düzenlenir. Ancak özel güvenlik, sağlık hizmeti ve turizm ile ilgili işlerde ve buralarda faaliyet gösteren alt işverenlerde yirmi dört saatte iki posta olacak şekilde yapılabilir. 20:00-6:00 arasına denk düşen işgören postalarında 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işgörenler çalıştırılmaz. Nöbetleşe olarak gece ve gündüz şeklinde işgören postaları yapılan işlerde en fazla bir iş haftası gece çalıştırılan işgören, sonraki ikinci iş haftasına gündüz çalışacak şeklinde düzenlenir. Bu değişimlerde işgören on bir saat dinlendirilmeden çalıştırılmaz. 657 sayılı kanunun 101'inci maddesine göre devlet memurlarının günün yirmi dört saatinde devamlılık gösteren işlerde çalışması halinde

çalışma şekilleri ve saatleri kurumlarınca belirlenir. Engelli memura gece vardiyası veya gece nöbeti isteği dışında verilemez.

**Telafi Edici Çalışma:** 4857 sayılı kanunun 64'üncü maddesine göre zorunlu hallerde, işin durması, ulusal bayram ve genel tatillerin öncesi veya sonrasında işyerinin tatil edilmesi, işgörenin talebi ile izin verilmesi durumlarında çalışılmayan süreler için yaptırılan çalışmadır. Telafi çalışması fazla sürelerle çalışmadan veya fazla çalışmadan sayılmaz. Telafi çalışması tatil günlerinde yaptırılamaz. İlgili yönetmeliğe göre telafi çalışması günlük on bir saati aşmamak koşuluyla günde üç saatten fazla yaptırılamaz.

**Emekliliğe Yumuşak Geçiş:** Emekliliğe yumuşak geçiş, emekli olacak personellerin öncesinde çalışma sürelerinin azaltılarak çalıştırılan bir esnek çalışma modelidir (Avcı ve Yavuz, 2020 :41). Emekliliğe yumuşak geçişin amacı emekliliği yaklaşmış olan deneyimli ve tecrübeli işgörenlerin emek piyasalarında aktif olarak tutulmasına imkân sağlar ve genç işgörelere bilgi ve tecrübelerini aktararak eğitim maliyetleri azaltılmış olur (Parlak ve Özdemir, 2011 :45-46).

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: İŞTE VAR OLAMAMA

Küreselleşmenin etkisi ile ortaya çıkan ekonomik ve teknolojik gelişmeler işletmeler için rekabetin şiddetini ve önemini artırmıştır. Rekabette makine-teçhizat, teknolojik yapı ve fırsatların önemli olması kadar insan kaynakları da önemli hale gelmiştir. İşletmeler rekabeti sürdürebilmek için örgütsel performansı ve verimliliği arttırmaya yönelmişlerdir. Bu etkenlerin başarıya ulaşması ise işgören performansına bağlıdır. Fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmayan işgörenler ise verimliliği ve performansı arttıramazlar. İşte bu noktada karşımıza işte var olamama (presenteeism) çıkmaktadır (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019: 2019).

İşte var olamama kavramı, köken olarak İngilizce “presence” den gelen presenteeismden çevrilmiştir. Presence kavramının anlamı hazır olma veya var olma olarak tanımlanmakta iken presenteeism kavramı fiziksel olarak ya da görünürde var olma olarak tanımlanmaktadır. Presenteeism kavramının Türkçe karşılığı ile ilgili kavram arayışları devam etse de “işte var olamama” kavramının kullanımı mümkün gözükmemektedir. İşte var olamama kavramı çalışanların işyerinde bulunmasını; ancak fiilen çalışmamasını işaret edebilmektedir (Çiftçi, 2010: 155). Özdemir ve Gülyılmaz (2019: 200) kavramı ontolojik açıdan incelemiş ve bireyin işinde potansiyelini ortaya koyamadığını yani edimselleşemediğini belirterek presenteeism’in Türkçe karşılığı olarak edimsellik kavramını önermiştir. Yılmaz vd., (2016: 208) işte var olamama terimini kaytarma açısından incelemiştir. Bireyin iş doyumunun olmaması, kötü bir iş ortamında olması, çalışma ortamında isteksiz olması, iş dışı farklı işlerle uğraşması vb. durumların işte var olamama içerisindeki kaytarma davranışları olduğunu söylemektedir.

İşte var olamama, işgörenin tam manası ile performans gösteremeyecek şekilde hasta olmasına rağmen işe gitmesi olarak tanımlanmaktadır. İşgörenler bireysel, çevresel ve örgütsel nedenlerle hasta iken işe gitmek istemektedir (Üzüm ve Şenol, 2019: 981-983). İşte var olamama işgörenlerin fiziksel veya ruhsal problem yaşamalarına rağmen işe gitmesi olarak tanımlanmıştır (Özdemir ve Gül Yılmaz, 2019: 199). İşte var olamama, işgörenlerin kariyerlerini kaybetme vb. duygularla çalışmayacak durumda olmasına rağmen işe gelmesi ve bunun sonucunda iyi performans gösterememeleri sonucu verimliliklerinin düşmesi olarak tanımlanabilir

(Sarp vd., 2019: 163). İşte var olamama, çalışma saatlerinde fiziksel olarak işyerinde bulunan ancak farklı sebeplerle zihinsel olarak işine odaklanamama olarak tanımlanabilir (Yücel ,2020: 227). İşgörenlerin işyerinde bulunduğu fakat fatura ödemek, internette dolaşmak, e-posta göndermek, telefon görüşmeleri yapmak vb. faaliyetler ile kişisel işlerine daha fazla zaman ayırması veya kaytarma davranışlarında bulunması da işte var olamama kavramı ile tanımlanabilir. Bu davranışlardan dolayı işgörenlerin performansları düşebilir (Akdoğan vb., 2018: 200).

Hem yöneticiler hem de çalışanlar için bir problem olan işte var olamama, işgörenin hasta olmasına rağmen işini yapmaya devam etmesi sonucu meydana gelen iş verimliliği düşüşü olarak değerlendirilir (Çiftçi vd., 2018: 316). İşte var olamama, işgörenlerin kendini değersiz hissetmesi, iş yükünün fazla olması, yöneticilerin desteğini almaması, karar verme yetkisinin olmaması, işini kaybetme duygusu vb. durumlardan dolayı rahatsız olması ancak işe gitme zorunluluğu hissetmesi olarak ta tanımlanabilir (Bakan vd., 2018: 373). Çoban ve Harman (2012: 171)'a göre işte var olamamanın tanımlanmasına yönelik iki temel görüşün olduğunu belirtmiştir. İlk yaklaşıma göre işgören baskılardan dolayı işletmede uzun saatler çalışmakta veya işletmede uzun saatler durmaktadır. İkinci yaklaşıma göre ise işgörenini sağlık problemlinden veya hastalıktan dolayı işe gidemeyecek durumda olmasına rağmen işe gitmesidir.

İşletmeler kar elde edebilmek için ruhsal ve fiziksel olarak sağlıklı, amaçları doğrultusunda çalışan işgörelere ihtiyaç duymaktadır. İşte var olamama, işletmelerin karşılaştığı, gizli maliyet kayıplarına ve işgörelerde verimlilik kayıplarına sebep olan konulardan biridir. İşletmeler, işte var olamamanın önemini anlamalı, bilinçlenmeli ve gerekli önlemleri alması gerekir. Aksi takdirde işletmeler maliyet kayıplarına ve düşen verimliliğe engel olamazlar (Uygur ve Cankül, 2017: 89).

### **3.1. İşte Var Olamama Nedenleri**

İşte var olamamanın sebeplerine bakıldığı zaman sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel nedenlerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin işte var olamama eğilimlerini ise sadece fiziksel etkenler değil psikolojik etkenler de sebep olmaktadır. İşte var olamama da etkili olan sorunların birbirlerini etkilediklerini ve bir neden sonuç

ilişkisi içerisinde olduğu söylenebilir. Bu yüzden sorunların bütününe kapsayan bir yöntemle mücadele edilmesini de gerekli kılmaktadır (Çiftçi, 2010: 157).

### 3.1.1. Örgütsel kaynaklı işte Var Olamama

Literatür incelendiğinde işte var olamamanın temel sebepleri arasında işletmelerin birleşme, küçülme vb. süreçlere girmesi ve bu sebeple iş görenleri işten çıkarması ile işletmede çalışmaya devam eden işgörenlerin baskı altında kalmasının yer aldığı görülmektedir (Çoban ve Harman, 2012: 667). İşletmedeki rekabet, işyerinden ayrılması durumunda başka bir iş için yeterli niteliklerin olmaması gibi etkenler ile işgörenlerin hasta iken işe gitmesine neden olmaktadır. (Üzüm ve Şenol, 2019: 984).

Fazla çalışmanın da işte var olamamayı etkilediği söylenebilir. İşletmeler, işgörenlere fazla çalışmayı talep ederek işleri zamanında bitirmeye çalışmaktadır. Fazla çalışma ile işler kısa dönemde yapılırken, hem fazla çalışmanın sonucu oluşan performans düşüklüğü hem de ödenen ek ücret maliyeti uzun dönemde verimsizliğe sebep olabilir. İşletmeler, işlerin yoğunlaştığı veya teslimat tarihinin yaklaştığı dönemlerde istihdam sayısını artırmak yerine, mevcut işgücünü daha fazla çalıştırmakta veya ek sorumluluklar vermektedir. Fazla çalışma, işgörenlerin ruh ve beden sağlığını olumsuz olarak etkilemektedir. Fazla çalışma ile işgörenler daha fazla işte var olamama sorunu yaşamaktadır (Dalkılıç ve Harmancı Seren, 2018: 126).

İşte var olamama problemini etkileyen etmenlerden birinin de iş ortamı olduğu söylenebilir. İşyerinde yönetim ve arkadaş desteğinin olmaması, işyerinde ilişkilerin düzgün olmaması, yöneticiler tarafından işgörenlerin küçümsenmesi vb. durumlarda işgörenler işte var olamama problemi yaşayabilmektedir (İşçan ve Moç, 2018: 381). Yönetici ve diğer işgörenlerin, işte var olamama eğilimi gösteren işgörene karşı duyarsız olması, durumunu tam olarak anlayamaması ve örgütün içindeki dedikodu ortamı bu eğilimi arttırmaktadır (Şarkaya ve Tanrıöğen, 2019: 251). İşletmede hiyerarşik düzeylerin artması, sorumluluğun yüksek olması, iş tasarımı, ağır iş yükü, işin yapımında değişen teknolojiye adaptasyon problemi, işin belli bir zamanda bitirilmesi gerekliliği gibi koşullar işte var olamamaya sebep olabilir (Ulu vd., 2016: 171).

İşte var olamamanın nedenleri arasında işgören eğer izin alırsa ücretinden kesinti yapılması da konusu da vardır (Kendir vd., 2018,1032-1033). İşgörenlerin düşük ücret alması veya alacağı ücretlerin performans üzerine kurulması işte var olamama sorununu ortaya çıkardığı söylenebilir (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019: 27).

İş yükü, işgörenin işletmede kendisine verilen görevin normalin üzerinde olduğuna dair sahip olduğu algı olarak tanımlanabilir (Keser, 2006: 105). İşte var olamamanın ve hastalık izinlerinin kullanılmamasının en önemli nedenlerinden biri de iş yüküdür (Akdoğan vd., 2018: 200-201). İşgörenlerin hasta olup işe gitmediği zamanlarda çalışma arkadaşlarının iş yükü artmakta ancak artan bu iş yükünü kısa süre için katlanılabilmektedir. Hastalık sürecinin uzaması ile iş yükünün devam etmesi sonucu işgören ilişkileri bozulabilmektedir. Hasta olan işgören, yönetici ve iş arkadaşları ile ilişkisinin bozulmaması için işe gelmekte ve işte var olamama yaşamaktadır. Uzun çalışma saatleri olan ve vardiyalı çalışma sistemine sahip olan işletmelerde işgörenler zorluklar yaşamaktadır. Bu yüzden fiziksel ve ruhsal sağlıkları bozulabilmektedir. Bu sürecin devam etmesi ile işte var olamama yaşamaktadırlar (Arslaner ve Boylu, 2015: 128-131).

Mobbing, işgörelere üstleri, astları veya eşit derecedeki işgörenler tarafından aşağılama, kötü muamele, tehdit vb. davranışların sistematik biçimde uygulanmasını ifade eder. Mobbing bir çeşit psikolojik şiddettir. Mobbing çalışma barışını ve iş doyumunu olumsuz yönde etkileyen örgütsel bir problemdir (Tınaz, 2006: 11-12). Mobbinge maruz kalan işgörende depresyon, unutkanlık, endişe, halsizlik, uykusuzluk, öfke vb. etkileri olur. Mobbing, örgüte ise ekip çalışmasını ve birlikteliği bozması, iş doyumunu ve verimliliği olumsuz etkilemesi, işgörenlerin dikkatini görevlerinden uzaklaştırması gibi etkileri olur (Tetik, 2010: 86). Mobbinge maruz kalan işgörenler ne yapacağını bilememekte ancak işe devam etmektedirler. Mobbingin sebep olduğu stres ile işlerine odaklanamamakta ve işte var olamama problemi yaşamaktadırlar (Çiftçi, 2010: 161).

Sağlıksız ve güvencesiz çalışma ortamı olan örgütlerde bireyler kendilerini güvende hissetmediği için düşük iş tatmini, düşük motivasyon ve düşük performans ile çalışarak verimlilik kayıplarına yol açabilmektedir. Çalışma ortamlarının sağlıklı ve güvenli hale gelmesi ile bireylerde verimlilik artışı olacak ve işte var olamama

sorununun çözümüne katkısı olacaktır. Devamsızlığa çok fazla dikkat eden ve devamsızlığın çok az olduğu örgütlerde işte var olamama eğilimi oldukça yüksektir. Bunun sonucunda da verimlilik ve karlılık azalışları da mevcuttur. İşte devamsızlığın oluşturduğu maliyet ve verimlilik kayıpları, işte var olamamanın oluşturduğu maliyet ve verimlilik kayıplarına göre çok daha azdır. Karlılık ve verimlilik artışına odaklanan örgütler devamsızlıktan çok işte var olamamaya odaklanması gerekmektedir (Bayram, 2019: 313-314).

İşte var olamama durumu eğitim, sosyal hizmet ve sağlık gibi sektörlerde daha yoğun olarak hissedildiği yapılan araştırmalar sonucu tespit edilmiştir. Bu sektörde çalışan işgörenler için kendi yerlerine başka bir işgörenin geçmesinin güç olması ve vatandaşların ihtiyaçlarını gidermek için fiilen işinde olması gerekliliğinden dolayı, kendilerini işyerinde bulunmaya zorunlu hissetmektedirler. Psikolojik veya fiziksel olarak sağlığı bozulmasına rağmen işinin başında olmasından dolayı işte var olamama sorunu yaşanmaktadır (Çiftçi, 2010: 158).

İş stresi, işle ilgili oluşan durumların sonucunda işgöreni normal durumundan uzaklaştırarak fiziksel veya psikolojik davranışların değişmesi olarak tanımlanabilir (Çam ve Çakır, 2008: 22). İşsiz kalma düşüncesi, iş yükü, yönetici desteğinin olmaması, iş ilişkilerindeki olumsuzluklar gibi koşullar işyerinde stresi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalarda stresin yaşandığı işletmelerde işte var olamama sorununun yoğun ve sık olarak yaşanabileceğini göstermiştir (Bakan vb., 2018: 375-378). Rol belirsizliği, işgörenin yetki, sorumluluk ve görevlerinin net bir şekilde belirlenmemesi olarak tanımlanabilir (Tolay Sabuncuoğlu, 2008: 35). Rol belirsizliği çalışanlarda iş tatmininin azalmasına, belirsizliğe, endişe düzeylerinin yükselmesine, iş stresine, iş yaşam dengesinin bozulmasına, tükenmişliğe ve depresyonun yaşanmasına neden olabilir. Bunun sonucunda da işte var olamama sorunu meydana gelmektedir. Yapılan araştırmada rol belirsizliğinin işte var olamama üzerinde anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yeşiltaş ve Ayaz, 2019: 747-757).

### 3.1.2. Çevresel Kaynaklı İşte Var Olamama

*Ekonomik Sorunlar, Siyasi ve Politik Belirsizlikler:* Ülke de ya da dünyada gerçekleşen işsizlik, refah düzeylerinin düşmesi, belirsizlikler, krizler vb. durumlar ile

bireylerin ihtiyaçlarını karşılama konusunda yaşadığı sorunlar strese sebep olur (Çiçeklioğlu, 2019: 26-27). Ekonomide yaşanan problemler neticesinde işveren, geçici veya sürekli olarak işgören sayısında azaltma kararı alabilir. İşveren, cret ödemesinde problem yaşayabilir. Ayrıca ülkede yaşanan siyasi istikrarsızlık, demokrasiye müdahale edilmesi vb. durumlarda endişeye ve tedirginliğe neden olabilir. Bu gelişmeler işgörenin üzerinde strese neden olarak işte var olamama ile sonuçlanabilir (şanlımeşhur, 2018: 51).

Para, yaşam için bir geçim kaynağıdır ve aynı zamanda çalışma için bir motivasyon unsurudur. İşgörenin geliri yetersizse kişisel problemler yaşamaya başlar ve bu problemlerin sosyal çevresini de etkilediği söylenbilir. İşgören hak ettiği creti almak ister ve bu ücret sonucunda temel ihtiyaçlarını karşılayamazsa bedensel ve ruhsal olarak rahatsızlıklara sebep olacağı söylenbilir. Bu problemler sonucunda işgörenler işte var olamama sorunu yaşayabilir (Koçoğlu, 2007: 31).

***Teknolojik Değişimler ve Fiziksel evre Koşulları:*** Büyük şehirlerde işletmelerin bir yerde toplanması ile bireylerin yaşamak için daha sakin yerleri tercih etmesi sonucu işleri ve evleri arasındaki mesafe artmaktadır. Böylece araç sayısı artmakta ve trafikte kalma süresi uzamaktadır. Uzun saatler trafikte olan bireylerde gürültü ve kirlilik nedeniyle stres oluşmakta ve yaşam kaliteleri azalmaktadır. Bu sebepler işte var olamama sorununu ortaya çıkarmaktadır (Erbaş ,2017: 22-23; Uçar, 2019: 22-23).

Sanayi kentlerinde daha çok meydana gelen toprak, evre ve hava kirliliği sonucu bireylerde; solunum hastalıkları ve diğer hastalıkların kronikleşmesi gibi sorunlara neden olmaktadır. Bireyler bu dönemlerde işe gitmeye devam edebilirler. Bu sebepler bireyin yaşam kalitesini düşürebilir ve strese sebep olarak işte var olamama sorunu yaşanabilir. Teknolojik gelişmeler sonucunda yeni meslekler ve yeni iş alanları açılmasının dışında işletmelerde otomasyon artmaktadır ve işgörenlerin deneyim ve becerileri gereksiz kalmaktadır. Bu gelişmelerin sonucunda işgörenler üzerinde stres, baskı ve işini kaybetme korkusunun sebep olduğu işte var olamama problemi yaşanabilir (şanlımeşhur, 2018: 50; Kaplanseren, 2019: 28-29).

***Diğer evresel Nedenler:*** İşgörenler sadece kendi hastalıklarında işte var olamama sorunu ile karşılaşmayabilirler. Aile yelerinin hastalığı veya yasal olarak aile üyesinin yapmak durumunda olduğu resmi işlemlerde işgören performansında

düşüklüğe sebep olabilir çünkü işgörenler yakınlarına yardımcı olmak veya ilgilenmek isteyebilirler. Bundan dolayı işgörenler çalışsalar bile bu konuları düşünerek tam performans gösteremezler ve işte var olamama sorunu yaşayabilirler (Dalkılıç, 2017: 15). Çalışma yaşamındaki değişiklikler ile projelerin ve sözleşmelerin kısa vadeli olması vb. durumlar ile işgörenlerin yaşamları belirsiz hale gelmektedir. İşsizlik, işgörenler açısından sosyal, psikolojik ve ekonomik sorunlar yaratarak işgörenler üzerinde baskı oluşturan bir durum olduğu söylenebilir. İş güvencesizliği, işgörenleri fiziksel ve ruhsal olarak olumsuz şekilde etkilediği söylenebilir (Uygur ve Cankül, 2017: 87).

### 3.1.3. Bireysel Kaynaklı İşte Var Olamama

İş yaşam dengesi, bireylerin iş hayatları ile kişisel hayatları arasında bir dengeyin olmasını ve bu iki rolün uyumlu hale gelmesini tanımlamaktadır. İş yaşam dengesi ile bireylerin iş hayatlarından ve kişisel hayatlarından aynı düzeyde tatmin oldukları söylenebilir (Kuzulu, 2013: 91). İş yaşam dengesinin oluşturulamamasının işte var olamamayı etkileyen faktörlerden biri olduğu söylenebilir. İş yaşam dengesi oluşturulamadığı dönemde bireyde işle ilgili stres, performans düşüklüğü, devamsızlık vb. durumlara sebep olur. Bu durum bireyi psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz etkiler. Yapılan araştırmada iş yaşam dengesinin sağlanamaması işte var olamamayı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Ertürk vd., 2017: 200-201).

Kaygı, bireylerin psikolojik veya çevresel olaylarda gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanır. Kaygı, geleceğe yönelik bir tehlikeye karşı gerginlik, huzursuzluk ve endişe duygusunu taşımaktır (Kaya ve Varol, 2004: 32). Bireyin bir durum veya olay ile ilişkisi olmadan genel ve sürekli bir kaygı durumunda olması sürekli kaygı olarak tanımlanabilir. Sürekli kaygı durumunda olan bireylerde karamsarlık, genel bir hoşnutsuzluk vb. özellikler vardır (Coşkun ve Akkaş, 2009: 215). Sürekli kaygı ile işte var olamama arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olduğu yapılan araştırma sonucunda tespit edilmiştir. İşgörenlerin kaygısı arttıkça işte var olamama eğilimleri de artmaktadır (Etyemez ve Aslan, 2018: 1018).

Bireylerin kişilik özellikleri ile işte var olamama arasında bir ilişki olduğu yapılan çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Beş faktör modeline göre bireylerin farklılıklarının uyumluluk, duygusal denge, dışa dönüklük, deneyime açıklık ve

sorumluluk şeklinde sınıflandırılabilmesi belirtilmiştir. Beş kişilik özelliği ile işte var olamama arasındaki ilişkiyi ölçen araştırmada aralarında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Beş kişilik özelliğinin boyutlarından duygusal denge, deneyime açıklık ve sorumluluğun işte var olamama ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Ulu vd., 2016: 174-176).

Örgütsel adalet, işgörenler tarafından yöneticilerin verdiği kararların olumlu şekilde algılanması olarak tanımlanabilir. Ödül, terfi, ceza ve ücretler ile ilgili kararlar örnek olarak verilebilir (İçerli, 2010: 69). Eğer işgörenler örgüt içinde bir adaletsizlik olduğunu algıarlarsa olumsuz düşüncelere ve duygulara yöneleceklerdir. Bunun sonucunda bireyde gerginlik, sinirlilik, stres vb. psikolojik problemler oluşarak işte var olamamaya yol açabilir (İşçan ve Moş, 2018: 381). Örgütsel adalet ile işte var olamama arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. İşgörenlerin hasta iken işe gelme isteklerinde örgütsel adalet algılarının belirleyici olduğu söylenebilir. Örgütsel adaletin boyutlarından etkileşim adaleti, dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasında ise etkileşim adaletinin işte var olamama ile anlamlı ilişkisi vardır. Dağıtım adaleti ve prosedür adaleti ile işte var olamama arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır (Soyalın ve Kerse, 2020: 196).

Tükenmişlik, yıpranma, başarısız olma, tatmin edilemeyen istekler veya gücün ve enerjinin azalması olarak tanımlanabilir (Polatçı ve Ardiç, 2008: 69). Kişisel bir problem olarak algılanan tükenmişlik zamanla işgörenin çevresini, ailesini ve iş ortamını etkileyen bir soruna dönüşmektedir. Tükenmişlik yaşayan bir kişi psikolojik problemler yaşayabilir ve bu durumun etkisiyle işte var olamama sorunu yaşanabilir. Yapılan araştırmada tükenmişlik ile işte var olamama arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir (Karagöz ve Bektaş, 2020: 388-393).

İşkoliklik, bireylerin işine gerektiğinden daha fazla düşünce ve zaman harcaması olarak tanımlanabilir (Ölçer, 2005: 124). İşkoliklik, sağlığı ve mutluluğu bozacak şekilde çalışmak için duyulan ihtiyaç olarak tanımlanabilir. İşkoliklik, işine bağlı olan, çalışmaya düşkün olan ve çalışmadığı zamanlarda bile işini düşünen kişiler için kullanılmaktadır (Naktiyok ve Karabey, 2005: 181). İşkolikler, işlerini her şeyin üzerinde görürler ve uzun vadede iş var olamama problemi yaşayabilirler (Güdü Demirbulat ve Bozok, 2015: 8). Yapılan araştırmalarda işkoliklerin yüksek oranda işte

var olamama problemi yaşadıkları ve bundan dolayı verimliliklerinin ve üretkenliklerinin düştüğü tespit edilmiştir (Uygur ve Cankül, 2017: 82).

Duygusal bağlılık, örgüt ile özdeşleşme, amaçlarını benimseme ve bağlanma ile ilgili bireyde olumlu duyguların olmasıdır. Yöneticilere ve örgüte karşı saygı ve sevgi ile duygusal bağlılık oluşur (Tutar, 2007: 106). İşte var olamama, işine bağlı olmayan işgören olarak ta tanımlanabilir. İşletmede çalışan işgörenler işine bağlı olanlar ve işine bağlı olmayanlar olarak ikiye ayrılabilir. İşletmeye bağlı olan işgörenler yaptıkları işe istekli ve kalben de kendilerini işletmeye ait hissederler. İşletmeye bağlı olmayan işgörenler ise fiziksel olarak iş yerinde olsalar da iş saatlerini işle ilgili olmayan konularla ve düşüncelerle geçirirler. Duygusal bağlılığı daha yüksek olan işgörenler diğer işgörelere göre devamsızlığı daha az olmaktadır. Yapılan araştırma da duygusal bağlılık ile işte var olamama arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık arttıkça işte var olamamanın arttığı tespit edilmiştir (Erbaş ve Yeşiltaş ,2017: 124-133).

Yapılan araştırmalarda bazı sağlık problemlerinin işte var olamama sorununa neden olduğu görülmektedir. Bu rahatsızlıklar için alerji, depresyon, migren, obezite, eklem ağrıları, anksiyete vb. sayılabilir. Mental rahatsızlıklar ise iş yükü ile birlikte daha ciddi hale gelmektedir (Kendir vd., 2018: 1032). Obezite sağlık sorunlarına neden olan bir hastalıktır. Obezitenin ekonomiler üzerine oluşturduğu doğrudan ve dolaylı maliyetler vardır. Dolaylı maliyetler arasında ise işte var olamama söylenebilir. Obeziteden veya neden olduğu hastalıklardan dolayı bireyler verimlilik kaybı yaşamaktadırlar. Obez bireyler çevresinden (işyeri, sosyal çevre vb.) gördüğü tepkiler karşısından psikolojik sorunlar yaşayabilmektedir. Obez bireyler düzenli bir gelire ve iş güvencesine sahip olmak istemeleri gibi nedenlerle hasta olmalarına rağmen işyerlerinde var olmakta ve üretkenlik kaybına yol açmakta oldukları söylenebilir. (Sandalcı ve Tuncer, 2020: 29-36). Bazı araştırmalarda ise fiziksel ve ruhsal iyilik hali ile işte var olamama arasında zıt yönlü ve anlamlı olmayan ilişki tespit edilmiştir. Literatür ile ters sonuç bulunan araştırmada araştırmacı bu sonucu rahatsız olan işgörelere karşı yöneticilerin anlayışlı olması ve esneklik sağlaması ile açıklamaktadır (Güdü Demirbulat ve Bozok, 2015: 11)

Literatürde demografik açıdan yapılan çalışmalar incelendiğın de Yavan Temizkan (2019: 651)'ın madenciler üzerine yaptığı araştırmaya göre gelir gruplarına, çalışma şekline ve sağlık durumlarına göre işte var olamama eğilimleri anlamlı olarak farklılaşırken yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalıştığı süre ve görevi gibi değişkenlerde ise anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Atilla vd. (2019: 47)'nin çağrı merkezi çalışanları üzerine yaptığı araştırmada işte var olamama ile eğitim, kıdem, medeni durum, cinsiyet ve çalışma saatleri ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Cankül ve arkadaşlarının (2017: 335-338) yaptığı çalışmada kadın çalışanların demografik açıdan işte var olamama düzeylerini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmaya göre:

- Çocuk sahibi olan kadınların çocuk sahibi olmayan kadınlara göre,
- Kronik rahatsızlığı olan kadınların kronik rahatsızlığı olmayan kadınlara göre,
- 46-55 yaş arası kadınların 26-45 yaş arası kadınlara göre,
- Eğitim düzeyi ilköğretim ve ortaöğretim olan kadınların, önlisans ve lisansüstü eğitimi olan kadınlara göre,
- 10 yıl ve üzeri sürede çalışan kadınların 3 yıl ve daha az sürede çalışan kadınlara göre,
- Yönetici ünvanına sahip kadınların, alt düzey yönetici ünvanına sahip kadınlara göre işte var olamama eğiliminin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2. İşte Var Olamamanın Engellenmesi ve Yönetilmesi**

Yöneticiler işgörenlerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarına duyarlı olmalı, işgörenlerin iş hayatını desteklenmeli veya yardımcı olmalı. Bu yöntemler ile işgörenlerin işte var olamama eğilimlerinin azalacağı söylenebilir. İşgörenlerin örgütte kendilerini mutlu hissetmeleri ile işte var olamama eğilimlerinin azalacağı söylenebilir (Sarp vd., 2019: 162). İşgörelere örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının yöneticiler tarafından kazandırılması da gerekmektedir (Yavan Temizkan, 2019: 650). İşte var olamamayı azaltmak için ağrı, hastalık, depresyon vb. durumlarda tespitlerin yapılması ve yardımcı olunması. Kronik hastalığı bulunan işgörelere yöneticileri tarafından yardımcı olacak uygulamaların geliştirilmesi. İşgörelere işte var olamama kavramı ve nasıl önleneceğı anlatılması ve politikalar oluşturulmalı (Dalkılıç ve Harmancı Seren, 2018: 129). Bireylerin ruhsal, fiziksel ve

sosyal olarak sağlıklı olması işte var olamama eğilimini azaltacak ve verimlilik artışı sağlanacaktır (Bayram, 2019: 313).

İşte var olamama verimlilik, rekabet ve maliyet alanlarında örgütte oluşturduğu kayıp işe devamsızlıktan çok daha fazladır. Uzun süre işte var olamama eğilimi gösteren bireyler daha sonrasında uzun süreli olarak işe devamsızlık yapmak durumunda kalacaktır. Bu durumda yöneticiler işgörenleri olumlu olarak etkileyecek ilişkiler, koşullar ve çalışma ortamı sağlamaya dikkat etmesi gerekmektedir (Bayram, 2019: 314). İşgörenlerin hastalık izinlerini kullanırken zorluk çıkartılmamalı, cezai yükümlülüğe ve maddi kayıp uğratmayarak işte var olamama eğiliminin önüne geçilebilir. Stres hem işgörene hem de yöneticiyi negatif olarak etkileyerek mutsuzluğa, performansın ve verimliliğin düşmesine sebep olur. İşletmeler işte var olamamayı yükselten stres gibi faktörlerin üzerinde durmalıdır (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019: 44-45). Hasta olduğu halde işe gelmeye devam eden işgörenin iyileşme süresi uzamakta, morali bozulmakta, verimliliği düşmekte ve diğer işgörelere hastalığı bulaştırma ihtimali vardır. Yönetici, işgörenin hasta olduğunu veya çalışmak için uygun olmadığını gördüğü zaman işgören ile görüşerek değerlendirmek yapmalı ve gerekirse işgöreni evine göndermelidir (Akdoğan vd., 2018: 202).

İşte var olamama eğiliminin azaltılmasına imkân sağlayacak bir diğer konu da ödüllendirmedir. Fiziksel olarak bir katkısı olmasa da ödüllendirme morali yükseltir, psikolojik olarak destekler, motivasyonu ve verimliliği artırır. Yöneticilerin işgörenler ile iş birliği içinde olması ve iletişim kurması işte var olamama eğilimini azalttığı söylenebilir (Şarkaya ve Tanrıöğen, 2019: 250-251). İşgörenler kaygıya bağlı işte var olamama eğilimini azaltmak için hobiler edinme, doğru beslenme, dinlenme, olumlu beklentiler, kaygılarla yüzleşme vb. davranışlarda bulunabilirler (Etyemez ve Aslan, 2018: 1019).

İş sürelerinin ve aşırı iş yükünün azaltılması, işgörenlerin iş-yaşan dengesini sağlamaya yardımcı olunması, esnek çalışma saatlerinin oluşturulması, örgütsel sağlık bilincinin oluşturulması, kadın çalışanlar için bakımevi ve kreş gibi uygulamaların getirilmesi, örgütlerde görev dağılımının doğru yapılması, işte var olamama vb. konuları içeren anketlerin yapılması gibi uygulamaların işte var olamamanın

engellenmesinde etkili olacağı söylenebilir (Çiçeklioğlu, 2019: 31-33). İşte var olamama sorununu engellemek için işgörene stres yönetimi ve çatışma yönetimi gibi konularda eğitim verilmelidir. İşgören bir hastalık yaşadığında işe gelememesi durumunda işini kaybetme korkusu yaşamaması işte var olamamanın engellenmesinde önemli bir konudur (Arslaner ve Boylu, 2015: 131).

İşte var olamamanın azaltılması amacıyla yöneticiler işletmede yedekli istihdam politikası benimseyebilir, daha adil bir iş dağılımı yapabilir, personellerin iş tanımlarını netleştirebilir ve personelin iş sorumluluğunu/yükünü hafifletebilir (Demirgil ve Mücevher, 2017: 250). İşletmeler işte var olamamayı azaltmak için işyeri sağlığı geliştirme programları oluşturmalarıdır. Bu programlar ile işgörenlerin sağlığı korunacak, kronik hastalıklar önlenerek maliyet tasarrufu sağlanacak ve işgörenler hasta oldukları günler azalacaktır. Bu programı uygulayan işletmelerde kilo kontrolü, ruh sağlığı ve fiziksel aktiviteler en sık başvurulan uygulamalardır (Şahin, 2019: 7-8). İşte var olamama sorununun engellenmesinde işgörenlerin kendilerinin de alabileceği önlemler vardır. İşgören meditasyon yaparak veya rahatlayarak, zaman yönetimine dikkat etmek, uyku düzenine ve beslenmesine dikkat ederek işte var olamama sorununu engelleyebilir. Belirtilen eylemleri işgörenin hayatına uygulaması ile fiziksel ve ruhsal olarak daha sağlıklı olacağı ve stres seviyesinin de azalması ile birlikte işte var olamama sorununun yaşanmasının önüne geçilebileceği söylenebilir (Uçar, 2019: 32-33). Çalışan açısından alınabilecek önlemlere planlı çalışmada dahil edilebilir. Plansızlık işgörenlerde işte var olamama sorununu arttırabilir. İşgörenlerin hem özel hayatını hem de iş hayatını planlayarak hedeflerinin gerçekleştirmeye çalışmasının önemli olduğu söylenebilir (Dalkılıç, 2017: 20).

### 3.3. İşte Var Olamamanın Sonuçları

**Performans ve Verimliliğin Düşmesi:** Performans, bireyin çaba harcayarak bir işi yerine getirmesi sonucu elde ettiği başarı olarak tanımlanabilir (Büte, 2011: 177). Verimlilik, üretim sürecindeki girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi ifade ederek, kaynakları en iyi şekilde kullanarak üretmek olarak tanımlanabilir (Yükü ve Atağan, 2009: 4). İşletmenin performans ve verimliliği önemli derecede işgörene bağlıdır. İşgörenlerin göstereceği performans ve verimlilik hem işletmenin amaçlarına ulaşmasında hem de işletmenin ayakta kalmasında önemlidir. İşgörenlerin performans

ve verimliliğini etkileyen unsurların arasında işte var olamama sorunu da gelmektedir (İşçan ve Moç, 2018: 382). İşte var olamama davranışı sergileyen işgörenler fiziksel olarak işyerinde bulunsa da ruhsal olarak işyerinde bulunmadığı işlerini isteksiz ve yavaş şekilde yapmaktadır. Bu durumda da çalışan performansı düşmektedir. İşte var olamama ile çalışan performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı, orta dereceli ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. (Yılmaz ve Yumuk Günay, 2020: 98-100). İşte var olamama sorununun sonucunda işgörenin performansı düşecektir. İşte var olamama sorunu yaşayan işgören sağlıklı işgörenler kadar verimli çalışamayacaktır. İşte var olamama sorunu yaşayan işgörenler işleri yapmak için daha çok çaba ve zaman harcayacaktır (Akdoğan vd., 2018: 201). İşte var olamama sorunu yaşayan işgörenler sadece kendi performans ve verimliliği düşmez örgütünde performans ve verimliliğini düşürmektedir. İşe gitmeyen işgörenin o günlük oluşturduğu verimlilik kaybı hesaplanabilir ve telafi edilebilir. Ancak işte var olamama durumunda işletmeye verilen verimlilik kaybının hesaplanması imkansızca yakın olduğu söylenebilir. Ayrıca hasta olan işgören çalıştığı sırada hastalığını diğer işgörenlere bulaştırarak kurumsal verimi düşürebilir (Yavan, 2017: 251-252).

***İşgören Devir Oranı:*** İşletmede çalışan işgörenin belirli bir süre içinde işten ayrılma yüzdesi işgören devir oranı olarak tanımlanabilir. İşten ayrılan işgören yerine istihdam edilecek işgörenin geleceği zamanın belli olmaması ve bu sürede de oluşan üretim kayıpları işletmeyi olumsuz olarak etkiler (Uçar, 2019: 25). İşte var olamama sorunu işe devamsızlığı meydana getirecek ve ilerleyen süreçte işten ayrılmaları meydana getireceği söylenebilir. Bu işten ayrılmalar işgören devir oranını yükseltecektir. İşgören devir oranının yükselmesi işletme açısından olumsuz bir durum olduğu söylenebilir. İşgören devir oranındaki yükselme işletmenin amaçlarına ulaşmasını engellediği ve işletmenin imajına zarar verdiği söylenebilir (Baysal vd., 2014: 137).

***İşe Devamsızlık:*** İşte var olamama (presenteeism), işgörenin hasta olduğu halde fiziksel olarak işyerinde olması olarak tanımlanabilirken işe devamsızlık (absenteeism) işgörenin hastalığı sebebiyle işe gidememesi olarak tanımlanabilir (Bayram, 2019: 310). İşte var olamama ve işe devamsızlık ortaya çıkaran sebepler benzerlik gösterdiği söylenebilir. İşte var olamama sorununun ilerlemesi ile işe devamsızlık sorunu yaşanmaya başlanabilir. Fiziksel ve psikolojik olarak problem

yaşayan işgören bir süre işte var olamama problemi yaşayarak çalışabilse de ilerleyen aşamalarda işe devamsızlık yaşamaya başlayacağı söylenebilir (Çiçeklioğlu, 2019: 36).

**Maliyet:** Sağlık sorunlarının ve devamsızlığın oluşturduğu maddi kayıp, işte var olamamanın oluşturduğu maddi kayıptan oldukça azdır. İşte var olamama sorunu, kronik hastalıkların oluşması ile daha da uzamakta ve ağırlaşmaktadır. Bu yüzden işte var olamamanın ortaya çıkardığı maliyet işe devamsızlığın oluşturduğu maliyetten oldukça fazladır (Seçkin Ağırbaş ve Çakmak Yıldızhan, 2019: 1295). İşte var olamama sorunu verimliliğin ve performansın düşmesi ile gizli maliyetlere sebep olur. İşte var olamama sorunu örgütlerde iş kazalarının artması ile maliyet ve sağlık açısından önemli sonuçlara sebep olur (Demirgil ve Mücevher, 2017: 242). İşte var olamama sorununun sonucu olarak işgörenin işe odaklanamaması, hata oranlarının artması, müşteriler ve iş arkadaşları ile ilişkisinin zarar görmesi büyük maliyet kayıplarına neden olacağı söylenebilir (Arslaner ve Boylu, 2015: 128-129).

**Motivasyonda Azalma ve Memnuniyetsizlik:** Motivasyon, işgöreni belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabalar olarak tanımlanabilir (Ergül, 2005: 69). İşletmenin başarılı olmasının ve hedeflere ulaşmasının temel kaynağı işgörenlerdir. Bu doğrultuda işgörenlerin bilgi, beceri ve donanımları önemlidir. Ancak işgörenler ne kadar donanımlı olsa da motive edilmezse istenilen performans ve verim elde edilmez (Tunçer, 2013: 88). Motive olmayan işgören de psikolojik daha sonra da fiziksel problemler yaşamaya başlanacağı söylenebilir. Motivasyonda azalma olması ile işgören yaptığı işten sıkılmaya, işle ilgili olmayan faaliyetleri düşünmeye ve yapmaya başlayıcı söylenebilir (Uçar, 2019: 24). İşgören işte var olamama probleminde kaynaklı memnuniyetsizlikte bireyin performans ve verimliliği düşebilir ve bu durum devamında devamsızlığa veya işgören devrine sebep olacağı söylenebilir (Çiçeklioğlu, 2019: 36).

### 3.4. İşte Var Olamama ile İlgili Literatürdeki Çalışmalar

Çiçeklioğlu ve Taşlıyan (2019: 42-44)'ın eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin işte var olamama durumunun performans üzerine etkilerini incelediği çalışmaya göre işte var olamama ve alt boyutu olan işi tamamlama ile işgören performansı arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sosyo demografik özellikler açısından işi tamamlama ve dikkat dağınıklığından kaçınma da anlamlı farklılık oluşmadığı tespit edilmiştir.

Ölmezoğlu İri ve Korkmaz (2021: 3376-3382)'ın koronavirüs kaygı düzeyinin işte üretkenliği etkilemesinde işte var olamamanın aracı rolünü incelediği çalışmada, koronavirüs kaygısı ile işte var olamama arasında istatistiksel olarak anlamlı, düşük düzeyde ve pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. İşte var olamama ile işte üretkenlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı, orta düzeye yakın negatif yönde ilişki tespit edilmiştir. Koronavirüs kaygısı işte üretkenliği düşürmekte ve bu düşüşe işte var olamama aracılık ederek üretkenliği azalttığı tespit edilmiştir.

Üzüm ve Şenol (2019: 991-992)'un kişilik tipleri ile işte var olamama arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada A ve B tipi kişilik tipleri ile işte var olamama arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu bulgu kişilik tipi ne olursa olsun hava yolu çalışanlarının hasta iken işe gitmedikleri şeklinde yorumlanmıştır. İşte var olamama ile eğitim, gelir durumu, yaş, cinsiyet ve pozisyon arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Ancak pozisyon ile işte var olamama arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Operasyon elemanı ve hizmetlilerde işte var olamama görülmekle birlikte hizmetli çalışanlarda daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ulu vd. (2016: 167)'nin imalat sanayi çalışanlarının kişilik özelliklerinin işte var olamama üzerinde etkisini incelediği çalışmaya göre deneyime açıklık, duygusal denge ve sorumluluk boyutları ile işte var olamama arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşıırken dışa dönüklük ve uyumluluk boyutları ile işte var olamama arasında anlamlı ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özdemir ve Gül Yılmaz (2019: 202-207)'in beş yıldızlı otel çalışanlarının algıladığı hizmetkar liderliğin işte var olamama üzerindeki etkisini incelediği çalışmada hizmetkar liderliğin ve alt boyutları olan sevgi, güçlendirme ve güven boyutlarının işte var olamama üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Akdoğan vd. (2018: 204-209)'nin mavi yakalı çalışanların algılanan örgütsel adalet ile işte var olamama ilişkisinde mesleki stresin aracı rolünü incelediği çalışmaya göre algılanan örgütsel adaletin işte var olamama üzerinde etkisi olduğu ve mesleki stresin de aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin adalet algısı mesleki stresi

azaltmakta ve bu durum işte var olamamayı arttırmaktadır. Örgütün adil davrandığına dair algıları olan işgörenler de iş stresi azalmakta ve işgörenler de hasta iken işe gelmeyi tercih etmektedir.

Ertürk vd. (2017: 200-201)'nin akademisyenlerin iş yaşam dengesi algılarının işte var olamama üzerine etkisi incelediği çalışmaya göre iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması işte var olamamayı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Erkek akademisyenlerin kadın akademisyenlere göre ve evli akademisyenlerin bekar akademisyenlere göre işte var olamama seviyelerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş gruplarına göre ise anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Atilla vd. (2019: 34)'nin çağrı merkezi çalışanlarının işte var olamama, iş yükü ve iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisini incelediği çalışmaya göre işte var olamama, iş yükü ve iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşte var olamama artması durumunda işten ayrılma niyetinin artacağı söylenebilir.

Yeşiltaş ve Ayaz (2019: 741)'ın fabrika çalışanlarının iş stresi ve rol belirsizliğinin işte var olamama üzerine etkisini incelediği çalışmasında iş stresi ve rol belirsizliğinin işte var olamama üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yılmaz ve Yumuk Günay (2020: 91)'in tekstil sektörü çalışanlarının işte var olamama ve iş stresinin performansa etkisi incelenmiştir ve işte var olamamanın çalışan performansı üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demografik faktörler açısından işte var olamama farklılaşmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

İşcan ve Moç (2018: 379-394)'un Iğdır Üniversitesi personellerinin işte var olamama davranışının işe yabancılaşmaya etkisini incelediği çalışmasında işte var olamamanın işe yabancılaşma ve alt boyutları olan güçsüzleşme, anlamsızlaşma ve kendi yabancılaşma boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öge ve Kurnaz (2017: 122-124)'in otomotiv sektörü çalışanlarının işte var olamama ile sosyal kaytarma arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna

ulaşmıştır. Cinsiyet açısından işte var olamama farklılık gösterdiği erkeklerin kadınlara göre daha fazla işte var olamama sorununun olduğu tespit edilmiştir.

Güdü Demirbulat ve Bozok (2015: 11-12)'un seyahat acentası çalışanlarının işte var olamama ile yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik haline etkisini incelediği çalışmada istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunamamıştır. İşgörenlerin fiziksel ve ruhsal iyilik hali ile yaşam doyumunun işte var olamama sorunu yaşamaya neden olmadığı söylenebilir. Bu sonucu ise yöneticilerin hasta olan işgörelere göstermiş olduğu esneklik ve anlayış ile açıklanmaktadır.

Karagöz ve Bektaş (2020: 385-393)'ın öğretmenlerde işte var olamamanın tükenmişlik üzerindeki etkisini incelediği çalışmaya göre işte var olamama ile tükenmişlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cankül vd. (2017: 326)'nin otel işletmelerinde çalışan kadınların işte var olamama düzeylerini demografik bilgiler açısından incelediği çalışmada anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Yaşı yüksek, evli, çocuk sahibi, hizmet süresi fazla, eğitim seviyesi düşük ve kronik rahatsızlığı bulunan kadın işgörenlerin işte var olamama düzeyleri daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşte var olamamanın kadın çalışanlarda yüksek olmasında örgütsel ortamlarda yer alan iş düzenlemelerinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yavan (2019: 651)'in madencilerin işe gitmeme ve işte var olamama davranışlarının sosyo demografik unsurlar açısından incelediği çalışmaya göre işte var olamama davranışı gelir grubu, sağlık durumu ve çalışma şekline göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yücel (2020: 232-233)'in konaklama işletmesi çalışanlarında işte var olamama ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada işte var olamama ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşte var olamama, cinsiyet ve medeni durum açısından da farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARI İLE İŞTE VAR OLAMAMA SORUNU ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Bölümün devamında, araştırmanın modeli oluşturulmuştur. İlgili modele bağlı olarak test edilecek olan hipotezlere yer verilmiştir. Çalışmanın devamında, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik frekans analizi yapılmıştır. Ardından araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ve alt boyutlarının istatistiksel oranlarını saptamaya yönelik frekans analizi uygulanmıştır.

Araştırma kapsamındaki değişkenlerin ve alt boyutlarının demografik özellikler açısından anlamlı farklarının olup olmadığını belirlemeye yönelik T-Testi ve Anova testi uygulanmıştır. Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerin alt boyutlarının birbirleri ile olan ilişki düzeyini belirlemeye yönelik korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki etki düzeyinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılmıştır.

### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı esnek çalışma uygulamalarına yönelik algı ile işte var olamama arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca demografik özellikler açısından işte var olamama sorunu ve esnek çalışmaya yönelik algının farklılık gösterip göstermediğinin saptanması da araştırmanın diğer amacıdır.

Klasik çalışma sistemlerinin, endüstriyel dönüşüm ile birlikte tartışma konusu haline geldiği söylenebilir. Klasik çalışma sistemleri yerine esnek çalışma sistemleri yaygın olmamakla birlikte kullanılmaya başlanmıştır. Esnek çalışma sistemlerinin faydaları, zararları, işgörenlerin performansının ve verimliliklerinin kontrol edilmesi vb. konularda tartışmalar devam etmektedir. Kamu sektörü klasik çalışma sistemleri ile faaliyetlerini sürdürmeyi önceliğe almaktadır. Özel sektörde ise bazı firmalar tarafından esnek çalışma modeli tercih edilirken bazı firmalar tarafından ise esnek çalışmadan uzak durulmaktadır. Covid-19 pandemisinin yayılması Türkiye’de hem özel sektörde hem de kamu sektöründen esnek çalışma sistemlerine geçilmesini zorunlu hale getirmiştir.

İşte var olamama bireylerin bedenlen işyerinde olduğu; ancak aklen işyerinde olmadığı, iş dışı konularla ilgilendiği için de verimlilik ve performansta kayıplara neden olan bir faktördür. Devamsızlığın tespit edilmesi kolay iken işte var olamamanın tespiti ve oluşturduğu kayıpların hesaplanması daha zor olmaktadır. İşte var olamamadan kaynaklı oluşan maliyetin devamsızlıktan kaynaklı oluşan maliyetten daha fazla olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Türkiye’de özellikle kamu sektörüne yönelik olarak personellerin performans ve verimlilik düzeyi tartışmalara sebep olmaktadır. Bu çalışmada örneklem içinde kalan kamu personellerinin işte var olamama düzeyinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, örneklem içinde yer alan kamu personellerinin esnek çalışmaya yönelik algılarının işte var olamama üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, kamu sektöründe esnek çalışma sistemlerinin uygulanıp uygulanmamasına yönelik politikalara ve kamu personellerinin işte var olamama sorununun azaltılmasına yönelik politikalara yön vermesi açısından önemlidir.

#### **4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Sayılıtları**

Araştırmanın evrenini bir kamu kurumunun merkez ve taşra teşkilatı oluşturmaktadır. Bazı personeller kimliklerinin ortaya çıkmasından endişe etmişlerdir ve kişisel veri istenmemesine rağmen ankete katılmayı kabul etmemiştir. Çalışma Covid-19 kısıtlamalarının olduğu bir dönemde yürütüldüğü için örnekleme ulaşmada sınırlılık ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın temel sayılıtları şu şekilde sıralanabilir:

1. Esnek çalışma yönelik tutumları ve işte var olamama sorununu ölçmek için kullanılan anketlerin yeterli ölçüm gücüne sahip oldukları varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılanlar kendi görüşlerini en iyi ifade eden seçeneği işaretleyerek ankete dürüstçe cevap verdikleri varsayılmıştır.

#### **4.3. Veri Toplama Araçları ve Örneklem**

Bu çalışmanın evrenini Türkiye’deki bir kamu kurumunun personelleri oluşturmaktadır. Kurumun merkez ve taşra olmak üzere toplam 33.224 çalışanı bulunmaktadır. Bu evrenden kolayda örnekleme yöntemi ile 385 örnekleme

ulaşmıştır. Kolayda örneklem, araştırmacının hedef evrende örneklemini oluşturmak için hızlı ve kolay ulaşabileceği öğelere yönelmesi olarak tanımlanabilir (Baltacı, 2018: 259).

*Belirli evrende örneklem büyüklüğünün hesaplanması:*

N: Evrendeki birey sayısı, n: Örnekleme alınacak birey sayısı, p: incelenecek olayın görüş sıklığı (olasılığı), q: İncelenecek olayın görülme sıklığı (1-p), t: Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer, d: Olayın görülme sıklığına göre yapılmak istenen + sapma olarak simgelenmiştir. t: 1,96'dır ve  $\alpha : 0.05$  de  $\infty$  serbestlik derecesindeki t değeridir.

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

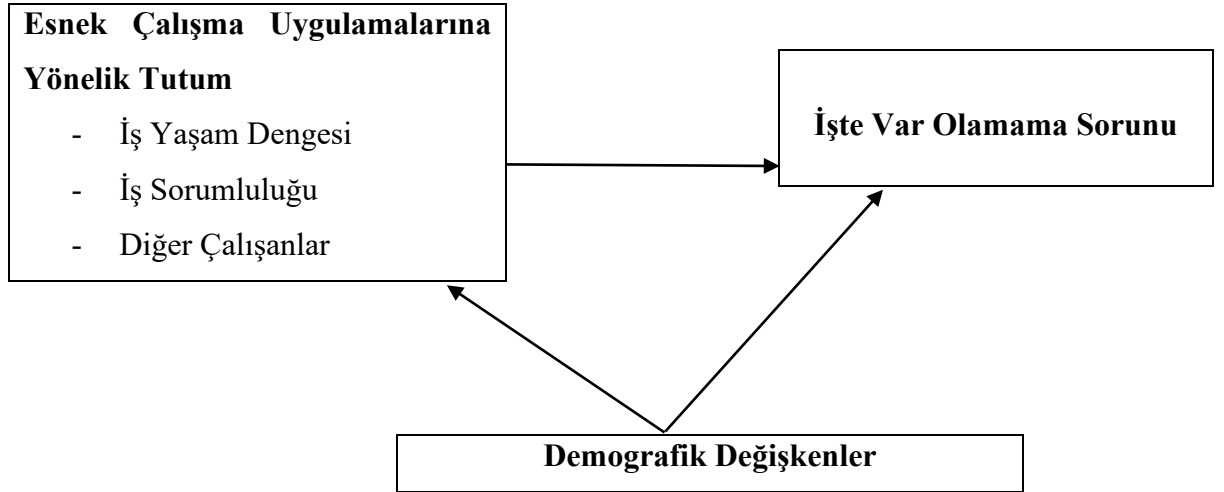
$$n = \frac{33.224 \times (1,96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2 \times (33.224 - 1) + (1,96)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 379.7 \text{ (380 kişi)}$$

İşte var olamama ölçeği 6 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Koopman vd. (2002)'nin geliştirmiş olduğu "Standford Presenteizm Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek Bölür (2018)' tarafından Türkçeye çevrilmiştir ve bu tez kapsamında da çeviri hali kullanılmıştır. Esnek çalışmaya yönelik tutumları ölçmek için. Albion(2004)'un geliştirdiği ve Türkçe'ye uyarlamasını Çamlı (2010)'nın yaptığı "esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut ve 10 ifadeden oluşmaktadır. "İş Yaşam Dengesi" boyutu 5 maddeden, "İş Sorumluluğu" boyutu 3 maddeden ve "Diğer Çalışanlar" boyutu ise 2 maddeden oluşmaktadır.

#### 4.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Örneklem içinde yer alan kamu personellerinin esnek çalışmaya yönelik tutumlarının işte var olamama sorununa etkisini incelemeye yönelik oluşturulmuş olan model aşağıdaki gibidir.



**Şekil 1 : Araştırma Modeli**

Avcı vd. (2020: 50)'nin kamu kurumu personelleri üzerinde yaptığı çalışmaya göre çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre esnek çalışma uygulamaları arttıkça işe devamsızlığın azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmaya göre esnek çalışmaya yönelik tutumlar iş hayatındaki kıdem, cinsiyet ve yaş açısından anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Kördeve ve Aydın (2016)'ın sağlık sektöründe çalışan personeller üzerinde yaptığı çalışmada, esnek çalışma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özçelik (2021)'in bir kamu kurumunda çalışan çağrı merkezi personelleri ile yaptığı çalışmada, koronavirüs sonrası evden çalışan personellerin iş performansının eskiye kıyas ile yükselmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Demirgil ve Mücevher (2017: 247)'in üniversite personelleri üzerinde yaptığı çalışmaya göre görev açısından işte var olamama farklılaşmaktadır. İdari personellerin işte var olamama seviyeleri akademik personellere göre daha yüksektir. Yücel (2020: 232)'in yaptığı çalışmaya göre işte var olamama yaş açısından farklılık göstermemektedir.

Literatürde yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda araştırmanın modelinde bulunan bağımlı ve bağımsız değişkenlere yönelik hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** Esnek çalışmaya yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.

**H<sub>1a</sub>:** İş yaşam dengesine yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>:** İş Sorumluluğuna yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Diğer çalışanlara yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları farklılaşmaktadır.

**H<sub>3</sub>:** Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre işte var olamama sorunu farklılaşmaktadır.



## BEŞİNCİ BÖLÜM: BULGULAR

**Tablo 1 : Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Frekans Tablosu**

Değişken		%	Değişken		%	
Cinsiyet	Kadın	49,6	Eşin Çalışma Durumu	Evet	35,1	
	Erkek	50,4		Hayır	22,1	
Medeni Durum	Evli	56,4		Emekli	2,6	
	Bekar	43,6		Eşim Yok	40,3	
	Yok	53				
Çocuk Sayısı	1 Çocuk	19,7		Çalışma Süresi	0-1 yıla kadar	21
	2 Çocuk	18,7			1-5 arası	17,7
	3 Çocuk	6,8			6-11 arası	35,1
	4 ve üstü	1,8			12-17 arası	8,1
Görev	İdareci	12,7			18 ve üstü	18,2
	Memur	87,3	Yaş		25 ve altı	21,8
					26-35 arası	38,7
				36-45 arası	24,7	
				46-55 arası	12,2	
56 ve üstü				2,6		

Katılımcıları tanımlamaya yönelik yapılmış olan frekans analizindeki cinsiyet dağılımına bakıldığında erkeklerin toplam katılımcı sayısının %50,4'ünü oluşturduğu söylenebilir. Medeni Durum dağılımına bakıldığında evli olanların, toplam katılımcılar sayısının %56,4'ünü oluşturduğu görülmektedir. Çocuk sayısına bakıldığında, çocuğu olmayanların toplam katılımcı sayısının %53'ünü oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumlarındaki görevlerine bakıldığında memurların, toplam katılımcıların %87,3'ünü oluşturduğu görülmektedir. Eşlerinin çalışma durumuna bakıldığında, eşi olmayan katılımcıların toplam katılımcı sayısının %40,3'ünü oluşturduğu görülürken eşi çalışanların, toplam katılımcıların %35,1'ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların kurumlarındaki çalışma süresine bakıldığında 6-11 yıl arası çalışanların, toplam katılımcıların %35,1'ini oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında 26-35 yaş arası katılımcıların, toplam katılımcıların %38,7'sini oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Ortalama	St.Sapma	Güvenilirlik	Çarpıklık	Basıklık
<b>Esnek Çalışmaya Yönelik Algı</b>	2,84	,674	,70	-,752	,245
İş Yaşam Dengesi	1,91	1,047	,882	-1,192	,649
İş Sorumluluğu	4,08	1,007	,70	-1,096	,622
Diğer Çalışanlar Desteği	3,31	1,327	,70	-,270	-,998
<b>İşte Var Olamama</b>	3,55	,828	,794	-,437	,117

Yapılan analizler sonucuna göre oluşturulan Tablo 2 incelendiğinde araştırmaya katılanların işte var olamamaya ve esnek çalışmaya yönelik bakışlarını belirlemek üzere frekans analizi, ölçeklerin güvenilirliğini tespit etmek için güvenilirlik analizi ve verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek için normallik testleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan işte var olamama ve esneklik ölçeğinin güvenilirliği 70'in üzerindedir. Literatürde kabul edilen oran 70'in üstüdür. Ortalama değerlerin sınırları: 1-1,79 çok düşük; 1,80-2,59 düşük; 2,60- 3,39 orta; 3,40-4,19 yüksek; 4,20-5,00 çok yüksek şeklinde belirlenmiştir (Kaygın vd., 2017: 190). Araştırmaya katılanların işte var olamama eğilimleri yüksektir. 5 dereceli bir ölçekte 3,55 gibi bir oran çıkmıştır. Araştırmaya katılanların esnek çalışmaya yönelik algıları ortadır. 5 dereceli bir ölçekte 2,84 gibi bir oran çıkmıştır. Esnek çalışmaya yönelik algıyı oluşturan boyutlardan iş yaşam dengesi boyutu 1,91 gibi bir oran çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki araştırmaya katılanlar işte var olmama sorunu yaşamaktadırlar ve esnek çalışmaya yönelik uygulamaların da yetersiz olduğunu düşünmektedirler. Araştırmaya katılanların iş sorumluluğuna yönelik eğilimine bakıldığında yüksek bir değer çıkmıştır. Bu da araştırmaya katılanların iş sorumluluklarının çok olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Basıklık ve çarpıklık literatürde kabul gören genel sınırlar arasında yer almaktadır. Tabachnick ve Fidell (2012) normal dağılım için, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5-+1,5 arasında olması gerektiğini ifade etmektedir.

**Tablo 3: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışma Arasındaki İlişki**

		1	2	3	4	5
<b>1. Esnek Çalışmaya Yönelik Algı</b>	Korelasyon	1				
	Anlamlılık					
<b>2. İş Yaşam Dengesi</b>	Korelasyon	,690**	1			
	Anlamlılık	,000				
<b>3. İş Sorumluluğu</b>	Korelasyon	,288**	-,374**	1		
	Anlamlılık	,000	,000			
<b>4. Diğer Çalışanlar Desteği</b>	Korelasyon	,587**	,024	,253**	1	
	Anlamlılık	,000	,633	,000		
<b>5. İşte Var Olamama</b>	Korelasyon	-,319**	-,340**	,149**	-,225**	
	Anlamlılık	,000	,000	,003	,000	

\*\* . Korelasyon anlamlılığı 0.01, \* Korelasyon anlamlılığı 0.05

Pearson korelasyon analizi kullanım alanı aralıklı veya oranlı ölçekle ölçülen verilerdir. Sperman korelasyon analizi ise sıralı veya aralıklı ölçekle ölçülen veriler söz konusu olduğu zaman kullanılmaktadır. Korelasyon analizi sonucu ortaya çıkan değerler incelenirken korelasyon katsayıları  $0,00 < r \leq 0,25$  arasında bir değer sahip ise değişkenlerin arasındaki ilişki durumunun çok zayıf olduğu,  $0,26 \leq r \leq 0,49$  arasında bir değere sahip ise değişkenler arası ilişki zayıf olduğu,  $0,50 \leq r \leq 0,69$  ise değişkenlerin arasındaki ilişki durumunun orta düzeyde olduğu,  $0,70 \leq r \leq 0,89$  ise değişkenlerin arasındaki ilişki durumunun kuvvetli olduğu şeklinde yorumlanmaktadır.  $0,90 \leq r < 1$  bir değer var ise değişkenlerin arasındaki ilişkinin çok kuvvetli olduğu yorumlanmaktadır (Özdamar,2005; Akt: Akgün, 2021:94).

Tablo 3 incelendiğinde işte var olamama ve esnek çalışma arasındaki ilişki düzeyini belirlemeye yönelik yapılan korelasyon analizinin sonuçları görülmektedir. İşte var olamama ile esnek çalışma arasında anlamlı ve negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Esnek çalışmaya yönelik algının alt boyutları olan iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanlar desteği boyutları ile işte var olamama arasında anlamlı ilişki bulunmaktadır. İş yaşam dengesi ile işte var olamama arasında negatif yönde zayıf bir ilişki bulunmaktadır. İş sorumluluğu ile işte var olamama arasında pozitif

yönde çok zayıf ilişki bulunmaktadır. Diğer çalışanlar desteği ile işte var olamama arasında negatif yönde çok zayıf ilişki bulunmaktadır. Esnek çalışma uygulamaları, iş yaşam dengesi ve diğer çalışanlar desteği azaldıkça işte var olamama artmaktadır. İş sorumluluğu arttıkça işte var olamama artmaktadır.

**Tablo 4: Esnek Çalışmanın İşte Var Olamama Üzerindeki Etkisi**

Model	St. Olmayan Katsayılar		St. Katsayılar	t	p	Çoklu Doğrusallık	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	4,793	,193		24,831	,000		
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	-,438	,066	-,319	-6,595	,000	1,000	1,000

a. Bağımlı Değişken: İşte Var Olamama

Düzeltilmiş R Kare: ,102 Durbin Watson:1.649 F:43.494 df:1

Tablo 4'te esnek çalışmaya yönelik algının işte var olamama üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon analizinin sonucu görülmektedir. Esnek çalışmaya yönelik algının işte var olamamayı açıklaması ile ilgili model anlamlıdır ve modelin genel açıklayıcılığı %10'dur. Araştırmaya katılanların işte var olamama eğilimleri esnek çalışmaya yönelik algıları ile açıklanmaktadır. Esnek çalışmaya yönelik algı işte var olamamayı -%31 etkilemektedir. Esnek çalışma uygulamaları arttıkça işte var olamama sorununun azaldığı söylenebilir. Araştırmanın temel sorusu esnek çalışmaya yönelik algının işte var olamamayı etkilemesinin varlığını sorgulamaktır. Sonuç itibarıyla istatistiksel açıdan bu varsayım doğrulanmıştır ve H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5: İş Yaşam Dengesi, İş Sorumluluğu ve Diğer Çalışanlar Değişkenlerinin İşte Var Olamama Üzerindeki Etkisi**

Model	St. Olmayan Katsayılar		St. Katsayılar	T	p	Çoklu Doğrusallık	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
1 (Sabit)	4,165	,217		19,201	,000		
İş yaşam dengesi	-235	,040	-,295	-5,855	,000	,845	1,183
İş Sorumluluğu	,123	,042	,149	2,950	,003	1,000	1,000
Diğer Çalışanlar Desteği	-,152	,030	-,243	-5,004	,000	,919	1,088

a. Bağımlı Değişken: İşte Var Olamama

Düzeltilmiş R Kare: ,171 Durbin Watson:1.736 F:26,164 df:3

Tablo 5'te esnek çalışmaya yönelik algının alt boyutlarının işte var olamama üzerindeki etkilerini tespit etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanlar desteği bağımsız değişkenler olmaktadır. Sonuç olarak iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanlar desteği modelleri anlamlıdır. Modelin genel açıklayıcılığı %17'dir. İşte var olamamayı iş yaşam dengesi -%29 diğer çalışanlar desteği ise -%24 etkilerken iş sorumluluğu %14 etkilemektedir. Bu sonuca göre iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanlar desteği işte var olamamayı etkilemektedir. Sonuç itibariyle istatistiksel açıdan bu varsayım doğrulanmıştır.

**Tablo 6: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Cinsiyet Açısından Farklılığı**

Değişkenler	Cinsiyet	N	St.		T	df	p
			Ortalama	Sapma			
<b>Esnek Çalışmaya Yönelik Algı</b>	Kadın	191	2,80	,536	-1,359	369,135	,175
	Erkek	194	2,89	,663			
İş yaşam dengesi	Kadın	191	1,76	1,002	-2,944	382,063	<b>,003</b>
	Erkek	194	2,07	1,070			
İş Sorumluluğu	Kadın	191	4,23	,947	2,875	380,318	<b>0,04</b>
	Erkek	194	3,94	1,046			
Diğer Çalışanlar Desteği	Kadın	191	3,27	1,343	-,578	382,436	,563
	Erkek	194	3,35	1,313			
<b>İşte Var Olamama Boyutu</b>	Kadın	191	3,67	,806	2,995	382,882	<b>0,03</b>
	Erkek	194	3,42	,833			

Katılımcıların cinsiyetleri açısından esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılığını incelemek için bağımsız grup T-Testi analizi uygulanmıştır. Sonuca göre esnek çalışmaya yönelik algı ve diğer çalışanlar desteği boyutu hariç diğer tüm değişkenler açısından anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

İş yaşam dengesi cinsiyet açısından farklılaşmaktadır. Erkeklerin iş yaşam dengesini sağlama durumları kadınlara göre daha fazladır. Bu farklılık kadınların iş dışında aile ve ev hayatındaki sorumluluklarının erkeklerle oranla daha fazla olmasına bağlanabilir. İş sorumluluğu boyutu cinsiyet açısından farklılık göstermektedir. Kadınların iş sorumluluklarının yüksek olduğuna yönelik algıları erkeklerden daha yüksektir. İşte var olamama seviyesi cinsiyet açısından farklılaşmaktadır. Kadınların erkeklerle göre işte var olamama seviyeleri daha yüksektir.

**Tablo 7: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Medeni Durum Açısından Farklılıkları**

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	St. Sapma	T	df	p																																												
<b>Esnek Çalışmaya Yönelik Algı</b>	Evli	217	2,84	,585	-,134	345,741	,894																																												
	Bekar	168	2,85	,629				İş yaşam dengesi	Evli	217	1,96	1,015	,947	377,275	,344	Bekar	168	1,86	,967	İş Sorumluluğu	Evli	217	4,09	1,032	,060	367,928	,952	Bekar	168	4,08	,977	Diğer Çalışanlar Desteği	<b>Evli</b>	217	<b>3,18</b>	1,321	-2,224	359,432	<b>,027</b>	<b>Bekar</b>	168	<b>3,48</b>	1,319	<b>İşte Var Olamama</b>	<b>Evli</b>	217	<b>3,62</b>	,886	2,100	380,961	<b>,036</b>
İş yaşam dengesi	Evli	217	1,96	1,015	,947	377,275	,344																																												
	Bekar	168	1,86	,967				İş Sorumluluğu	Evli	217	4,09	1,032	,060	367,928	,952	Bekar	168	4,08	,977	Diğer Çalışanlar Desteği	<b>Evli</b>	217	<b>3,18</b>	1,321	-2,224	359,432	<b>,027</b>	<b>Bekar</b>	168	<b>3,48</b>	1,319	<b>İşte Var Olamama</b>	<b>Evli</b>	217	<b>3,62</b>	,886	2,100	380,961	<b>,036</b>	<b>Bekar</b>	168	<b>3,45</b>	,738								
İş Sorumluluğu	Evli	217	4,09	1,032	,060	367,928	,952																																												
	Bekar	168	4,08	,977				Diğer Çalışanlar Desteği	<b>Evli</b>	217	<b>3,18</b>	1,321	-2,224	359,432	<b>,027</b>	<b>Bekar</b>	168	<b>3,48</b>	1,319	<b>İşte Var Olamama</b>	<b>Evli</b>	217	<b>3,62</b>	,886	2,100	380,961	<b>,036</b>	<b>Bekar</b>	168	<b>3,45</b>	,738																				
Diğer Çalışanlar Desteği	<b>Evli</b>	217	<b>3,18</b>	1,321	-2,224	359,432	<b>,027</b>																																												
	<b>Bekar</b>	168	<b>3,48</b>	1,319				<b>İşte Var Olamama</b>	<b>Evli</b>	217	<b>3,62</b>	,886	2,100	380,961	<b>,036</b>	<b>Bekar</b>	168	<b>3,45</b>	,738																																
<b>İşte Var Olamama</b>	<b>Evli</b>	217	<b>3,62</b>	,886	2,100	380,961	<b>,036</b>																																												
	<b>Bekar</b>	168	<b>3,45</b>	,738																																															

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların medeni durum açısından esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılıklarını belirlemeye yönelik yapılan T-Testinin sonuçları görülmektedir. Medeni duruma göre esnek çalışma, iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu algıları farklılaşmamaktadır. Diğer çalışanların desteğine yönelik algı medeni durum açısından farklılaşmaktadır. Bekarların evlilere göre diğer çalışanlardan daha fazla destek aldıkları algısına sahip oldukları görülmüştür. Medeni durum açısından işte var olamama seviyesi farklılaşmaktadır. Evlilerin bekarlara göre işte var olamama seviyeleri daha yüksektir. Bu durum evli bireylerin iş dışında aile ile ilgili sorumluluklarının daha fazla olması ile açıklanabilir.

**Tablo 8: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Görevleri Açısından Farklılıkları**

	Görev	N	Ortalama	St. Sapma	T	df	p
<b>Esneklik Çalışmaya Yönelik Algı Boyutu</b>	Yönetici	49	2,93	,696	,987	58,490	,327
	Memur	336	2,83	,590			
İş yaşam dengesi boyutu	<b>Yönetici</b>	<b>49</b>	<b>2,28</b>	1,267	2,198	57,083	<b>,032</b>
	<b>Memur</b>	<b>336</b>	<b>1,86</b>	1,002			
İş Sorumluluğu Boyutu	Yönetici	49	3,87	,940	-1,689	65,421	,096
	Memur	336	4,12	1,014			
Diğer Çalışanlar Boyutu	Yönetici	49	3,17	1,435	-,716	60,291	,477
	Memur	336	3,33	1,312			
<b>İşte Var Olamama Boyutu</b>	Yönetici	49	3,41	,879	-1,174	60,794	,245
	Memur	336	3,57	,820			

Katılımcıların görevleri açısından esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılığını belirlemek için T-Testi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucunda göre iş yaşam dengesi hariç, araştırmanın diğer değişkenleri açısından katılımcıların görevlerine göre anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yönetim kademesinde olmayan memurların iş yaşam dengesi sağlanmasına yönelik algıları daha düşüktür. Memur kadrosunda çalışanların kendi özel sebepleri ile işyeri dışına çıkmaları gerektiğinde yöneticilerin onayına tabi olmaları, yöneticilerde ise bu durumun daha esnek olabilmesi, bu sonucu doğurmuş olabilir.

**Tablo 9: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılığı**

	Değişken	N	Ortalama a	Gruplar	df	p	
<b>Esnek Çalışmaya Yönelik Algı</b>	0-1 yıla kadar	81	2,92		4	,772	
	1-5 arası	68	2,83				
	6-11 arası	135	2,82				
	12-17 arası	31	2,77				
	18 ve üstü	70	2,84				
İş yaşam dengesi	0-1 yıla kadar	81	1,77	1. Grup	4	<b>,019</b>	
	1-5 arası	68	1,92				
	6-11 arası	135	1,85				
	12-17 arası	31	1,75				
	<b>18 ve üstü</b>	<b>70</b>	<b>2,29</b>	2. Grup			
İş Sorumluluğu	0-1 yıla kadar	81	4,28	1. Grup	4	<b>,000</b>	
	1-5 arası	68	3,98				
	6-11 arası	135	4,22				
	12-17 arası	31	4,33				
	<b>18 ve üstü</b>	<b>70</b>	<b>3,60</b>	2. Grup			
Diğer Çalışanlar Desteği	<b>0-1 yıla kadar</b>	<b>81</b>	<b>3,75</b>	1. Grup	4	<b>,006</b>	
	1-5 arası	68	3,40	2. Grup			
	6-11 arası	135	3,18				
	12-17 arası	31	3,00				
	18 ve üstü	70	3,09				
<b>İşte Var Olamama</b>	1-5 arası	68	3,38	1. Grup	4	<b>,002</b>	
	18 ve üstü	70	3,32				
	12-17 arası	31	3,86	2. Grup			
	0-1 yıla kadar	81	3,52				3. Grup
	6-11 yıl arası	135	3,70				

Katılımcıların kurumda çalışma süresine göre esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılığını belirlemeye yönelik anova analizi yapılmıştır. Esnek çalışmaya yönelik algı değişkeni dışındaki değişkenlerde fark çıkmıştır. Bu farkın kaynağını belirlemek için yapılan posthoc (tukey) testi sonucuna göre, araştırmaya katılanların çalışma süresine göre iş yaşam dengesi iki gruba ayrılmıştır. İkinci grupta bulunan 18 yıl ve üstü çalışanlarda iş yaşam dengesi daha yüksektir. İşte uzun süredir çalışanların iş hayatındaki tecrübe ve deneyimleri sayesinde iş yaşam dengesini daha kolay sağlayabildiği söylenebilir. Araştırmaya katılanların çalışma süresine göre iş

sorumlulukları 18 yıl ve üstü çalışanlarda daha düşüktür. Bunun sebebi olarak ilgili grubun emeklilik tarihlerinin yaklaşması veya emekliliklerini hak etmiş olması gibi sebeplerle işte daha az sorumluluk almaları ile açıklanabilir. Araştırmaya katılanların çalışma sürelerine göre diğer çalışanların desteğini algısı iki gruba ayrılmıştır. Birinci grupta bulunan 0-1 yıl arası çalışanlarda diğer çalışanlar desteği algısı daha yüksektir. Bunun sebebi olarak 0-1 yıl arası çalışanların işte yeni olması sebebiyle bilgilerinin ve tecrübelerinin az olması ve bundan dolayı diğer çalışma arkadaşlarından daha çok destek almaları ile açıklanabilir. Araştırmaya katılanların çalışma süresine göre işte var olamama algılarındaki farkın kaynağı incelendiğinde işte var olamamanın üç farklı gruba ayrılmış olduğu görülmektedir. Birinci grupta yer alanlar (1-5 yıl arası çalışanlar ve 18 yıl ve üstü yıldır çalışanlar) diğer gruplardan en düşük ortalamaya sahiptir. İkinci grupta yer alan 12-17 yıldır çalışanlar ise diğer gruplardan en yüksek ortalamaya sahiptir. Ayrıca üçüncü grupta yer alan 0-1 yıl arası ve 6-11 yıl arası çalışanlar ise diğer iki gruba göre orta dereceli bir eğilime sahiptir. Kısaca işte en yeni olanlar ile en eski olanların işte var olamama algıları diğer gruplardan daha düşüktür. İşte yeni olanlar, işi öğrenme ve adapte olma ile ilgili sorunlar yaşadıklarından, işte eski olanlar ise emekliliği yaklaşmış kişilerdir ve yılların vermiş olduğu bir deneyim ile işi ve iş ortamını kabullenme durumları ve kısa süre sonra işten ayrılmayı planlıyor olmalarından dolayı bazı olumsuz durumları daha az dikkate almalarından kaynaklı daha düşük eğilime sahip oldukları denilebilir. 0-1 yıl arası çalışanlar yani aday memurların ise kendini gösterme eğilimleri daha yüksek olduğundan ve edindikleri bilgileri iş için kullanma imkanına da sahip olduklarından orta derecede işte var olamama sorunu yaşamaktadırlar, kariyerinin ortasındaki grup ise en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu grup tükenmişliğin ve kariyer ortası sorunun en sık yaşandığı gruptur. Bu sebeple yüksek çıkmış olabilir.

**Tablo 10 : İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkları**

	Değişken	N	Ortalama	Gruplar	df	p
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	25 yaş ve altı	84	2,82		3	,831
	26-35 yaş	149	2,83			
	36-45 yaş	95	2,89			
	46 yaş ve üstü	57	2,84			
İş Yaşam Dengesi	25 yaş ve altı	84	1,74	1. Grup	3	<b>,008</b>
	26-35 yaş	149	1,85			
	36-45 yaş	95	1,92			
	46 yaş ve üstü	57	<b>2,33</b>	2. Grup		
İş Sorumluluğu	25 yaş ve altı	84	4,08	1. Grup	3	<b>,000</b>
	26-35 yaş	149	4,22			
	36-45 yaş	95	4,22			
	46 yaş ve üstü	57	<b>3,50</b>	2. Grup		
Diğer Çalışanlar Desteği	25 yaş ve altı	84	3,61		3	,090
	26-35 yaş	149	3,20			
	36-45 yaş	95	3,32			
	46 yaş ve üstü	57	3,13			
İşte Var Olamama Boyutu	25 yaş ve altı	84	3,37		3	,095
	26-35 yaş	149	3,54			
	36-45 yaş	95	3,70			
	46 yaş ve üstü	57	3,37			

Katılımcıların yaş açısından esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılığını belirlemeye yönelik anova analizi yapılmıştır. İş yaşam dengesi ve iş

sorumluluğu değişkenlerinde anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu farkın kaynağını belirlemek için yapılan posthoc (tukey) testi sonucuna göre, araştırmaya katılımcıların yaş değişkenine göre işte var olamama, esnek çalışma ve diğer çalışanların desteğine yönelik algılarında anlamlı farklar bulunamamıştır. Araştırmaya katılanların yaşına göre iş yaşam dengesini iki farklı gruba ayırmıştır. 2. Grupta yer alan 46 yaş ve üstünün iş yaşam dengesini diğer gruplara göre daha kolay sağlayabildiği söylenebilir. Çalışanların yaşları ilerledikçe iş yaşamını ve özel yaşamını daha kolay şekilde dengeleyebildikleri söylenebilir. Araştırmaya katılanların yaşına göre iş sorumluluğunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur ve iki gruba ayrılmıştır. 2. Grupta yer alan 46 yaş ve üstü çalışanların emekliliklerinin yaklaşması ile daha az sorumluluğu hissettikleri söylenebilir.

**Tablo 11: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Çocuk Sayısı Durumuna Göre Farklılığı**

	Değişken	N	Ortalama	df	Anl.
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	Yok	204	2,87	3	,157
	1 Çocuk	76	2,76		
	2 Çocuk	72	2,79		
	3 Çocuk ve üstü	33	2,97		
İş yaşam dengesi	Yok	204	1,86	3	,77
	1 Çocuk	76	1,84		
	2 Çocuk	72	1,94		
	3 Çocuk ve üstü	33	2,36		
İş Sorumluluğu	Yok	204	4,17	3	,147
	1 Çocuk	76	4,13		
	2 Çocuk	72	3,89		
	3 Çocuk ve üstü	33	3,89		
Diğer Çalışanlar Desteği	Yok	204	3,44	3	,084
	1 Çocuk	76	2,99		
	2 Çocuk	72	3,26		
	3 Çocuk ve üstü	33	3,35		
İşte Var Olamama	Yok	204	3,49	3	,267
	1 Çocuk	76	3,70		
	2 Çocuk	72	3,58		
	3 Çocuk ve üstü	33	3,50		

Katılımcıların çocuk sayısı açısından esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılığını belirlemeye yönelik anova analizi yapılmıştır. Yapılan analizin sonucuna göre çocuk sayısına açısından esnek çalışma ve işte var olamama algısı farklılık göstermemektedir.

**Tablo 12: İşte Var Olamama ve Esnek Çalışmaya Yönelik Algının Katılımcıların Eşlerinin Çalışma Durumuna Göre Farklılığı**

	Değişken	N	Ortalama	Gruplar	df	Anl.
Esnek Çalışmaya Yönelik Algı	Evet	135	2,80		2	,260
	Hayır	95	2,93			
	Bekar	155	2,83			
İş yaşam dengesi	Evet	135	1,77	1. Grup	2	<b>,001</b>
	Bekar	155	1,82			
	<b>Hayır</b>	<b>95</b>	<b>2,27</b>	2. Grup		
İş Sorumluluğu	Evet	135	4,25	1. Grup	2	<b>,006</b>
	Bekar	155	4,10			
	<b>Hayır</b>	<b>95</b>	<b>3,82</b>	2. Grup		
Diğer Çalışanlar	Evet	135	3,19		2	,165
	Hayır	95	3,23			
	Bekar	155	3,46			
İşte Var Olamama	Evet	135	3,67		2	,085
	Hayır	95	3,51			
	Bekar	155	3,46			

Katılımcıların eşlerinin çalışma durumları açısından esnek çalışma ve işte var olamama değişkenlerinin farklılığını belirlemeye yönelik anova analizi yapılmıştır. İş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu değişkenlerinde anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu farkın kaynağını belirlemek için yapılan posthoc (tukey) testi sonucuna göre, işte var olamama, esnek çalışma ve diğer çalışanlar desteği algılarında anlamlı farklar bulunamamıştır. Eşin çalışma durumuna göre iş yaşam dengesinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağı incelendiğinde iş yaşam dengesini sağlamanın iki farklı gruba ayrıldığı görülmektedir. İkinci grupta yer alan eşleri çalışmayan işgörenler diğer gruplardan daha yüksek ortalamaya sahiptir. Bunun sebebi ise eşlerinin kendilerine özel hayatındaki sorumluluklarda yardımcı olması ve böylece iş yaşam dengesini sağlaması olarak açıklanabilir. Eşin çalışma durumuna göre iş sorumluluğunda anlamlı

farklılıklar bulunmuştur. Farkın kaynağı incelendiğinde iş sorumluluğunun iki farklı gruba ayrılması görülmektedir. İkinci grupta yer alan eşleri çalışmayan katılımcılar diğer gruplara göre düşük ortalamaya sahiptir. Bu gruptakilerin iş dışı konularda eşlerinden destek almaları, iş sorumluluklarını daha kolay yerine getirmelerine kaynaklık etmiştir ve bu durumda iş sorumluluğu altında daha az kalınma algısı oluşturmuştur denilebilir.

Demografik değişkenlere göre işte var olmama ve esnek çalışmaya yönelik algının farklılık gösterip göstermeyeceğine yönelik yapılan t-testi ve anova testi sonucuna göre H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 13: Hipotezlerin Kabul ve Ret Durumu**

HİPOTEZLER	KABUL	KISMEN KABUL	RET
H1: Esnek çalışmaya yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.	✓		
H1a: İş yaşam dengesine yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir	✓		
H1b: İş Sorumluluğuna yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.	✓		
H1c: Diğer çalışanlara yönelik tutumlar işte var olamamayı etkilemektedir.	✓		
H2: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları farklılaşmaktadır.		✓	
H3: Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre işte var olamama sorunu farklılaşmaktadır.		✓	

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler için performans ve verimlilik oldukça önemlidir. Literatürde performansı ve verimliliği azaltan çeşitli etmenler hakkında araştırmalar yapılmıştır. Performans ve verimliliği düşüren etmenlerin arasında işte var olamama da sayılabilir. İşte var olamamayı diğer performans düşürücü etmenlerden ayıran en önemli farkın tespit edilmesindeki zorluk ve oluşturduğu maliyetlerin tam olarak hesaplanamaması olduğu söylenebilir. İşte var olamamaya çevresel, bireysel ve örgütsel sebeplerin neden olduğu söylenebilir. Türkiye’de kamu personellerinin performansı ve verimliliği her zaman tartışma konusu olmuştur. Esnek çalışma uygulamaları ile ilgili tartışmalar devam etse de koronavirüs süreci ile birlikte kamu sektöründe ve özel sektörde esnek çalışma sistemlerinin uygulanması zorunlu bir hal almıştır. Bu çalışmada esnek çalışmaya yönelik algıların işte var olamama üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre örneklem içinde yer alan kamu personellerinin işte var olamama eğilimleri yüksektir. Kaygın vd., (2017: 190)’nin kamu çalışanları üzerinde işte var olamamayı incelediği çalışmada da kamu çalışanlarının işte var olamama eğilimlerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların esnek çalışmaya yönelik algılarının orta olduğu tespit edilmiştir. Esnek çalışmaya yönelik algının incelendiği üç boyuttan biri olan iş yaşam dengesi düşük, iş sorumluluğu ise yüksek bir algıya sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanlar işte var olamama sorunu yaşamakta ve esnek çalışmaya yönelik uygulamaları da yetersiz olarak görmektedirler.

Esnek çalışmaya yönelik algının işte var olamama ile olan ilişkisini araştırmak üzere korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucuna göre bu iki değişkenin birbiri ile ilişkili olduğu ve esnek çalışmaya yönelik uygulamalar arttıkça işte var olamama sorununun azaldığı tespit edilmiştir. Kördeve ve Aydın (2016)’ın sağlık sektöründe çalışan personeller üzerinde yaptığı çalışmada, esnek çalışma ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özçelik (2021)’in bir kamu kurumunda çalışan çağrı merkezi çalışanları ile yaptığı araştırmada, korona virüs sonrası evden çalışan personellerin iş performansının eskiye kıyas ile yükselmiş olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Taşlıyan vd., (2018: 123)’nin çalışan kadınlar üzerinde yaptığı araştırmaya göre esnek çalışmanın iş tatminini olumlu

şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Esnek çalışmaya yönelik algının alt boyutları olan iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların desteğinin işte var olamama üzerine anlamlı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analiz sonucuna göre iş yaşam dengesi ve diğer çalışanların desteği işte var olamama üzerinde negatif bir etkiye sahipken, iş sorumluluğu işte var olamama üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Katılımcıların iş yaşam dengesini sağlaması ve diğer çalışanlardan destek görmesi işte var olamamayı azaltırken, katılımcıların iş sorumluluklarının artmasının işte var olamamayı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında demografik özelliklere göre işte var olamamaya ve esnek çalışmaya yönelik algının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre katılımcıların, esnek çalışmaya yönelik algıları ve diğer çalışanlar desteği algıları cinsiyet açısından farklılaşmamaktadır. Cinsiyet açısından işte var olamama sorunu incelendiğinde kadınların erkeklere göre daha fazla işte var olamama sorunu yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde işte var olamama ile ilgili cinsiyet açısından anlamlı farklılık olmadığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Öztürk Çiftçi vd., 2018: 311-312; Atilla vd., 2019: 48; Yeşiltaş ve Ayaz, 2019: 753; Seçkin Ağırbaş ve Çakmak Yıldızhan, 2019: 1299; Doğan vd. 2015: 391). Bu farkın sebebi örneklemin ve katılımcıların çalıştıkları sektörlerin farklı olmalarından kaynaklı olarak ortaya çıkmış olabilir. Cinsiyet açısından iş sorumluluğu incelendiğinde kadınların erkeklere göre iş sorumluluğu algısının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet açısından iş yaşam dengesinde ise erkeklerin kadınlara göre iş yaşam dengesini daha kolay sağlayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Erkeklerin iş dışındaki aile ve ev hayatındaki sorumlulukları kadınlara göre daha az olduğu için iş yaşam dengesini daha fazla sağlayabildiği söylenebilir. Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Yıldırım (2017: 7-8)'ın yaptığı çalışmada erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre iş yaşam dengesini daha rahat sağladığı tespit edilmiştir.

Medeni durum açısından esnek çalışmaya yönelik algı, iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Medeni durum açısından bekar katılımcıların evli katılımcılara göre daha fazla diğer çalışanlardan destek aldığı algısına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Medeni durum açısından evli katılımcılar bekar katılımcılara göre daha fazla işte var olamama sorunu yaşamaktadır. Evli

katılımcıların iş dışında aile sorumluluklarının fazla olması, aile bireylerinin hasta olması, özel günlerine katılamaması vb. durumlar nedeniyle işte var olamama seviyelerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde araştırmanın sonucunu destekleyen çalışmalar mevcuttur. Ertürk vd., (2017: 200)'nin akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmaya göre medeni durum açısından evli akademisyenlerin bekar akademisyenlere göre işte var olamama seviyeleri daha yüksektir ve anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Yücel (2020: 232)'in yaptığı çalışmaya göre işte var olamama medeni durum açısından farklılık göstermektedir. Evli katılımcılar bekar katılımcılara göre daha fazla işte var olamama sorunu yaşamaktadır. Literatür incelendiğinde medeni durum açısından işte var olamamanın farklılaşmadığı ile ilgili çalışmalarda mevcuttur (Kaygın vd. 2017: 193; Üzüm ve Şenol, 2019: 899; Yılmaz ve Yumuk Günay, 2020: 99; Öge ve Kurnaz, 2017: 122). Bunun sebebi araştırmaya dahil olan katılımcıların bireysel özellikleri ve aile yapılarındaki farklılıklar olabilir.

Görev açısından esnek çalışma, iş sorumluluğu, diğer çalışanlar ve işte var olamama anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Görev açısından yöneticiler iş yaşam dengesi değişkeninde farklılaşmaktadır. Bu fark memur kadrosunda çalışanların özel sebepler ile işyeri dışına çıkmaları gerektiğinde yöneticilerin onayına tabi olmaları, yöneticilerde ise bu durumun daha esnek olması olarak açıklanabilir. Demirgil ve Mücevher (2017: 247)'in üniversite personelleri üzerinde yaptığı çalışmaya göre görev açısından işte var olamama farklılaşmaktadır. İdari personellerin işte var olamama seviyeleri akademik personellere göre daha yüksektir.

Esnek çalışmaya yönelik algıda kurumda çalışma süresi açısından farklılaşmamaktadır. Kurumda çalışma süresi açısından 18 yıl ve üstü çalışanların iş yaşam dengesi değişkeni açısından farklılık göstermektedir. 18 yıl ve üstü çalışanların diğer çalışanlara göre daha tecrübeli oldukları için iş yaşam dengesini daha kolay sağlayabildiği söylenebilir. 18 yıl ve üstü çalışanlar iş sorumluluğu açısından farklılık göstermektedir. 18 yıl ve üstü çalışanlar emeklilik tarihleri yaklaştığı için daha az sorumluluk almaları ile açıklanabilir. Diğer çalışanlar değişkeni açısından 0-1 yıla kadar çalışanlar farklılık göstermektedir. Bu farklılık işe yeni başlayan çalışanların tecrübesinin az olması nedeni ile çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden daha fazla destek görmeleri ile açıklanabilir. İşte var olamama değişkeni açısından ise

katılımcılar üç gruba ayrılmaktadır. En düşük ortalamaya 1-5 yıl arası çalışanlar ile 18 yıl ve üstü çalışanlar sahiptir. İşte yeni olanlar, işi öğrenme ve adapte olma ile ilgili sorunlar yaşadıklarından, işte eski olanlar ise emekliliklerinin yaklaşmış olması, işi ve iş ortamını kabullenmeleri dolayısı ile iş ortamındaki olumsuzlukları daha az dikkate almalarından kaynaklı daha düşük eğilime sahip oldukları söylenebilir. 12-17 yıl arası çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 0-1 yıl arası çalışanlar ile 6-11 yıl arası çalışanlar ise diğer katılımcılara göre orta dereceli bir eğilime sahiptir. 0-1 yıl arası çalışanlar yani aday memurlar edindikleri bilgileri iş için kullanma imkanına sahip oldukları için orta derecede işte var olamama sorunu yaşadıkları söylenebilir. Yeşiltaş ve Ayaz (2019: 756-757)'in yaptığı çalışmaya göre işte var olamama çalışma süresi açısından farklılaşmaktadır. 11-15 yıl çalışanların diğer gruplara göre daha yüksek işte var olamama sorunu yaşamakta olduğu tespit edilmiştir. Literatürde çalışma süresine göre işte var olamamanın farklılaşmadığı çalışmalarda mevcuttur (Demirgil ve Mücevher, 2017: 247; Atilla vd., 2019: 48).

Yaş değişkeni açısından esnek çalışmaya yönelik algı, diğer çalışanlar desteği ve işte var olamama boyutu farklılaşmamaktadır. Yücel (2020: 232)'in yaptığı çalışmaya göre işte var olamama yaş açısından farklılık göstermemektedir. Öge ve Kurnaz (2017: 122)'in yaptığı çalışmaya göre işte var olamama yaş açısından farklılık göstermemektedir. İş yaşam dengesi boyutu yaş açısından farklılaşmaktadır. 46 yaş ve üstü katılımcılar iş yaşam dengesini diğer katılımcılara göre daha kolay sağlayabilmektedir. Katılımcıların yaşları ilerledikçe iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki dengeyi daha kolay sağlayabildiği söylenebilir. İş sorumluluğu boyutu yaş açısından farklılaşmaktadır. 46 yaş ve üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre daha az iş sorumluluğu hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. 46 yaş ve üstü katılımcıların emekliliklerinin yaklaşması ile daha az sorumluluk hissettikleri söylenebilir. Araştırmanın değişkenleri çocuk sayısı açısından farklılık göstermemektedir.

Eşin çalışma durumu açısından esnek çalışmaya yönelik algı, diğer çalışanlar desteği ve işte var olamama farklılaşmamaktadır. Eşin çalışma durumu açısından iş yaşam dengesi anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Eşleri çalışmayan katılımcıların diğer katılımcılara göre iş yaşam dengesini daha kolay sağlayabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebebi ise eşlerinin kendilerine özel hayatındaki sorumluluklarda yardımcı olması ve böylece iş yaşam dengesini sağlaması ile açıklanabilir. Eşin çalışma durumu

açısından iş sorumluluğu anlamlı olarak farklılaşmaktadır. Eşleri çalışmayan katılımcıların diğer katılımcılara göre daha az iş sorumluluğu hissettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu katılımcılar iş dışı konularda eşlerinden daha fazla destek alarak iş sorumluluklarını daha kolay yerine getirebilmelerinin etkisi olduğu söylenebilir.

İşte var olamama sorununun azaltılması için araştırmalar yapılmalıdır. Bu araştırmalar yapılırken her kurum için ayrı şekilde yapılması önerilir çünkü her kurumun problemlerinin ve kurum içi kültürlerinin birbirinden farklılık gösterdiği söylenebilir. Araştırma kapsamına dahil olan katılımcılar iş sorumluluklarının yüksek olduğunu düşünmektedir. Bir kamu kurumu personelleri örneklem içerisine dahil edildiği için katılımcıların mevzuat değişikliklerini takip etmekte zorlanmaları, personel eksikliğinden kaynaklı iş yoğunluğunun fazla olması, teknolojik değişikliklere uyum sağlamada zorluk yaşaması, sistemsel arızalar vb. nedenler ile işlerini yetiştirmekte problem yaşamaları iş sorumluluklarının yüksek olduğu algısına neden olabilir. Katılımcıların iş sorumlulukları ile ilgili detaylı bir araştırma yaparak değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirme sonucunda gerek sistemler üzerinde yapılacak değişiklikler gerekse hukuksal düzenlemeler ile iş sorumlulukları azaltılarak yaşadıkları işte var olamama sorunu düşürülebilir. Kurum personellerine sistemsel veya teknolojik değişiklikler ile ilgili sunumlar gönderilerek adaptasyon süreci hızlandırılabilir.

Kurum personellerine iş yaşam dengesini sağlayabilecek alternatif çalışma sistemleri getirilebilir. Kurum personellerine kaygı, tükenmişlik, yıpranma vb. olumsuz durumlar ile mücadele edebilmeleri amacıyla eğitimler verilebilir. Kurumda performans standartları belirlenerek personellerin ödüllendirilmesi önerilebilir. Performans standartları belirlenirken çalışanların görüşlerinin alınması önerilir. Bu ödüllendirmeler ile ilgili alternatif seçenekler belirlenerek personellere seçme hakkı tanınabilir. Kurum içerisindeki çalışma ortamının destekleyiciliği sağlanarak işte var olamama düşürülebilir. Yöneticilere personel yedekleme yapmaları önerilir.

Bu çalışmanın örneklemini bir kamu kurumunun merkez ve taşra teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır. İleride farklı kamu kurumları ile araştırmalar yapılarak kıyaslamaya dayalı çalışmalar yapılabilir. Esnek çalışma ve işte var olamama ilişkisini özel sektör çalışanları örnekleminde de araştırılması önerilir. Araştırmanın örneklemini çağrı merkezi çalışanları, müşteri hizmetleri çalışanları veya rutin işlerde

alışan personeller olarak belirlenmesi önerilir. Esnek alışma ve işte var olamama ilişkisine aracılık edecek örgütsel adalet, aile yapısı, iş stresi, mobbing, kaygı, tükenmişlik vb. değişkenlerde ele alınarak çalışmalar yapılabilir. Ayrıca katılımcılar ile derinlemesine görüşmeler yapılarak esnek çalışmaya yönelik algıları ve işte var olamama sebepleri araştırılabilir.



## KAYNAKÇA

Abbasoğlu, S. (2001). Esnek üretim hukuku'un esnekleştirilmesi ve işçi sağlığına etkileri. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 2(7) 2-10

Akbaş Tuna, A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 3246-3260, <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>

Akdoğan, A., Kaya Harmancı, Y. ve Bayram, A. (2018) Algılanan örgütsel adalet ve işte var olamama (presenteeism) ilişkilerinde stresin aracı rolü, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 197-211

Akgün, M.K. (2021) *Bireysel Emeklilik Sistemindeki Katılımcıların Memnuniyet ve Güven Algularının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Aksu, İ. (2012) *Yönetim anlayışında meydana gelen değişikliklerin çalışma hayatını düzenleyen normlara yansımaları: esneklik yaklaşımı* (Rapor No: 1) Türk Akademisi Siyasi Sosyal Stratejik Araştırmalar Vakfı

Alp, E. Ve Sönmez, A. (2011) ILO 117 sayılı evde çalışma sözleşmesi, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 23(5-6), 16-27

Alt İşverenlik Yönetmeliği (2008). T.C. Resmi Gazete, 27010, 27 Eylül 2008

Altıok Gürel, P. (2018). İş-yaşam dengesini sağlayan faktörlerin kadın akademisyenler için belirlenmesi: Lojistik regresyon analizi, *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*, (16),31-44

Ardıç, K., ve Polatci, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96.

Arslaner, E. ve Boylu, Y. (2015) İş hayatında presenteeism: Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(4), 123-136

Ateş, H. Ve Çöpoğlu, M. (2015) Kamu yönetimi ve çalışma hayatında esneklik. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, X(1), 97-113

Atilla, G., Yıldırım, G. Ve Baysal, H. (2019) İşte var olamama, iş tatminsizliği ve iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisi: Isparta ili çağrı merkezi çalışanları örneği. *International Review Of Economics And Management*, 7(2), 33-58, <https://doi.org/10.18825/iremjournal.539187>

Avcı, K., Şahin, İ. ve Terzioğlu, F., (2020), İşgücü planlaması: İşgücü yönetiminde esneklik, *Verimlilik Dergisi*, (1), 219-230

Avcı, M. (2019) *Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine İlişkin Tutumlarının İşe Devamsızlık Algılarına Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Avcı, M. ve Yavuz, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: Kamu kurumlarında bir alan araştırması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 37-55, <https://doi.org/10.35408/comuybd.510842>

Aydemir, S. (2018) Örgütsel özdeşleşmenin iş-yaşam dengesine etkisi: Üst düzey yöneticilere yönelik bir araştırma. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16),367-390

Aydın Küçük, B. (2021) Çalışma arkadaşları desteği ölçeği (ÇAD): Türkçe 'ye uyarlama çalışması. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. 16(56), 611-633, DOI: 10.14783/maruoneri.875048

Aydıntan, B. ve Kördeve, M. (2016) Çalışanların esnek çalışma modeli çerçevesinde örgütsel bağlılık düzeylerinin değerlendirilmesi, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48

Bacak, B. Ve Şahin, L. (2006) İş sağlığı ve güvenliği açısından esnek çalışma biçimlerinin değerlendirilmesi: Fırsatlar ve tehditler. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 325-340

Bacak, E. ve Kazancı, E. (2014). Türk çalışma hayatında vardiyalı gece çalışan işçilerin karşılaştığı fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik etkilerin değerlendirilmesi, *Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 132-149

Bakan, İ., Doğan, İ.F., Yılmaz, Y.S. ve Oğuz, M. (2018). Sağlık personellerinde presenteeism algısının stres ve performans üzerindeki etkisi: bir alan araştırması, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 66(2), 373-386.

Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örnekleme yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 231-274.

Başçı, E. (2019) Modern agoralarda esnek çalışma: Sosyolojik bir saha araştırması. *International Journal of Economics Administrative and Social Sciences*, 2(1), 1-20

Baybora, D. (2010). İşletmelerde asıl işveren-alt işveren uygulaması ve ortaya çıkan sonuçlar. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 19-26.

Bayrak, S. (2015). Bir iskandinav refah devleti modeli olarak İsveç'te esnek çalışmanın genel görünümü, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 3(1), 32-54

Bayram, M. (2019). Devamsızlık ve işte var olamamayı etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir kavramsal model önerisi. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 9(2). 299-318, <https://doi.org/10.32331/sgd.658671>

Baysal, İ. A., Baysal, G., Aksu, G. ve Aksu, N. (2014) Presenteeism (işte varolamama sorunu) ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Adnan Menderes Üniversitesi akademik personeli üzerinde bir uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(3), 134-152

Bozkurt Yüksel, A. E. (2008). Çalışma sürelerinde esneklik sağlayan modeller üzerine değerlendirmeler. *Finans Politik Ekonomik Yorumlar*, (519), 49-60.

Bozkurt, Ö., ve Ercan, A. (2018). Çalışanların yenilikçi davranışları üzerinde iş arkadaşları ve yöneticinin etkisinin karşılaştırılması olarak incelenmesi. *I.*

*InTraders Uluslararası Ticaret Kongresi Kitabı*. 10-12 Mayıs. Sakarya: Hiper Yayın, 137-157

Bölür, S. (2018) *Algılanan Liderlik Davranışının Örgütsel Sinizm ve Presenteizm Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Edirne

Büte, M. (2011) Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192

Cankül, D., Temizkan, S. P., & Cankül, I. (2017). Yiyecek içecek işletmelerinde işte varolamama (presenteeism), *Absence At Work. Journal Of Tourism And Gastronomy Studies*, 326-346, DOI: 10.21325/jotags.2017.153

Carvalho, A., & Cabral-Cardoso, C. (2008). Flexibility through HRM in management consulting firms. *Personnel Review*, 37(3), 332–349.

Centel, T. (2020) Covid-19 salgını ve Türk çalışma yaşamı, *Sicil İş Hukuku Dergisi*, (43), 11-29

Chung, H. (2018). Gender, flexibility stigma and the perceived negative consequences of flexible working in the UK. *Social Indicators Research*, 521-545.

Chung, H., & Van der Horst, M. (2018). Flexible working and unpaid overtime in the UK: The role of gender, parental and occupational status. *Social Indicators Research*, 495-520.

Chung, H., & Van der Lippe, T. (2018). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 365-381.

Coşkun, Y. ve Akkaş, G. (2009) Engelli çocuğu olan annelerin sürekli kaygı düzeyleri ile sosyal destek algıları arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10(1), 213-227

COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler (2020) T.C. Resmi Gazete, 31225, 26 Ağustos 2020

COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler (2021) T.C. Resmi Gazete, 31454, 14 Nisan 2021

COVID-19 Kapsamında Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Normalleşme ve Alınacak Tedbirler (2021) T.C. Resmi Gazete, 31410, 01 Mart 2021

Çam, S., & ÇAKIR, İ. (2008). Polislerde iş stresi algısının kişisel ve göreve bağlı bazı değişkenlere göre karşılaştırılması. *Polis Bilimleri Dergisi*, 10(3), 21-40.

Çamlı, L.G. (2010) *Esnek Çalışma Saatleri ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Çelenk, H. ve Atmaca, M. (2010). Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisi: Tekstil sektöründe Bir Uygulama, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 183-202

Çiçeklioğlu, H. (2019) *Presenteeism (İşte Var Olamama), Duygusal Emek Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Performans Üzerine Etkileri: Eğitim Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Çiçeklioğlu, H. ve Taşlıyan, M. (2019) Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 22-53, <https://doi.org/10.26466/opus.595134>

Çiftçi, B. (2010) İşte var ol(ama)ma sorunu ve işletmelerin uygulayabileceği çözüm önerileri. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 1(1), 153-174

Çoban, Ö., ve Harman, S. (2012). Presenteeism: Nedenleri, yarattığı örgütsel sorunlar ve çözüm önerileri üzerine bir alanyazın taraması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(23), 157-178.

Dalkılıç, E. (2017) *Stanford işte Var Olamama Ölçeğinin Türkçe 'de Geçerlik ve Güvenirliği: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Dalkılıç, E. ve Harmancı Seren, A.K. (2018) İşte var olamama: Nedenleri ve sonuçları. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. 5(2), 123-131

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

Demirgil, Z. ve Mücevher, M.H. (2017) Meslek yüksekokullarında presenteeism: İdari ve akademik personel üzerine karşılaştırmalı bir analiz. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(21), 237-253, <https://doi.org/10.20875/makusobed.307519>

Devlet Memurları Kanunu (1965). T.C. Resmi Gazete, 12056, 23 Temmuz 1965

Doğan, A. Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015) Çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik bir araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 375- 398

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

Erbaş, K. (2017) *Presenteeizm İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişki: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Uygulama*. Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erbaş, K. ve Yeşiltaş, M. (2017) Presenteeizm ile duygusal bağlılık arasında ilişki: Seyahat acentaları üzerine bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 121-135

Ercan, A., ve Bozkurt, Ö. (2019). Örgütlerde çalışma arkadaşı desteğinin varlığı işten ayrılma niyetini etkiler mi. *Presented at the Econder I. International Economics*, 18-20 Ekim, Karabük: Econder, 706-713

Erdayı, A. U. (2021). İş yeri dışında bir esnek çalışma modeli olarak ev eksenli tele çalışma: Beklentiler ve sorunlu alanlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(41), 1211-1246, <https://doi.org/10.21550/sosbilder.844684>

Erdoğan, E., ve Öztürk, U. (2018). Yeni Bir İstihdam Biçimi Olarak İş Paylaşımı. ICPESS 2018 PROCEEDINGS Volume 2: Economic Studies, 28-30 Haziran 2018. Sakarya: Pesa Yayınları, 104-117.

- Erdut, T. (2003). Çalışma yaşamında esneklik ve kualsıılaştırma. *Tühis Dergisi*, 18(4) 8-35
- Ergül, H.F. (2005) Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79
- Ergün, E. (2019) *Örgütlerde İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
- Ertürk, E., Erdirençelebi, M. ve Gökçe, Ş. (2017) Çalışanların yaşadığı presenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki, *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 193-203
- Etyemez, S. ve Aslan, Z. (2018) İş güvencesizliğinin işte var olamama sorununa etkisinde sürekli kaygının aracılık rolü: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 11(57). 1009-1021
- Euronews, <https://tr.euronews.com/2021/12/28/fransa-da-covid-19-uzaktan-calisma-kurallar-na-uymayan-sirketlere-cayd-r-c-para-cezas-geli>
- Ewald, A., & Hogg, R. (2020). Invisible Boundaries: Barriers To Flexible Working Arrangements For Fathers. *Community, Work & Family*, 1-17.
- Ewington, E. (2020). Women's Work: How Mothers Manage Flexible Working İn Careers And Family Life. *New Technology Work And Employment*. 2(35), 252-254.
- Eyrenci , Ö. (2011) Çalışma hayatındaki güncel gelişmeler ve çağdaş bir iş yasası, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (46) 157-164
- Fechter, C. (2020). The Role Of Health İn Flexible Working Arrangements İn Germany Avenues To A Longer Working Life?. *Zeitschrift Fur Gerontologie Und Geriatrie*. 4(53), 334-339.

Gerçek, M., Elmas Atay, S. ve Dündar, G. (2015). Çalışanların iş- yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 6(11), 67-86

Giray, M. (2013) İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*.15(3), 65-81

Görücü, İ. (2018) Tele Çalışma (Evde Çalışma) (Editör: Kürşat Özdaşlı vd.) *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar*. Ankara: Gece Kitaplığı ,285-306

Güdü Demirbulat, Ö. Ve Bozok, D. (2015) Presenteeism (işte var olamama) ile yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal iyilik halinin etkileşimine yönelik seyahat acentası işgörenleri üzerine bir araştırma. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(27), 7-13

Gülertekin Genç, S., Genç, V. ve Gümüş, M. (2016). Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 97-112

Gümüş, İ. Ve Koç, M. (2019). Türk iş hukukunda çağrı üzerine çalışma: Uygulamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri, *Mali Çözüm Dergisi*, 29(154), 71-106

Günay, C. (2004) Çalışma sürelerinde esneklik. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(3), 1-17

Hanahmedov, N. (2016) Globalleşme sürecinde Azerbaycan iş hukukunda esnek çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, CİEP Özel Sayısı, 231- 242

<https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm> (Erişim: 15.09.2021)

<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20200206-1>  
(Erişim: 22.05.2021)

<https://media.iskur.gov.tr/41409/covi-d-19-ve-i-s-kur-alinan-tedbirler.pdf>  
(Erişim: 22.05.2021)

<https://sozluk.gov.tr/> (Erişim:07.12.2020)

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi*, 5(1). 67-92

İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği (2004). T.C. Resmî Gazete, 25425, 06 Nisan 2004

İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik (2017). T.C. Resmî Gazete, 30165, 25 Ağustos 2017

İş Kanunu'na İlişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği (2004). T.C. Resmî Gazete, 25425, 06 Nisan 2004

İşçan, Ö.M. ve Moç, T. (2018) Çalışanların presenteeizm (işte sözde var olma) davranışlarının işe yabancılaşmalarına etkisi: Bir kamu kurumu örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 379-402, DOI: 10.20491/isarder.2018.479

İşsizlik Sigortası Kanunu. (1999) T.C. Resmî Gazete,23810, 25 Ağustos 1999

Kaplanseren, S. (2019) *Örgütlerde Presenteeism Sorunu İle Örgütsel İletişim ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkinin Y Kuşağı Bağlamında Araştırılması*. İşletme Anabilim Dalı, Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı, Bandırma.

Kara, E. (2020) Covid-19 pandemisi: İşgücü üzerindeki etkileri ve istihdam tedbirleri, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282

Karagöz, ř. Ve Bektaş, M. (2020) Presenteeism'in tükenmişliğe etkisi: Bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(4), 385-401.

Karlıdağ, Ö., Ceylan, N. Ve Günsel, İ. (2012) Çalışma yaşamında esnekliğe duyulan ihtiyaç uygulamalı bir çalışma. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3) 444:484

Kaya, M. Ve Varol, K. (2004). İlahiyat fakültesi öğrencilerinin durumluk-sürekli kaygı düzeyleri ve kaygı nedenleri (Samsun örneği). *Ondokuz Mayıs Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 17(17), 31-63.

Kaygın, E., Kerse, G. Ve Yılmaz, T. (2017) Kamu Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve Presenteeism Arasındaki İlişki: Kars İli Örneği. *Ombudsman Akademik*, (6), 181-204, <https://doi.org/10.32002/ombudsmanakademik.440177>

Kendir, H., Arslan, E., Özçelik Bozkurt, H. (2018). Devam bağlılığı, presenteeism ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 1029-1046, DOI: 10.20491/isarder.2018.56

Keser, A. (2006) Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 100-119

Kılıç, B. (2020) İzolasyon sürecinin çalışma ve iletişim biçimlerinde meydana getirdiği değişimin iletişim fakültelerinde çalışan araştırma görevlileri ekseninde incelenmesi. *Egemia Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (7), 87-106

Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Hakkında Yönetmelik (2011) T.C. Resmi Gazete, 27920, 30 Nisan 2011

Korkmaz, O ve Erdoğan, E. (2014) İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(4), 541-557

Korucu, H. Ve Boşgelmez, G. (2018) İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32- 36, <https://doi.org/10.22312/sdusbed.450337>

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

Kul Parlak, N. (2016). *Refah Devletinin Yeniden Yapılanması ve AB Ülkelerinde İş Yaşam Dengesi* (1. Baskı), Ankara: Ziraat Gurup

Kuşaksız, A. (2006). Kısmi süreli çalışan işçilerin avrupa birliği'nde ve Türkiye'de kısmi süreli çalışmayı tercih etme gerekçeleri, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 19-29

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

Kuzulu, E., Kurtuldu, S., Ve Özkan, G. V. (2013). İş yaşam dengesi ile yaşam doyumu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(1), 88-127.

Lott, Y. (2018). Does flexibility help employees switch off from work? Flexible working-time arrangements and cognitive work-to-home spillover for women and men in germany. *Social Indicators Research*, 471-494.

Naktiyok, A., Ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198

Nesheim, T. (2003). Short-term hires and the leasing of personnel in Norwegian firms: promoting numerical flexibility and stability. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 309–331

Öge, S. Ve Kurnaz, G. (2017) Presenteeism ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies* 3(16), 115-129

Ölçer, F. (2004) Telework: 21. Yüzyılın yeni çalışma biçimi. *Öneri Dergisi*, 6(22), 145-165

Ölçer, F. (2005). İşkoliklik üzerine bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 122-144.

Ölmezoğlu İri, N.İ. ve Korkmaz, F. (2021) Çalışanların koronavirüs kaygı düzeylerinin işte üretkenliğe etkisinde presenteeizmin aracılık rolü. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(Pandemi Özel Sayısı), 3367-3389, <https://doi.org/10.26466/opus.884200>

Önsal, N. (2017) Endüstri İlişkileri Sözlüğü (2. Basım), Ankara: Türk Metal Sendikası Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayınları

Önsal, N. (2020) 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Bireysel İş Hukuku Sorular/Yanıtlar (1. Basım). Ankara: SALMAT

Özçelik, Z. (2021) Covid-19 nedeniyle evden çalışma sürecinde performans değerlemesi: bir kamu kurumu çağrı merkezi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 221-240, <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.798088>

Özdemir, N. Ve Gül Yılmaz, E. (2019) Algılanan hizmetkar liderliğin presenteeizm (edimsizlik) üzerine etkisi: Frigya Bölgesi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(3), 198-209, <https://doi.org/10.17123/atad.656015>

Özen Kapız, S. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır Teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153

Özen, Y. (2015) Sorumluluk Eğitimi (1. Baskı) İstanbul: Vize Yayıncılık

Özgener, Ş (2005) Çalışma hayatında esnekliğin işletme verimliliği üzerine etkileri: karşılaştırmalı bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3) 51-79

Özkalp, E. Ve Sungur, Z. (1997) Esnek üretim sistemleri ve Post-Fordist Yaklaşımlar. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, 31(1) 415-430

Öztürk Çiftçi, D., Meriç, E. Ve Meriç, A. (2018) Presenteeism (işte var olamama) ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(24), 303-320

Öztürkoğlu, Y. (2013) Tüm yönleri ile esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129

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

Parlak, Z. Ve Özdemir, S. (2012). Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. *Journal of Social Policy Conferences* , 0 (60) , 1-60

Peprah, A. A., Agyemang, C. B., & Damoah, O. B. O. (2020) Flexible working schedules in smes: evidence from a developing country. *Business Strategy & Development*.

Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2004). T.C. Resmî Gazete, 25426, 07 Nisan 2004

Sabuncuoğlu, E. T. (2008). Rol çatışmasının ve rol belirsizliğinin tükenmişlik ve iş doyumu üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 35-49.

Sadioğlu, U. ve Altay, S. (2020) Post Fordizm ve kamu yönetimine yansımaları. *Sosyoekonomi*, 28(45) 327-352, <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2020.03.19>

Sandalcı, U. Ve Tuncer, G. (2020) Obezitenin doğrudan ve dolaylı maliyetlerine ilişkin bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*. 12(2), 29-44

Sarioğlu, H.İ. (2019) İş Hukuku (1. Basım) İstanbul

Sarp, P., Kumral, T. Ve Bozkurt, S. (2019) Babacan liderlik ve işte var olamama ilişkisinde iş güvencesinin aracı rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (41), 161-168

Seçkin A.İ. ve Çakmak Y.Y. (2019), Presenteizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: spor genel müdürlüğü çalışanları üzerine bir araştırma, *BMIJ*, (2019), 7(4): 1291-1310, <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1158.v7i4.1158>

Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (2006). T.C. Resmi Gazete, 26200, 31 Mayıs 2006

Soyalın, M. Ve Kerse, G. (2020). Örgütsel adaletin hastayken işe gelme (presenteeism) davranışına etkisi: “hangi adalet türü presenteizmin

belirleyicisidir?”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 190-198, <https://doi.org/10.33206/mjss.493189>

Stich, J. F. (2020). Flexible working and applicant attraction: a person–job fit approach. *Personnel Review*. 50(1), 358-378

şahin, D. (2019). Sağlığı geliştirme programlarının işte var olamama (presenteeism) üzerindeki etkisine yönelik alanyazın incelemesi. *Sağlık Bilimleri Ve Meslekleri Dergisi*, 6(2), 427-436, DOI: 10.17681/hsp.457111

şahin, T. (2014) *Esnek Çalışma Düzenlemelerinin Örgütsel Bağlılığı Sağlamaya Etkisi: Başbakanlık Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

şanlımeşhur, Ö. (2018) *Presenteeism (İşte İstemeyerek Var Olma) Kavramını Etkileyen ve Bu Kavramdan Etkilenen Faktörler: Alışveriş Merkezlerinde Bir Araştırma*. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

şarkaya, S.S. ve Tanrıöğen, Z.M. (2019) Eğitim kurumlarında işte var olamama (presenteeism) azaltılmasında ödüllendirmenin rolü. *Akdeniz Araştırmaları Dergisi*. 13(28). 234-254, <https://doi.org/10.29329/mjer.2019.202.14>

şen, S. (2000) Esnek üretim ve esnek çalışma. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*. 24-55

Tabachnick BG, Fidell LS (2012) Using multivariate statistics. 6h Edition, Person Education, Boston

Taner, D. Ve Avşar Negiz, N. (2018). Kamu idarelerinde esnek çalışmaya dair kavramsal bir çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 557-585

Tarcan, E. (2000) Esnek istihdamdaki trend ve işletmelerle çalışanlar üzerine etkileri, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 1-18

Taş, İ. E., Ateş, N. (Ekim 2020). Kamuda bir esnek çalışma deneyimi: vergi inceleme elemanlarının covid-19 sürecinde esnek çalışması, *Vergi Raporu*, (253), (43-63).

Taşkın, H. (2020) *Esnek Çalışma Açısından Kadın İstihdamı ve AB Ülke Örnekleri Karşılaştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara

Taşoğlu, J. Ve Limoncuoğlu, A. (2010) 4857 Sayılı Kanun kapsamında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2) 77-85

Teasdale, N. (2020). Flexible working in the uk: interrogating policy through a gendered bacchi lens. *FEMINISMO-S*, (35), 155-177.

Temizkan, Ö.Y. (2019). İşe gitmeme ve çalışıyormuş gibi yapma davranışlarını etkileyen sosyo-demografik unsurlar: Bir alan çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(3), 639-653

Tetik, S. (2010) Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 12(18). 81-89

Tınaz, P. (2006) Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 2006/3, 11-22

Tilev, F. (2018) Esnek çalışma ve kadın istihdamı. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2) 121-150

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

Turgut, T. (2011) Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkiler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155- 179

Tutar, H. (2007) Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personellerinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 97-120

Türkeli, Ü. (2000) *Yönetimde Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi Açısından Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü*. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (2019). *Ekonomik Sıkıntı Dönemlerinde Ara Çözüm: Kısa Çalışma*, Ankara

Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu (2019). *Evde Çalışanlar İş Gücünün Görünmeyen Yüzü*, Ankara

Uçar, E.P. (2019) *Araştırma Görevlilerinin Presenteizm Tutumları Ve Örgütsel Destek Algıları Arasındaki İlişki*. İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Ulu, S., Özdevecioğlu, M. Ve Ardıç, K. (2016) Kişilik özelliklerinin hasta iken işe gelme(presenteizm) davranışı üzerindeki etkileri: İmalat sanayiinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (47), 167-181

Uygur, A. Ve Cankül, I. (2017) Presenteeisme kavramsal bakış. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 5(46) ,78-96

Üzüm, B. Ve Şenol, L. (2019) A-B Kişilik Tiplerinin presenteizme etkisi: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 979-1000, <https://doi.org/10.26466/opus.552967>

Van der Meer, P. H., & Ringdal, K. (2009). Flexibility practices, wages and productivity: evidence from Norway. *Personnel Review*, 38(5), 526–543

Yavuz, N. Ve Doğan, A. (2018). İş stresinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin esnek çalışma bağlamında test edilmesi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35),41-62

Yeşiltaş, D., M. Ve Ayaz, E. (2019). İş stresi ve rol belirsizliğinin presenteizm (işte var olamama) üzerindeki etkisinin belirlenmesi, *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 741-771, <https://doi.org/10.26466/opus.601608>

Yıldırım, B. (2017). Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(3), 755-767, DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.03.013>

Yılmaz, G., Y. Günay, G. (2020). Presenteeism ve iş stresinin çalışan performansına etkisi: tekstil sektöründe bir uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 9 (1), 91-106.

Yılmaz, N., Doğanalp, S. Ve Varol Durmaz, T. (2016) Lisansüstü öğrencilerde tezden kaytarma davranışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 205-225

Yücel, E. (2020), Presenteeizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki-Turizm Sektöründe Bir Araştırma, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29 (1), 226-238, <https://doi.org/10.35379/cusosbil.630805>

Yükçü, S. Ve Atağan, G. (2009) Etkinlik, etkililik ve verimlilik kavramlarının yarattığı karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(4), 1-13

Zeytinoğlu, E. (2004). Kısmi süreli çalışma şekilleri ve 4857 sayılı İş Kanunundaki görünüm. *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 62(1-2), 449-466.

Zeytinoğlu, E. (2006) İş hukukunda esneklik ve 4857 sayılı İş Kanunu'na çeşitli yansımaları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 0(10), 191-202

Zeytinoğlu, E. (2012) Çalışma barışına katkısı olabilecek bir sistem: Esneklik. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22, 157-175

## EKLER

## EK 1: Anket Formu

<p><b>Çalışanların Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutumları ve İşte Var Olma Sorunu İlişkisi: Bir Kamu Kurumu Örneği</b></p> <p>"Çalışanların Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutumları ve İşte Var Olma Sorunu İlişkisi" belirlemeye yönelik bir araştırmada kullanılacak aşağıdaki sorulara en doğru cevabı veriniz. Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe "X" işaretini koyunuz. Kesinlikle kimlik bilgisi istenmemektedir. Cevaplar genel olarak değerlendirilmektedir. Katılımınız için teşekkürler.</p> <p style="text-align: right;"><b>Eren CEBECİ</b> <b>Doç. Dr. Öznur BOZKURT(Tez Danışmanı)</b> <b>Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü</b></p>					
<p>Cinsiyet: Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Medeni Durum: Evli <input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Çocuk Sayısı: <input type="checkbox"/> Yok 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> ve üstü Yaş: 18-25 <input type="checkbox"/> 26-33 <input type="checkbox"/> 34-42 <input type="checkbox"/> 43-51 <input type="checkbox"/> 52-60 <input type="checkbox"/> 61 ve üstü Çalışma Süresi: 0-1 yıla kadar <input type="checkbox"/> 1-5 arası <input type="checkbox"/> 6-11 arası <input type="checkbox"/> 12-17 arası <input type="checkbox"/> 18 ve üstü Görevi: Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> V.H.K.İ <input type="checkbox"/> Memur <input type="checkbox"/> Diğer: .....</p>					
1. Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen işimdeki zor görevleri tamamlayabilirim.	1	2	3	4	5
2. Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen görevlerimi yerine getirmeye odaklanabilirim.	1	2	3	4	5
3. Eğer hastalanırsam, zor durumda olmama rağmen tüm işlerimi tamamlayabilecek kadar kendimi enerjik hissederim.	1	2	3	4	5
4. Eğer hastalanırsam, iş stresi ile başa çıkmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
5. Eğer hastalanırsam, işimi yapmaktan zevk alamam.	1	2	3	4	5
6. Eğer hastalanırsam, görevimi tamamlama konusunda umutsuzluğa kapılabilirim.	1	2	3	4	5
7. Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarımı dengelememe yardımcı olur.	1	2	3	4	5
8. İş saatimin azalmasını içeren esnek çalışma seçenekleri sonucu oluşacak ücret kaybını kabul edemem.	1	2	3	4	5
9. Esnek çalışma seçenekleri iş yeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uymaz.	1	2	3	4	5
10. Daha kısa saatlerde çalışmak, organizasyon içerisinde yükselmemi olumsuz etkiler.	1	2	3	4	5
11. Daha esnek saatlerde çalışmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	1	2	3	4	5
12. Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	1	2	3	4	5
13. Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	1	2	3	4	5
14. Esnek çalışma düzenlemeleri iş yerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	1	2	3	4	5
15. İşyerinde yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	1	2	3	4	5
16. İşyerinde çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	1	2	3	4	5
17. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.	1	2	3	4	5
18. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi önemli olayları kaçırmazlar.	1	2	3	4	5