

**ESNEK ÇALIŞMANIN PSİKOLOJİK  
SÖZLEŞMEYE ETKİSİ**

Ender TUNÇER

Doktora Tezi

Danışman: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

Haziran, 2012

Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANA BİLİM DALI**  
**DOKTORA TEZİ**

**ESNEK ÇALIŞMANIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE**  
**ETKİSİ**

**Hazırlayan**  
**Ender TUNÇER**

**Danışman**  
**Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

**AFYONKARAHİSAR 2012**

## YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Esnek alışmanın Psikolojik Sözleşmeye Etkisi” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

İmza

Ender TUNÇER

## TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA

.....

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. İsmet DOĞAN

.....

Doç. Dr. Ali ELEREN

.....

Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN

.....

Doç. Dr. Kemal DEMİRCİ

.....

İşletme anabilim dalı doktora tez öğrencisi Ender TUNÇER'in, "....." başlıklı tezi ..... tarihinde, saat .....’de Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek..... edilmiştir.

Prof. Dr. Mehmet KARAKAŞ

MÜDÜR

## ÖZET

### ESNEK ÇALIŞMANIN PSİKOLOJİK SÖZLEŞMEYE ETKİSİ

Ender TUNÇER

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

Haziran 2012

**TEZ DANIŞMANI: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Esneklik, rekabetin arttığı ve çevresel değişimlerin hız kazandığı bir ortamda hayatta kalabilmenin en önemli yollarından birisidir. Çevresel değişimlere cevap verebilmenin yolu teknolojiden üretime, stratejiden örgüt yapısına kadar her alanda esnek olmayı gerektirmektedir. İş görenler ve örgütler üzerinde etkileri olan esnek çalışmanın etkilediği alanlardan biriside psikolojik sözleşmedir. İş görenler ve örgütler üzerinde etkileri olan esnek çalışma örgütler için kontrol gibi önemli bir sorunu da beraberinde getirmektedir. Esnek çalışma türlerinde psikolojik sözleşmenin farklılaşacağı ve iş görenin örgüte olan taahhütlerini yerine getirmesinde kontrolün etkili olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle araştırmada esnek çalışmada psikolojik sözleşmenin durumu ve esnek çalışmada kontrolün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiş, kontrolün psikolojik sözleşme üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek çalışma, psikolojik sözleşme, kontrol

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF FLEXIBLE WORKING ON PSYCHOLOGICAL CONTRACT**

**Ender TUNÇER**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY  
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF BUSINESS**

**June 2012**

**Advisor: Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA**

Flexibility, in circumstances where competition increases and environmental changes gain acceleration, becomes one of the major ways of survival. In order to be able to respond to environmental changes efficiently, flexibility is required in all areas, from technology to production and from strategy to organizational structure. Another area that is affected by flexible work, which has a considerable effect both, on employees and the organization, is the psychological contract. Even though flexible work, which has a profound effect on the workforce and the organization, provides several advantages, it brings about an important problem such as ‘control’ for the organization as well. . In the kinds of flexible work, it is considered that the psychological contract will change, and “control” will affect the employee as for fulfilling their commitment to the organization. In this research, for the above reason, the state of psychological contract and the effect of ‘control’ on psychological contract in flexible work form has been studied, and it has been concluded that “control” does not have an effect on psychological contract.

**Key Words:** Flexible working, psychological contract, control.

## ÖNSÖZ

Çalışmanın her aşamasında destekleriye bana yol gösteren, çok değerli tez danışmanım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin yürütülmesinde bilgi ve tecrübeleriyle katkıda bulunan Prof. Dr. İsmet DOĞAN'A, Doç. Dr. Ali ELEREN' e ve Doç. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmam boyunca hoşgörü ve destekleriyle beni yalnız bırakmayan anneme, babama, kardeşime, Arş. Grv. İlgiz YARAN'A ve anlayış, destek, ilgi ve katkılarıyla her zaman yanımda olan hayat arkadaşşıma teşekkürü bir borç bilirim.

Haziran, 2012

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ .....	i
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ÖNSÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

1. ÖRGÜTSEL ALANDA ESNEKLİK .....	6
1.1. STRATEJİK ESNEKLİK.....	8
1.2. YAPISAL ESNEKLİK.....	9
1.3. TEKNOLOJİK ESNEKLİK.....	11
1.4. İSTİHDAM ESNEKLİĞİ.....	12
2. ÖRGÜTLERDE ESNEKLİK İHTİYACINI DOĞURAN KOŞULLAR.....	13
2.1. TEKNOLOJİK KOŞULLAR .....	16
2.2. EKONOMİK KOŞULLAR .....	17
3. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI .....	20
3.1. GENEL OLARAK ESNEK ÇALIŞMA .....	20
3.2. İSTİHDAM ESNEKLİĞİ TÜRLERİ.....	24
3.2.1. Fonksiyonel Veya İç Esneklik.....	24
3.2.2. Sayısal Veya Dış Esneklik .....	26



<b>3.2.3. Ücret Esnekliği</b> .....	<b>28</b>
<b>3.2.4. Uzaklaştırma Stratejisi</b> .....	<b>29</b>
<b>3.2.5. Çalışma Süreleri Esnekliği</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3. ESNEK ÇALIŞMA TÜRLERİ</b> .....	<b>33</b>
<b>3.3.1. İstihdam Şekillerine Göre Esnek Çalışma Türleri</b> .....	<b>33</b>
3.3.1.1. Part-time (Kısmi) Çalışma .....	33
3.3.1.2. Tele Çalışma.....	37
3.3.1.3. Evde Çalışma .....	45
3.3.1.4. İş Paylaşımı .....	48
3.3.1.5. Çağrı Üzerine Çalışma .....	51
3.3.1.6. Ödünç İş İlişkisi (Geçici İş) .....	53
<b>3.3.2. Çalışma Sürelerine Göre Esnek Çalışma Türleri</b> .....	<b>55</b>
3.3.2.1. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası .....	55
3.3.2.2. Vardiyalı Çalışma.....	57
3.3.2.3. Kayan İş Süresi .....	59
3.3.2.4. Yıllık Çalışma Süresi .....	60
3.3.2.5. Telafi Çalışması .....	61
<b>3.3.3. Diğer Esnek Çalışma Türleri</b> .....	<b>62</b>
3.3.3.1. Taşeron (Alt işveren) Çalışma .....	62
3.3.3.2. Sözleşmeli Çalışma .....	64
3.3.3.3. Emekliliğe Yumuşak Geçiş.....	64

## İKİNCİ BÖLÜM

### ESNEK ÇALIŞMANIN ÖRGÜTLERE VE İŞGÖRENLERE ETKİLERİ

<b>1. ESNEK ÇALIŞMANIN ÖRGÜTLERE ETKİLERİ</b> .....	<b>65</b>
1.1. ÖRGÜT YAPISINA ETKİLERİ.....	66

1.2. ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİLERİ .....	67
1.2.1. Esnek Çalışma ve Motivasyon Süreçleri.....	69
1.2.2. Esnek Çalışma ve Kontrol Süreçleri .....	72
<b>2.ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ GÖRENLERE ETKİLERİ.....</b>	<b>78</b>
2.1.ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ VE AİLE YAŞAMI DENGESİ.....	80
2.2.ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ TATMİNİ .....	81
2.3. ESNEK ÇALIŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK .....	83
<b>3. ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ GÖREN VE ÖRGÜT ARASI İLİŞKİLERE</b>	
<b>ETKİLERİ: ESNEK ÇALIŞMADA PSİKOLOJİK SÖZLEŞME .....</b>	<b>86</b>
3.1. GENEL OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME .....	87
3.2. ESNEK ÇALIŞMADA PSİKOLOJİK SÖZLEŞME .....	90
3.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	92

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ESNEK ÇALIŞMADA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	96
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI (KISITLARI) .....	97
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	98
4. ARAŞTIRMA MODELİ .....	99
5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	100
6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ .....	102
7. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİLERİN ANALİZİ .....	104
8. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	105
9. ÖLÇÜM MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	117

9.1. FAKTÖR ANALİZİ ÖNCESİ ÖRGÜTÜN TAAHHÜTLERİ, İŞGÖRENLERİN TAAHHÜTLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEMeye AİT BULGULAR .....	119
9.2. MODELİN AYIRT ETME GEÇERLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ....	124
9.3. ÖRGÜTÜN TAAHHÜTLERİ, İŞGÖRENLERİN TAAHHÜTLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEME DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ.....	128
9.4. FAKTÖR ANALİZİ SONRASI ÖRGÜTÜN TAAHHÜTLERİ, İŞGÖRENLERİN TAAHHÜTLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEMeye AİT BULGULAR .....	142
<b>10. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>145</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>149</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>154</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>177</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>186</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Esnek Çalışma Türleri.....	24
<b>Tablo 2.</b> Fonksiyonel Esneklik ve Sayısal Esneklik Arasındaki Farklar .....	28
<b>Tablo 3.</b> Evde Büro ile Evde Çalışmanın Farkları .....	41
<b>Tablo 4.</b> Kontrol Türleri .....	73
<b>Tablo 5.</b> Kontrol Türlerinin Sınıflandırılması .....	74
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılanların Hastane ve Unvana Göre Dağılımı.....	98
<b>Tablo 7.</b> Ankete Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	106
<b>Tablo 8.</b> Cinsiyet Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi).....	107
<b>Tablo 9.</b> Cinsiyet Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası) .....	108
<b>Tablo10.</b> Yaş Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi).....	109
<b>Tablo11.</b> Yaş Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası) .....	110
<b>Tablo12.</b> Medeni Durum Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi) .....	111
<b>Tablo13.</b> Medeni Durum Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası) .....	112
<b>Tablo14.</b> Eğitim Durumu Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi) .....	113
<b>Tablo15.</b> Eğitim Durumu Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası) .....	113

<b>Tablo16.</b> Çalışma Süreleri Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans	
Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi) .....	114
<b>Tablo17.</b> Çalışma Süresi Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans	
Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası) .....	115
<b>Tablo18.</b> Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarını	
Karşılaştırılmasında Korelasyonlar (Faktör Analizi Öncesi).....	116
<b>Tablo19.</b> Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının	
Karşılaştırılmasında Korelasyonlar (Faktör Analizi Sonrası) .....	117
<b>Tablo20.</b> Örgütün Taahhütlerine, İşgörenlerin Taahhütlerine ve Performans	
Değerlemeye Ait Veriler.....	119
<b>Tablo21.</b> Uyum İndeksleri Kabul Sınırları.....	126
<b>Tablo22.</b> Örgütün Taahhütleri, İşgörenlerin Taahhütleri ve Performans	
Değerleme İçin Ayırt Etme Geçerliliğinin Değerlendirilmesi .....	127
<b>Tablo23.</b> Örgütün Taahhütleri $\alpha$ (Ağırlık) Değerleri.....	130
<b>Tablo24.</b> İş görenlerin Taahhütleri $\alpha$ (Ağırlık) Değerleri.....	132
<b>Tablo25.</b> Performans Değerleme $\alpha$ (Ağırlık) Değerleri .....	134
<b>Tablo26.</b> Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Sonuçları .....	137
<b>Tablo27.</b> Örgütün Taahhütleri $\alpha$ (Ağırlık) Değerleri.....	138
<b>Tablo28.</b> İş görenlerin Taahhütleri $\alpha$ (Ağırlık) Değerleri.....	139
<b>Tablo29.</b> Performans Değerleme $\alpha$ (Ağırlık) Değerleri .....	141
<b>Tablo30.</b> Örgütün Taahhütlerine, İşgörenlerin Taahhütlerine ve Performans	
Değerlemeye Ait Veriler.....	142

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli (Örgütün ve İş görenlerin Taahhütleri Boyutu) .....	99
Şekil 2. Araştırma Modeli (Örgütün ve İş görenlerin Taahhütleri, Kontrol Boyutları) .....	100
Şekil 3. Örgütün Taahhütleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	128
Şekil 4. İş görenlerin Taahhütleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	131
Şekil 5. Performans Değerleme Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	133
Şekil 6. Örgüt Taahhütleri ve İşgören Taahhütlerinin Kontrol ile İlişisini Gösteren Model (Kontrol Faktörünün Dahil Olmadığı) .....	136

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index)	:Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi
Bkz	:Bakınız
CAD (Computer-aided Design)	:Bilgisayar Destekli Tasarım
CAM (Computer-aided Manufacturing)	: Bilgisayar Destekli Üretim
CFI (Comparative Fit Index)	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI (Goodness – of - Fit Index)	: Uyum İyiliği İndeksi
ILO (International Labour Organization)	: Uluslararası Çalışma Örgütü
İÜ.	: İstanbul Üniversitesi
RMSEA (Root-Mean-Square Error Approximation):	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TDK	: Türk Dil Kurumu
$\chi^2$ (Chi-Square Goodness)	: Ki kare Testi
vb	: Ve benzeri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

## GİRİŞ

Teknolojik alanda meydana gelen yenilikler bir taraftan işletmeler için büyük fırsatlar sunarken diğer taraftan işletmeleri yoğun rekabetle karşı karşıya bırakmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimlerin hızlandırdığı küreselleşme ve artan rekabet pek çok alanda esneklik ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Rekabetin uluslararası bir boyut kazanmasıyla tüketici tercihlerindeki ve rakiplerin faaliyetlerindeki değişimlere hızla uyum sağlama ihtiyacı da esnekliği zorunlu kılmıştır. Bu durumda işletmeler müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme baskısı ve rakiplerden gelebilecek tehlikelere karşın esnekliğe yönelmişlerdir. Rekabet ortamında bir taraftan maliyetleri düşürmeye diğer taraftan tüketici tercihlerine hızlı yanıt verebilmeye çalışan örgütler daha dinamik ve esnek hale gelmeye başlamıştır. Esneklik rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç haline gelmiş, değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için birçok alanda yayılmıştır.

Değişen koşullara uyum sağlayabilmede bir araç vazifesi gören esneklik zaman içine örgüt yapısından kullanılan teknolojiye, stratejiden istihdama kadar pek çok farklı alanda görülmüştür. Hayatta kalabilmek açısından önem taşıyan esneklik örgütlerde işlerin tasarımından yapısal düzenlemelere kadar tüm süreçlere yayılmıştır. Kademe azaltma, küçülme, yalınlaşma gibi uygulamalarla örgüt yapıları esnekleşmeye başlamıştır. Yine üretim sistemlerindeki ve teknolojik alandaki esneklik çalışma koşullarını da etkileyerek esnek istihdamın yayılmasında etkili olmuştur. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişimlere paralel olarak istihdam koşullarındaki değişimler çalışma hayatında da esnekliği desteklemiştir. Yapısal olarak küçülmeye başlayan örgütler aynı işlevlerini devam ettirebilmek esnek istihdam uygulamalarına yönelmişlerdir. Dış kaynaklardan yararlanma, küçülme gibi iş gören sayısını azaltan esnek örgüt yapılarının artmasıyla, tam günlük istihdam şekli anlamını kaybederek yerini vardiyalı çalışma, part-time çalışma, taşeron kullanımı gibi esnek çalışma türlerine bırakmıştır. Tele çalışma ve evde çalışma gibi işyeri dışında gerçekleştirilen esnek çalışma türleri ortaya çıkmıştır.



Esnek çalışma türleri örgütler ve iş görenler açısından avantajları ve bazı sorunları beraberinde getirmiştir. Esnek çalışma örgütlere, istihdam artırma, maliyetlerde düşüş sağlama ve müşterilerin değişen talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya olanak verme gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Yine esnek çalışma iş görenlere, iş ve aile yaşamı dengesi kurabilme fırsatı vererek motivasyonu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı artırmada önemli rol oynamaktadır.

Ancak iş görenler ve örgütler açısından birçok avantaj sağlayan ve bugüne kadar yapılan araştırmalarda daha çok olumlu yönleri vurgulanan esnek çalışma bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Esnek çalışma örgütlerde bir taraftan iş gören sayısını azaltarak maliyetlerin azalmasını sağlarken diğer taraftan kesintisiz çalışmayı gerektiren işyerlerinde maliyetleri artırmaktadır. Yine iş gücü devir oranının yüksek olduğu esnek çalışma türlerinde nitelikli iş gören bulmak zor olmaktadır. Özellikle tam gün çalışma ile esnek çalışmanın bir arada olduğu işyerlerinde esnek iş görenler ücret, terfi, sosyal yardım ve haklar gibi tam gün çalışan iş görenlerin haklarından yararlanmamaktadır.

Esnek çalışma örgütler ve iş görenler arasındaki ilişkiyi etkilediği gibi taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler sonucunda ortaya çıkan psikolojik sözleşmeyi de etkilemektedir. Bu yeni çalışma türlerinde yasal sözleşmede olduğu gibi psikolojik sözleşmede değişmektedir. Daha önce tam günlük istihdamda oluşan psikolojik sözleşmeyi esnek istihdam niteliği gereği bozmakta, esnek istihdamda sözleşmeyi etkileyen faktörler değişmektedir.

Esnek çalışmanın etkilediği örgütler üzerindeki meydana getirdiği önemli bir değişimde kontrol konusu olmaktadır. Esnek çalışmada kontrol yöntemleride klasik çalışmaya göre farklılık göstermektedir. Çünkü klasik çalışma şeklinde iş görenleri yakından gözlemleyerek kontrolünü sağlamak mümkün olurken, esnek çalışmanın özellikle uzaktan gerçekleştirilen türlerinde kontrol güç hale gelmekte, yeni kontrol yöntemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmada esnek çalışmada psikolojik sözleşmenin durumu ve esnek çalışmada kontrolün psikolojik sözleşmedeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Buradan yola çıkarak gerçekleştirilen çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgütsel esnekliğin ve esnek çalışmanın teorik erevesi çizilmiştir. Bunun için önce esneklik, örgütsel esneklik ve örgütsel alandaki esneklik türleri kapsamında stratejik esneklik, yapısal esneklik, teknolojik esneklik ve istihdam esnekliği incelenmiştir. Daha sonra esnekliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörler, esnek çalışma, istihdam esnekliği türleri ve esnek çalışma türleri aktarılmıştır.

İkinci bölümde ise esnek çalışmanın örgütler, iş görenler ve örgüt ve iş görenler arası ilişkilere etkilerine değinilmiştir. Esnek çalışmanın örgütler üzerindeki etkileri, örgüt yapısı ve örgütsel süreçler kapsamına ele alınmış, örgütsel süreçlerden kontrol ve motivasyon üzerinde durulmuştur. İş görenler üzerindeki etkileri kapsamında ise aile ve iş yaşam dengesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık anlatılmıştır. Örgüt ve iş gören arasındaki etkileri kapsamında ise psikolojik sözleşmeye yer verilmiştir.

nc bölümde ise esnek çalışmada kontrolün psikolojik üzerindeki etkili olup olmadığını belirlemeye yönelik bir uygulama yapılmıştır. Anket yöntemi kullanılarak yapılan araştırma; Afyonkarahisar Devlet Hastanesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanelerinde gerekli izinler alındıktan sonra gerçekleştirilmiştir. Hastanelerde doktorlar, hemşireler ve diğer yardımcı sağlık personeli ile yapılan anket çalışmasında sorular demografik, psikolojik sözleşme (rgtn ve iş görenlerin taahhüdüne yönelik) ve performans değerlemeyle (memnuniyet, algılanan sistem bilgisi, etkili uygulama ve adalete yönelik) ilgili olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildikten sonra sonuç ve öneriler kısmında çalışmanın literatüre sağladığı katkı üzerinde durulmuştur. Çalışmanın kısıtlarından söz edilerek daha sonra yapılabilcek araştırmalarla ilgili öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Bu bölümde ilk olarak esnekliğin kavramsal boyutu üzerinde durulacaktır. Esneklik kavramı açıklandıktan sonra örgütsel esneklik ve örgütsel alandaki esneklik türleri kapsamında yapısal esneklik, teknolojik esneklik, stratejik esneklik anlatılmaya çalışılacak, daha sonra örgütsel esnekliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörler tartışılacaktır.

Sözlük anlamı itibariyle esnek, bir cismin dış gücün etkisinde kaldığında biçimce değişikliğe uğraması ve bu gücün etkisi kalktığında tekrar başlangıçtaki biçimini alması yani elastiki olması şeklinde tanımlanabilmektedir. Bu tanımın dışında esnek kavramı farklı yorumlara elverişli olma veya görüş ve tutumlarında katı olmayan şekilde de ifade edilebilmektedir (Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlük, 2010). Bu anlamıyla katının karşıtı olarak tanımlanabilen esnek, değişen koşullara uyum sağlayabilmedeki beceri ile ilişkilendirilebilir. Esnek kelimesi farklı çeşitleri olan ve değişik uygulama alanlarına sahip esneklik kavramını da beraberinde getirmektedir.

Esneklik fırsatları yakalamak ya da tehlikeleri atlatmak için değişen koşullarda mümkün olduğu kadar çevik ve hızlı hareket etmek anlamına gelmektedir. Başka bir tanıma göre esneklik, değişime adapte olabilmeyi sağlayan yetenek ve kabiliyetler şeklinde ifade edilmektedir (Bahrami, 1992: 35; Nemli, 1998: 79). Sürekli değişen çevre şartları içinde yaşayan örgütlerde esneklik, teknolojik ve yapısal değişimlere uyum sağlayabilmek açısından önem taşımaktadır (Erdil, Kalkan ve Alpaslan, 2010: 26). Örgütlerin çeşitli nedenlerle katı hale gelmesi dışarıdan gelen değişimler karşısında hareket yeteneklerinin ve esnekliklerinin kaybolmasına neden olmaktadır. Bu durumda örgütlerde çevreden gelen iç ve dış değişimlere cevap verebilmek için esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Nasıl ki canlı bir organizmanın hayatta kalabilmesi çevresel şartlara uyum sağlamasına bağlıysa örgütlerinde

varlığını devam ettirebilmesi değişimlere uyum sağlamasıyla mümkün olmaktadır (Koçel, 2005: 364)

Farklı boyutları olan ve farklı alanlara araştırma konusu olan esnekliğin çalışmamızla ilgili olan boyutu istihdam esnekliği çerçevesinde esnek çalışmayı incelemektir. Çalışmanın devam eden kısmında öncelikli olarak örgütsel esneklik ve nedenleri açıklandıktan sonra esnek çalışma kavramına yer verilecektir.

## **1. ÖRGÜTSEL ALANDA ESNEKLİK**

Örgüt, iş görenlerin bireysel ve örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya geldiği, teknoloji ve çevreden etkilenen sosyal bir yapı olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt, iş görenin tek başına elde edemeyeceği amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir araya geldikleri etkileşim sistemi olarak da ifade edilmektedir. Farklı olan amaç ve hedeflerin bir araya getirilmesi ancak sosyal yapının varlığıyla mümkün olmaktadır. Bu sosyal yapı içinde örgütsel ve bireysel amaçların gerçekleştirebilmesi için teknolojiye ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla burada amaç, teknoloji ve yapı arasında bir denge durumu söz konusu olmakta ve bu denge değişim ihtiyacı olmadıkça sabit kalmaktadır. Ancak çevre şartları değişime zorladığında, teknoloji ve yapı gibi sistemi oluşturan bileşenlerin değişmesi esneklik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Jaffee, 2001: 2-3). Bu bölümde örgütlerde çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek açısından önem taşıyan esnekliğin örgütsel boyutu üzerinde durulacaktır.

Reed ve Blunsdon örgütsel esnekliği organizasyonun yapı ve süreçlerinin çevresel değişimlere uyum gösterme yeteneği olarak ifade etmektedirler (Ceylan, 2001: 6; Reed ve Blunsdon, 1998: 457). Örgütsel esneklik bir örgütün, belirlenen politikalarla, öğrenerek ve sürekli geliştirilerek, çevresel değişimlere cevap verebilme yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir (Nemetz ve Fry, 1988: 629; Nemli, 1998: 79).

Volberda örgütsel esnekliğin, yönetimin değişebilme ve örgütlerin değişime cevap verebilme yeteneğinden kaynaklandığı vurgulayarak, rekabet ortamına uyum sağlayabilen örgütleri esnek örgütler olarak adlandırmıştır (Ceylan, 2001: 12; Volberda, 1996: 360). Örgütsel esnekliğin sağlanmasında yönetsel yeteneklerin tek başına yetersiz kalacağı ve örgütsel esnekliğin başarılmasında yönetsel yetenekler kadar teknoloji, kültür ve yapı gibi organizasyonel koşulların gerekli olduğu belirtilmiştir (Ceylan, 2001: 29; Volberda, 1996: 361)

Örgütsel esneklik, yönetimin kontrol kapasitesini arttırmak ve örgütün kontrol edilebilirliğini geliştirmek için örgütün sahip olduğu çeşitli yönetsel yeterliliklerinin gerektiği zamanlarda hızlıca kullanabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma ek olarak hızla değişen ve tahmin edilemeyen çevre koşullarına uyum sağlayabilme becerisi olarak da ifade edilebilmektedir. Bununla birlikte örgütsel alandaki esneklik, stratejik, yapısal, teknolojik esneklik ve istihdam esnekliğinin örgüt üzerindeki etkinliği ile başlamakta ve bu da örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesine katkıda bulunmaktadır (Kanchanda, 2011: 124).

Örgütsel esnekliğin oluşumunda teknolojik ve çevresel faktörler gibi birçok faktör etkili olmakla birlikte örgüt yapısını etkileyen önemli gelişmelerin Sanayi Devrimiyle birlikte gerçekleştiği görülmektedir. Hiyerarşi ve kontrol kavramlarını öne çıkaran mekanik örgüt yapısının hakim olduğu bu dönemde taylorist üretim ve fordist üretim tipleri görülmüştür. Ancak kapalı sistem bakış açısına sahip olan mekanik örgütlerde sanayi toplumunun gerektirdiği çevresel değişimlere ve yeniliklere uyum sağlamak zor olmuştur. Bununla birlikte açık sistem yaklaşımını dikkate alan, çevresel değişimlere cevap verebilecek örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmuştur. Klasik yaklaşımda örgütler mekanik bir yapı olarak ve kapalı bir sistem olarak görülürken modern yaklaşımda örgütlerde organik örgüt yapısı ve açık sistem yaklaşımı benimsenmiştir. Bu dönemde meydana gelen değişimler örgüt yapısından üretime, teknolojiden stratejiye kadar farklı alanlarda esnekliği gerekli kılmıştır (Balci, 2008: 14).

Bu bölümde örgütsel alandaki esneklik türleri olarak, stratejik, yapısal, teknolojik ve istihdam esnekliğine yer verilmiştir.

### **1.1. STRATEJİK ESNEKLİK**

Örgütsel esneklik sayesinde rekabet avantajı sağlayan işletmelerde bu avantajın sürdürülebilir olması uzun dönemde stratejik esnekliğin sağlanmasına bağlı olmaktadır (Ybarra ve Wiersema, 1999: 440).

Müşteri istekleri ve ürün işleme teknolojilerindeki hızlı değişiklikler yeni bir stratejik zorunluluğu gerektirmiştir. Böylece hızla değişen tüketici ihtiyaçlarının ve üretim sürecindeki teknolojilerin ancak esnek örgütlerle sağlanabileceği düşüncesi ile stratejik esneklik kavramı işletme literatürüne girmiştir. 1970’li yıllardan itibaren işletme literatüründe yer almaya başlayan stratejik esneklik, 1990’larda global ölçekte rekabetin artmasına neden olarak farklı sektörlerde üzerinde önemle durulması gereken bir konu haline gelmiştir. 21. yüzyıla gelindiğinde ise stratejik esneklik şirketlerin hayatta kalması için kaçınılmaz bir gereksinim haline gelmiştir (Gomez-Gras ve Verdu-Jover, 2005: 842)

Stratejik esneklik dışsal çevrede yaşanan değişiklikleri tanımlamak ve bu değişikliklere karşılık vermek için harekete geçebilmektir (Shimizu ve Hitt, 2004: 45). Stratejik esneklik, işletmelerin değişen rekabet koşulları karşısında önceden tedbir alma yoluyla rekabet avantajı geliştirme ve sürdürme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Hitt, Keats ve De Marie, 1998: 26).

Sanchez stratejik esnekliği dinamik rekabetçi çevrelerden gelen istekleri dikkate alarak değişiklik yapabilme yeteneği olarak tanımlamıştır (Sanchez, 1995: 138). Grewal ve Tansuhaj ise stratejik esnekliği özellikle pazardaki tehdit ve fırsatlara karşı önceden tahmin ve tepkisel bir tutumla hemen cevap vererek örgütün

ekonomik ve politik riskleri yönetme yeteneği olarak ifade etmişlerdir (Grewal ve Tansuhaj, 2001: 72).

Hem içsel hem de dışsal koşullara adapte olmayı kolaylaştırarak rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olan stratejik esneklik, üretim stratejilerini belirleme konusunda da etkili olmaktadır (Nemli, 1998: 79-80). Çevresel değişimlere cevap verebilmek açısından önemli olan stratejik esnekliğin işletmedeki tüm birim ve faaliyetlerin esnekliğine bağlı olduğu stratejik esnekliğin olmadığı durumlarda, bir örgütün kendini değişen çevreye adapte edemediği belirtilmektedir (Parnell, 2003: 3; Ülkü, 2007: 25).

Stratejik esneklik değişimlere adapte olabilme ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmenin yanında, belirsizliklerle başa çıkabilmede, temel yeteneklerin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Maliyetlerin düşürülmesini sağlayan stratejik esneklik sayesinde daha yeni ve daha geniş ürün yelpazesi sunulmaktadır. Daha düşük maliyetle daha yüksek kalitede ürün ve hizmet sağlamaya fırsat veren stratejik esneklik sayesinde değişen müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verilebilmektedir. Stratejik esnekliğin olabilmesi, öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesine bağlı olduğundan, stratejik esneklik örgütsel öğrenmede de önemli rol oynayarak rekabet avantajı sağlayan örgütsel yeteneğin gelişmesi için fırsat sunmaktadır. Stratejik fırsatları yakalama ve ekonomik etkinliği sağlamada etkili olmaktadır (İğci, 2008: 39)

## **1.2. YAPISAL ESNEKLİK**

Örgütsel alanda esnekliğin sağlanabilmesi için stratejik esneklik kadar yapısal esnekliği de ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle rekabetin arttığı ve çevre şartlarında radikal değişimlerin olduğu durumlarda, süreçlerin yeniden düzenlenmesi ve çevresel değişimlere cevap verilerek esnekliğin sağlanabilmesi klasik örgüt yapılarında zor olmaktadır (Ceylan, 2001: 28). Klasik yapılarıyla değişime cevap vermekte zorlanan



örgütlerde yapıların yeniden tasarlanması, çevredeki değişimlere cevap verilebilmesi için daha hızlı hareket etmeye imkan veren örgüt yapılarına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü çevresel şartlara uyum sağlayabilme yeteneğini ifade eden stratejik esnekliğin sağlanabilmesi ancak daha çabuk hareket etmeye imkan veren esnek bir örgüt yapısının varlığıyla mümkün olmaktadır (Balcı, 2008: 44).

Örgütsel esnekliğin bir başka boyutu olan yapısal esneklik, örgütün hızlı olmaya gerek duyduğu zamanlarda kararlarını ve iletişim süreçlerini bu durumlara adapte edebilme becerisi olarak belirtilmektedir (Volberda, 1997: 171). Yapısal esneklik, örgüt yapısının değişen şartlara uyum sağlama, örgütün karar alma ve iletişim sürecindeki yönetsel yeteneklerini ifade etmektedir (Ceylan, 2001: 40; Volberda 1996; 362). Yapısal esneklik, işletme süreç değişikliklerine başarılı şekilde adapte olabilmek için teknoloji tasarım ve düzenlemesindeki yetkinlik olarak da tanımlanabilmektedir (Nelson, Nelson ve Ghods, 1997: 79).

Yapısal esneklik karar verme becerisinin yanı sıra yeniden yapılandırmayı yönetme ve gerek örgüt içinde gerek örgüt dışında yeterli iletişimi sağlayabilme becerisi olarak ifade edilebilmektedir (Kanchanda, 2011: 123).

Lund ve Gjerding yapısal esnekliği değişen çevrede yeni ürün ve teknolojiye yanıt vermek için öğrenme yapılarına ve sürecine dayanan bir kapasite olarak tanımlanmaktadır (Gomez-Gras ve Verdu-Jover, 2005: 843; Lund ve Gjerding, 1996: 13). Yapısal esnekliğin yönetsel bir beceri olduğu düşünülmese de rağmen esnek yapı örgütün tasarımı sürecinin sonucu olduğu ifade edilmektedir. Pek çok yazara göre yapısal esnekliğin temeli insan kaynakları yönetiminin uygulamalarında ve işçinin davranışında görülebilmektedir (Gomez-Gras ve Verdu-Jover, 2005: 845).

Daha kapsamlı şekilde ifade etmek gerekirse yapısal esneklik, iş görenlerin işlerini planlayabildiği ve üstleri tarafından daha az kontrol edildiği, işletmelerin sadece ana fonksiyonları yürüterek diğer fonksiyonlarını taşeronlar aracılığıyla

gerçekleştirdiği, takım çalışmasına, proje ve süreç odaklı çalışmaya uygun bir yapı olarak adlandırılabilir (Ceylan, 2001: 42).

Yapısal esnekliğin içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. İçsel yapısal esnekliğe, dikey ya da yatay iş genişletmesi, örgütsel sorumluluklarda değişiklikler, proje takımlarının kullanılması örnek olarak gösterilmektedir. Yapısal esnekliğin yeni teknolojileri desteklemek ve geliştirmek için ya da yeni ürün veya pazarlar geliştirmede örgütler arası hareket edebilme imkanı sağlayan dışsal boyutu da mevcuttur. Just-in time, ortak teşebbüsler ve diğer stratejik ortaklıklar dışsal yapısal esnekliğe örnek verilebilmektedir (Volberda, 1997: 171).

Rekabet avantajı sağlamak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak açısından önem taşıyan yapısal esneklik farklı örgüt yapılarını gerekli kılmıştır. Küçülmeyi ve yalınlaşmayı sağlayan yapısal esneklik uygulamaları stratejik ortaklıklar ortak teşebbüsler, dış kaynaklardan yararlanma, sanal örgüt ve şebeke örgüt gibi esnek örgüt yapılarını beraberinde getirmiştir. Bu uygulamaların artmasıyla örgütlerde daha esnek ve çabuk hareket eder hale gelmiştir.

### **1.3. TEKNOLOJİK ESNEKLİK**

Teknolojik esneklik hem mevcut teknoloji uygulamalarını hem de bunu destekleyen insan ve süreçleri kapsayan yapısal ve süreç esnekliği kapsamında incelenebilmektedir. Teknolojinin hem kendisini hem de onu destekleyen insanları içeren teknoloji esnekliğini tanımlamak için yapı ve süreç boyutu özellikle gereklidir (Nelson, Nelson ve Ghods, 1997: 76).

Huber ve McDaniel's esneklik tanımından yola çıkarak teknolojik esnekliğin boyutlarını yapısal ve süreç esnekliği olarak tanımlamışlardır (Huber ve Mc Daniel, 1986: 580) Yapısal esneklik, işletme süreçlerindeki değişimlere adapte olabilmek

için teknoloji tasarlama kabiliyetini yansıtmaktadır. Yapısal esneklik, işletme süreç değişikliklerine başarılı şekilde adapte olabilmek için teknoloji tasarım ve düzenlemesindeki yetkinlik olarak da tanımlanabilmektedir. Süreç esnekliği ise değişime uyum sağlamak için teknolojinin teknik ve yönetsel süreçlerini yönetebilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Yapısal esneklik ve süreç esnekliğinden hareketle teknolojik esneklik, minimum zaman, çaba, maliyet ve performansla, işletmenin karşılaştığı radikal değişimlere adapte olabilme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İşletme süreçlerini destekleyen teknolojik esneklik değişim karşısında örgütün kapasitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Örgütlerde var olan teknolojiler, dil ve tasarım gibi yapısal özellikler yoluyla bir tarafta süreç esnekliğine fırsatsağlarken diğer tarafta engel de yaratabilmektedir (Nelson, Nelson ve Ghods, 1997: 78-79).

#### **1.4. İSTİHDAM ESNEKLİĞİ**

Stratejik, teknolojik ve yapısal esnekliğin istihdam esnekliği ile desteklenmesi gerekmektedir. İstihdam esnekliği, değişen koşullara adapte olabilmek için istihdam ilişkisinin taraflarının belli normlar çerçevesinde çalışma yerlerini ve şartlarını kendi ihtiyaçlarına göre belirleyebilme serbestisine sahip olmaları şeklinde de tanımlanabilir (Zengin, 2008: 5). İstihdam esnekliği işletmeler için işgücünün, gerekli zaman ve sayıda kullanılmasına imkan tanırken, işgörenler içinde çalışma sürelerinin karşılıklı anlaşmaya bağlı olarak iş görenin lehine olmasını sağlamaktadır (Korkmaz, 2007: 5).

Literatürde istihdam esnekliği farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Burada istihdam esnekliği sayısal (dış) esneklik, fonksiyonel (iç) esneklik, ücret esnekliği, uzaklaştırma stratejileri ve çalışma süreleri esnekliği olarak ele alınacaktır (Uyanık, 2003: 8).

Esneklik, istihdam ilişkisinde taraflara göre farklı şekilde algılanmaktadır. Bazı işverenler esnekliği çalışma hayatında kuralsızlık ve karar vermede daha fazla özgürlük olarak değerlendirmektedir (Çelik, 2007: 4). Bununla birlikte diğer işverenler ise esnekliği, çalışanları koordine etme ve kontrol altında tutmada daha rahat hareket etmeyi sağlayan bir mekanizma olarak algılamakta ve esnekliğin iş görenler üzerindeki kontrol ve denetimi yok edeceği görüşünü savunmaktadır. Esneklik, iş görenler açısından da farklı şekillerde algılanmaktadır. Bazı iş görenler, esnekliğin karar vermede daha fazla özgürlük tanıyacağını düşünürken, bazıları da esnekliği bir kısıtlama ve güvencesiz bir çalışma şekli olarak değerlendirmektedir (Yavuz, 1995: 7). İşverenler tarafından kimi zaman kuralsızlaştırma olarak değerlendirilebilen esnekliğin kuralsızlık ile karıştırılmaması gerekmektedir. Çünkü kuralsızlaştırma emredici kuralların yumuşamasını ve tam olarak sözleşme özgürlüğünün kurulmasını ifade etmektedir. Buna karşın esneklikte sınırsız bir özgürlük söz konusu değildir. Esneklik emredici bir hukuk kuralına istisnalar getirilmesi yoluyla sağlanabilmektedir (Akoğlan Kozak, 1999: 38)

## **2. ÖRGÜTLERDE ESNEKLİK İHTİYACINI DOĞURAN KOŞULLAR**

Çalışmanın bu bölümünde de örgütsel esnekliğin ortaya çıkışında etkili olan faktörler temel olarak teknolojik faktörler ve ekonomik faktörler olarak iki başlık altında ele alınacaktır. Ekonomik ve teknolojik faktörlerin örgütsel esneklik üzerine etkileri, üretim sürecindeki dönüşüm ve dönüşümün temel nedenleri aktarılmaya çalışılacaktır. Daha sonra dönüşüm sürecinin örgüt yapılarında meydana getirdiği değişiklikler, örgütlerin üretim sürecine, teknolojisine, istihdam yapısına olan etkileri ele alınacaktır.

Örgütsel esneklik konusunda tanımlarına değinilen örgüt kavramı ile ilgili farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örgütü kavramsal olarak ifade etmek zor olduğundan bu yaklaşımlarda örgütler farklı şeylere benzetilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan birisi olan rasyonel sisteme göre örgütler biçimselleşmiş

sosyal yapıları içeren ve belirli amaçların gerçekleştirilmesine yönelik toplulukları ifade etmektedir. Rasyonel sistem mekanik süreçlerden hareket eden klasik örgüt yaklaşımının hakim olduğu dönemde geçerli olmuştur. Bu yaklaşımda örgüt çevreye karşı kapalı, katı, hiyerarşik bir yapıya sahip olan, işbölümü ve uzmanlaşmanın etkili olduğu bir yapı olarak ele alınmıştır. Ancak o dönemde kullandığı teknoloji ve hakim olan fordist üretim sistemi gereği katı bir yapıya sahip olan örgütü değişen çevre şartlarına uyum sağlayamaz hale gelmiştir (Jaffee, 2001: 4). Önceden belirlenen ve yerleşen, iş yapma usul ve prosedürleri, kültürel değerler, yapısal ve teknolojik faktörler örgütleri katılaştırmış, örgütlerin esnekliğinin ve hareket yeteneğinin azalmasına neden olmuştur. Bu durumda örgütlerin değişen çevre koşullarına uyumu güçleşmiş, çevresel şartlara uyum sağlayabilme açık sistem gibi farklı bir bakış açısını gerektirmiştir (Koçel, 2005: 365). Küreselleşmenin hız kazandığı, rekabetin arttığı, teknolojik ilerlemelerin, üretim sistemlerindeki değişikliklerin meydana geldiği, çevresel belirsizliklerin arttığı açık sistem yaklaşımının hakim olduğu bu dönemde örgütler, değişim ve dönüşümden etkilenen yapılar olarak tanımlanmaya başlamıştır (Eren, 2003: 205). Bu dönüşümle örgütlerin değişen çevre koşullarına adapte olabilmesi ve daha hızlı hareket edebilmesi için esnek olması görüşü yaygınlık kazanmıştır. Esneklik ihtiyacını ortaya çıkaran bu koşullar örgütsel esneklik kavramının oluşmasında etkili olmuştur. Bu kavramın daha iyi anlaşılması için örgütlerin esnekliğe neden ihtiyaç duyduklarını belirtmekte fayda vardır.

Tarihsel sürece baktığımızda fordist üretiminin krize girmesi, teknolojik ve yapısal alanda yaşanan değişimler üretim sürecini yakından etkilemiş, işgücü piyasalarında değişikliklere neden olmuştur. Bu değişimlerle birlikte işletmeler farklı ürün talebini karşılayabilmek, müşterilere daha kaliteli hizmet sunabilmek için birçok alanda esnekliğe ihtiyaç duymaya başlamıştır. Özellikle üretim sürecinde meydana gelen değişimlerle ortaya çıkan esneklik olgusu üretimden, istihdama, teknolojiden yönetime kadar pek çok alanda esnekliği beraberinde getirmiştir. Üretimin şeklini ve yapısını değiştiren gelişmeler sonucunda, kitlesel üretim ve tam günlük standart istihdam şeklini benimseyen fordist üretim yetersiz kalmış, bu durumda yerini esnek üretime bırakmaya başlamıştır (Kutal,

1997: 2). Üretim sürecinde yaşanan bu değişimlerin, istihdam biçimlerine yansımalarıyla, yeni yönetim teknikleri ve çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Değişen üretim sistemleri ile işletmeler esnek örgütlenmelere yönelmiş, fordist üretim yapısının benimsemiş olduğu standart istihdam biçiminden esnek çalışma biçimine geçilmeye başlanmıştır (Yüksel, 2004: 49). Standart istihdam şekli olan tam gün çalışma şeklinin yerini daha sonra üzerinde detaylı olarak durulacak olan part-time çalışma, vardiyalı çalışma, iş paylaşımı ve özellikle işin uzaktan gerçekleştirilebildiği evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek istihdam türleri ortaya çıkmıştır. Üretim sistemlerinde meydana gelen değişimlerin teknolojik alana yansımaları sonucunda esnek üretime geçilerek bilgisayar destekli tasarım (CAD), bilgisayar destekli üretim (CAM) ve endüstriyel robotlar gibi esnek otomasyon teknolojileri geliştirilmiştir (Bilgin, 2001: 25-26).

Esnekliğin gelişiminde etkili olan birçok faktör olmasına rağmen temel kaynağını bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ve rekabet oluşturmaktadır (Noyan, 2007: 30). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler bir taraftan işletmelere büyük fırsatlar sunarken diğer taraftan işletmeleri yoğun rekabetle karşı karşıya bırakmıştır. Yaşanan bu gelişmeler işletmelerde iş anlayışının değişmesine neden olmuş ve hem çalışanlarla hem de müşterilerle olan ilişkilerde farklılığa yol açmıştır. Müşterilerle olan etkileşimin artması, hizmetlerin daha kaliteli ve nitelikli hale gelmesini sağlamıştır (Çelenk, 2008: 20). İşletmeler üzerindeki, müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve tam olarak cevap verebilme baskısı ve rakiplerden kaynaklanacak tehlikelerin büyümesi işletmeleri esneklik arayışına yöneltmiştir. Esneklik işletmeler tarafından rekabet üstünlüğü sağlamak için büyük bir avantaj olarak görülmeye başlamış ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilmek için esnekliğe doğru bir geçiş başlamıştır. Bununla birlikte işverenlerin piyasada yaşanan değişimlere ve talep farklılıklarına cevap verebilme ve ellerindeki iş gücünü etkin şekilde kullanabilme isteklerine bağlı olarak esnek çalışma modelleri hemen hemen bütün alanlarda daha da popüler hale gelmiştir (Kattenbach, Demerouti ve Nachreiner, 2010: 279-280).

Örgütlerde esneklik ihtiyacını doğuran faktörleri Atkinson teknolojik koşullar ve ekonomik koşullar olmak üzere iki temel başlıkta ele almıştır (Brewster, Mayne ve Tregaskis, 1997: 134). Çalışmanın devamında da bu faktörler iki başlık altında incelenecektir.

## **2.1. TEKNOLOJİK KOŞULLAR**

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişimler örgütsel esnekliğin gelişiminde de etkili olmuştur (Brewster, Mayne ve Tragaskis, 1997: 135). Bilgisayar destekli üretim sistemlerinin yaygınlaşması ve mikro elektronik gelişmelerin hız kazanması teknolojik alanda bir dönüşüme neden olmuş ve üretim süreçlerinin de değişmesini zorunlu kılmıştır. Sayısal denetime dayalı makineler, bilgisayarlı sayısal denetim araçları, sayısal kontrollü takım tezgahları, bilgisayar destekli tasarımlar ve endüstriyel robotların kullanılmaya başlanması üretim sürecinin yeniden yapılanmasına ve esnek üretim teknolojilerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Turan, 2005: 7). İnternet, e-mail gibi teknolojilerin kullanılmaya başlaması ile birlikte iş, zaman ve mekandan bağımsız hale gelmiştir (Kelleci, 2003: 34). Esnek otomasyon sistemlerinin ve yeni teknolojilerin üretim sürecinde yer almasıyla birlikte işletmelerde rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için esnek üretim sistemlerine geçiş başlamıştır. Bu süreçte ürün tasarımında kullanılan bilgisayar destekli esnek otomasyon teknolojileri hızla yayılmış, mikro elektronik tabanlı teknolojiler ve esnek üretim sistemleri geliştirilmiştir. Tüm alanlarda olduğu gibi teknolojik alanda yaşanan değişimler üretimin örgütleniş tarzını etkileyerek esnek teknolojinin ve esnek üretim sistemlerinin ortaya çıkışında etkili olmuştur. Yeni teknolojilerin meydana getirdiği değişimler zaman ve sermayeden tasarruf sağlayan bilgi teknolojileri, mikro elektronik, biyoteknolojiler, malzeme teknolojileri ve çeşitli enerjiler klasik örgütlenmeden esnek örgütlenmeye doğru geçişi sağlamıştır (Memduhoğlu, 2007). Ancak esnek üretim sistemlerinin uygulanması üretimde bilgisayarların ve mikro teknolojilerin yaygınlaşması, talebin yapısında önemli değişikliklerin ve farklılaşmaların olması sonucunda ortaya çıkmıştır. Fordist üretimin yerine geçen esnek üretim, talepteki dalgalanmalara uyum sağlayabilmede,

tüketicilerin değişen ve farklılaşan zevklerine cevap verilebilmede ve ekonomik durgunluğun ve işsizliğin aşılmasında etkili olmuştur (Yavuz, 1995: 10).

Teknolojik alanda yaşanan dönüşümler, üretim sürecini olduğu kadar tüketimi ve yaşam standartlarını da temelden değiştirmiştir (Kocabaş, 2004: 5).Yeni teknolojilerin kullanılmasıyla işgücü piyasaları da yeniden değişim sürecine girmiş, esneklik ve verimliliğin bir araya getirildiği yeni organizasyon modelleri geliştirilmeye çalışılmıştır (Uyanık, 2003: 3).

Yeni teknolojiler ve esnek üretim sistemleri, işgücü piyasasını ve çalışma hayatını birçok yönden etkilemiş; işlerin niteliğinin, işgücünün ve iş yerinin yapısının, çalışma şeklinin, koşullarının ve sürelerinin değişmesine neden olmuştur (Noyan, 2007: 85). Esnek otomasyonun ve esnek teknolojinin yaygınlaşmasıyla işgücünde vasıfsız ya da yarı vasıflı mavi yakalı iş görenlerin yerineteknolojiden anlayan ve teknolojiyi uygulayabilen, verimli ve kaliteli hizmet sunabilen beyaz yakalı iş görenlere olan ihtiyaç artırmıştır (Çelenk, 2008: 16) . Esnek otomasyon bir taraftan bilgiye dayalımesleklerin önemini arttırarak istihdam yapısını, çalışma şeklini ve koşullarını değiştirirken diğer bir taraftan birçok işin yitirilmesine yolaçmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişimin üretim sürecine ve çalışma hayatına yansısıyla ile klasik çalışma şekli anlamını kaybetmiştir. Geleneksel çalışma şeklindeki işverenin kontrolü altında istihdam edilen iş gören, teknoloji ve otomasyon sayesinde işyerinden uzakta çalışıp emeğini uzaktan sunan yeni bir iş gören şekline dönüşmüştür (Topçuk, 2006: 7).

## **2.2. EKONOMİK KOŞULLAR**

Örgütsel esnekliğin gelişiminde etkili olan önemli unsurlardan biriside ekonomik koşullarda meydana gelen değişimler olmuştur. Ekonomik değişimlerle birlikte hız kazanan küreselleşme, artan rekabet, teknoloji ve çevresel koşullarda meydana gelen değişimler ve üretim sistemlerindeki gelişmeler örgütsel esnekliğin



ortaya çıkışında etkili olmuştur. Küreselleşme, ülkeler arasında ekonomik, siyasal, sosyal, kültürel, teknolojik değerlerin ve bu değerler etrafında oluşan birikimlerin serbestleşmesini, ulusal sınırları aşarak dünya çapına yayılmasını sağlayan ekonomik bir yapılanmayı ifade etmektedir (Albayrak, 2012: 168).

Teknolojik yeniliklerin ve çokuluslu işletmelerin gelişimi ile etkinlik kazanan küreselleşme, uluslararası ticarete engellerin kalkmasına, uluslararası ticaretin, işbirliğinin ve dünya çapında kaynak kullanımının artmasına neden olmuştur (Liemt, 1992: 453). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, yönetim ve üretim tekniklerini etkilemiş, bu gelişmeler küreselleşmeyi hızlandırmıştır. Üretimin küreselleşmeyle işletmelerde mal ve hizmet üretimi ülke dışına kaymış, bu durumda zaman ve mekan kavramları kaybolmuş, iletişim ve ulaşımın önem kazanmıştır. Küreselleşmeyle birlikte ulusal pazarların yerini dünya pazarları almıştır. Bu durum işletmelerin ulusal pazarlardan sağlayamadıkları yararları uluslararası pazarlardan sağlamaya çalışmalarına ve uluslararası ticaretin önem kazanmasına yol açmıştır. Küreselleşmeyle birlikte teknolojik gelişmelerin artması ve ekonomik sınırların ortadan kalkması mal ve hizmet üretimini ve dağılımını hızlandırmış ve bu durumda örgütler ciddi bir rekabetle karşı karşıya kalmıştır. Tüm bu değişimlerle başa çıkabilme zorunluluğu örgütlerde esnekliği gündeme getirmiştir (Çelik, 1999: 25).

Küreselleşmenin etkileri ile bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler zaman ve mekan konusunda esnekliği sağlayarak, mal ve hizmet üretiminin istenilen yer ve sürede gerçekleştirilmesine imkan tanımıştır. Yine ulusal sınırların aşılması sonucunda ortaya çıkan çokuluslu işletmelerde faaliyetlerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile farklı bölgelerden yapılması yoluyla esneklik sağlanmıştır. Küreselleşme ve beraberindeki değişimler örgütlerde bir taraftan esneklik olgusunu gündeme getirirken, diğer taraftan üretim sistemlerinin de değişimine neden olmuştur. Piyasadaki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek, değişen ve çeşitlenen tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmek için örgütlerde esnekliğin yanı sıra üretim süreçlerinde de esnek üretim sistemlerine geçilmiştir. Bu

yeni üretim sistemi, üretimin örgütlenmesinden, tüketim kalıplarına, işletmelerarası ilişkilerden, üretimin mekansal dağılımına kadar hemen her alanda, esneklik ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Topçuk, 2006: 4). Bu durum işgücü ihtiyacını da değiştirerek post-fordist üretimde olduğu gibi tek amaçlı makineleri kullanarak sürekli aynı işi tekrar eden vasıfsız işgücünün yerini, tasarım, bilgisayar programlama, makine ayarlama ve bakım operatörlüğü gibi niteliklere sahip olan vasıflı işgücünün almaya başlamasına yol açmıştır (Seleke ve Man, 2006: 4). Üretim sistemlerinde meydana gelen değişimler istihdamın sektörel dağılımını da etkileyerek işgücünün önemli ölçüde hizmet sektörüne kaymasına neden olmuştur. Gelişmelerle birlikte bilgisayar destekli tasarım ve üretim başta olmak üzere, üretimde makine ve robotların kullanımı artmış, üretim süreci ile hizmet sektörü bütünleşik hale gelmiştir (Uyanık, 2003: 5).

Başta üretim süreci olmak üzere emek piyasasında ve ekonomik kurumlarda köklü bir dönüşüme neden olan yeni üretim tarzının en önemli özelliğini yeni teknoloji kullanımıyla ilişkili olmasıdır (Oğuz, 2007: 16). Sadece üretime odaklanan fordist üretimin aksine post-fordist üretim örgütün çevresel değişimlerden daha az etkilenecek değişen koşullara daha çabuk adapte olmasını amaçlamaktadır (Memduhoğlu, 2007). Bu duruma esnek üretim sisteminin teknolojik ve ekonomik gelişmelere cevap verebileceğini ileri süren post-fordist teorilerle desteklenmektedir. Bu teorilerden esnek uzmanlaşma teorisine göre fordist üretim şekli, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve ekonomik krizlerin etkisi ile geçerliliğini kaybetmiş ve yerini yeni bir üretim paradigmasına bırakmıştır. Burada esnek üretim ile, talepteki dalgalanmalara uyum sağlayabilecek, tüketicilerin değişen ihtiyaçlarına cevap verilebilecek olan işletmeler rekabet açısından avantajlı hale gelecektir. Esnek firma teorisinde ise kurumsal yapıların teknolojik ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayamamasının fordizm sisteminde krize yol açtığını ve kitle üretiminin geçerliliğini yitirdiğini vurgulamaktadır. Krizden kurtulabilmek için, kitle üretiminin yerine esnek üretim sistemi tavsiye edilmektedirler. Bu süreçte ortaya çıkan düzenleme teorisine göre de fordist üretim, teknolojik gelişmelere uyum sağlayamamış, değişikliklere cevap verememiş ve sistem geçerliliğini yitirmiştir.

Bunun sonucunda fordist üretimin yerine esnek üretim benimsenmiştir (Yavuz, 1995: 9-10).

Sonuç olarak esnekliğin gelişiminde birçok faktör etkili olmasına rağmen temel kaynağın teknolojideki gelişmeler ve üretim sürecindeki dönüşümler olduğu gözlemlenmektedir. Üretim süreçlerini kolaylaştıran ve hızlandıran teknolojilerinin kullanılmaya başlamasıyla birlikte üretim süreci esnekleşmeye başlamıştır. Artan rekabetle birlikte, küreselleşme ve yaşanan konjüktürel dalgalanmalara karşı cevap verebilme ihtiyacı üretimden yönetime, teknolojiden çalışma şekillerine kadar tüm alanlarda esnekliği ortaya çıkarmıştır.

### **3. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI**

#### **3.1. GENEL OLARAK ESNEK ÇALIŞMA**

Buraya kadar örgütsel esneklik kavramsal olarak ele alınmış olup, örgütlerde esneklik ihtiyacına neden olan faktörler ve örgütsel alandaki esneklik türlerine değinilmiştir. Bu bölümde ise esnek çalışma kavramı irdelenmeye çalışılacaktır. Önce genel olarak esnek çalışma kavramına yer verildikten sonra istihdam esnekliği türleri ve esnek çalışma türleri hakkında bilgi verilecektir.

Literatürde esnek çalışma ile ilgili tartışmalar geniş yer bulurken, bu kavramın kendisi hala belirsizliğini sürdürmektedir. Bu kavramı tanımlamak için farklı ama çoğu zaman birbiri ile çakışan bir terminoloji kullanılmaktadır. ABD’de "acil veya beklenmedik çalışma" şeklinde ifade edilen esnek çalışma Avrupa Birliği'nde (EU) ise "karakteristik olmayan" çalışma veya "aile esaslı aile dostu" istihdam olarak nitelendirilmektedir. İngiltere'de ise "esnek çalışma" kavramı kullanılmaktadır. Ülkemizde de esnek çalışmayı ifade etmek için "esnek istihdam" veya "part-time" gibi kavramlar yer almaktadır. Bu çalışmada da esnek çalışma kavramı kullanılmaktadır (Tregaskis, vd., 1998: 535).

Tam gün istihdama alternatif olarak gelişen esnek çalışma, tüm dünyada olduğu gibi Avrupa Ülkeleri'nde de hızla yayılmaya başlamış, zamanla işverenlerin, sendikacıların ve toplumun başlıca ilgi alanı haline gelmiştir (Tarcan, 2000). Esnek çalışma uygulamaları ülkelere göredeğişiklik göstermekle birlikte esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeler özellikle 1970'lerden sonra bütün dünyadayayılmıştır. Hemen her ülkede esnek çalışma türleri görülmeye başlanmıştır. Türkiye'de ise esnek çalışma uygulamalarının temeli ekonomik olmakla birlikte esnek çalışmaya olan ilgi 1990'dan sonra artmıştır. 2003 yılında esnek çalışmayla ilgili 4857 sayılı İş Kanunu çıkarılmıştır (Noyan, 2007: 159).

Yeri ve zamanı geldiğinde tarafların ihtiyaçları doğrultusunda iş görenlerin istihdam edilmesi olarak tanımlanabilen esnek çalışma örgütsel çıktıyı, müşteri sadakatini, iş görenlerin uzmanlık ve etkinliğini maksimum ve optimum düzeye getirme doğrultusunda iş düzenlemeleri yaratılmasını içermektedir (Pettinger, 2002: 14). Bir başka ifade ile esnek çalışma iş görenin her gün çalışacağı günlük çalışma saatini özgürce düzenleyebilmesi anlamına gelmektedir. Esnek çalışma sayesinde iş görenin toplam çalışma saati sabit kalmış olmakla birlikte iş gören bu toplam çalışma saatini haftalık ya da aylık olarak istediği gibi belirleyebilmektedir (Olorunsola ve Ibegbulam, 2003: 71). Esnek çalışma günümüz işletmeleri açısından da fazla mesainin azalmasına yol açan, devamsızlığı düşüren, verimliliği arttıran ve iş tatminini yükselten bir uygulama olarak tanımlanmaktadır (Kauffled, Jonas ve Frey: 2004: 80).

Esnek çalışma; iş görenin yasaların koruması ve düzenlemesi yoluyla önceden belirlenen kurullarla çalışması yerine işverenin ve iş görenin hukuki araçlardan faydalanarak çalışma şartlarını, değişik şekilde düzenleyebilme serbestisine imkan veren bir çalışma şekli olarak ifade edilmektedir (Çamlı, 2010: 6).

Çalışma şartlarında katılık ve sertlikten daha yumuşak şartlara geçişi ifade eden esnek çalışma taraftara göre de farklı şekillerde tanımlanmıştır (Acarken, 2002:

3). İşverenlere göre esnek çalışma, globalleşen dünyada değişen ekonomik ve sosyal şartlara, gelişen teknolojiye ve uluslararası rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için tarafların çalışma şartlarını kendi istediklerine göre belirleyebilme serbestisini ifade etmektedir (Işık, 2001: 7-8). İş görenler için esnek çalışma ise, çalışma koşullarını ve türlerini ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebilme özgürlüğü olarak ifade edilmektedir (Kayalar, 1997: 4).

Esnek çalışmada taraflar değişen şartlara uyum sağlayabilmek için anlaştıkları normlarla çalışma şartlarını, saatlerini ve yerlerini ihtiyaçlarına göre belirleyebilme serbestisine sahip olmaktadırlar (Kayalar, 1998: 2). Ancak burada çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi sürenin azaltılması anlamına gelmemektedir. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesinde değişik çalışma biçimleri ile çalışma sürelerinin farklılaştırılması söz konusu olabilmektedir. Esnek çalışma saatleri ile iş görenlere işe başlama ve bitirme saatlerini, bazı durumlarda günlük çalışma sürelerini serbestçe seçme özgürlüğü sağlayan iş zamanının düzenlenmesi söz konusudur. Bu şekilde, çalışma saatleri üzerinde denetim sağlanabilmektedir (Armağan ve Bozkurt, 2008: 51). Bununla birlikte çalışma süreleri esnekliği, yalnızca çalışma süreleri ile ilgili esneklik kapsarken, esnek çalışma düzenlemeleri için yapıldığı yerinde esnekleştirilmesi yâni mekânsal esnekliği içermektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 15).

Farklı tanımları olan esnek çalışmayı iş gören ve işverenler farklı şekilde değerlendirmektedir. Çalışma kavramının farklılaşmasıyla iş yaşamını bireysel tercihlerle uyumlu hale getirmek isteyen bazı iş görenler aile gereksinimleri ve emeklilik dönemine ilişkin farklı nedenlerden kendi özel yaşamlarına uygun olabilecek çalışma biçimlerine yönelmektedirler. Esnek çalışmaya işverenler açısından bakıldığında bazı işverenlerin iş yerlerinde, gerek sayısal anlamda, gerekse yapısal anlamda istihdam esnekliğine ihtiyaç duydukları görülmektedir. Aynı zamanda bazı işverenler esnekliği kuralsızlaştırma ile eş tutmakta, standart çalışan iş görenlerin kazanıldıkları haklarından kurtulmak için bir yol olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu şekilde düşünüldüğünde esnek çalışma, güvensiz iş, ücret farklılıkları,

sendikaların zayıflaması, iş yasalarının zayıflatılması sonuçlarına yol açmaktadır (Noyan, 2007: 31).

Esnek çalışmanın ortaya çıkışında temel olarak ekonomik ve teknolojik faktörler etkili olmakla birlikte, sosyal ve aile yaşamındaki değişimlerde esnek çalışma düzenlemelerinin ortaya çıkmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır (Harrington, Linehan ve Cross, 2008: 167). Esnek çalışma, aile ve iş hayatını birleştirme girişimleriyle iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamada etkili olmaktadır. Bu bağlamda, ekonomik ve sosyal yararları olan esnek çalışma, yalnızca üretim ve rekabeti arttırmanın yanında işsizliği de azaltarak aile ve iş yaşantısını dengeleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Papalexandris ve Kramar, 1997: 581).

Kısa zamanda pek çok alanda görülen esnek çalışma hem işverenler hem de iş görenler için önem taşımaktadır. İşverenler açısından piyasada yaşanan değişimlere cevap verebilme ve ellerindeki iş güçlerini etkin şekilde kullanma istekleri gibi nedenlerden esnek çalışma daha da popüler hale gelmiştir. İş görenler içinde aynı zamanda işleri ile iş dışındaki aktivitelerini dengelemek ve organize etmek önemli olduğu ve yaşam tarzlarında bireyselleşme geniş yer tuttuğu için esnek çalışma önem kazanmıştır (Kattenbach, Demerouti ve Nachreiner, 2010: 279-280).

Sayısı itibarıyla oldukça fazla olan esnek çalışma türleri farklı şekillerde gruplandırılmaktadır (Çelenk, 2008: 40). Burada esnek çalışma istihdam şekillerine ve çalışma sürelerine göre olmak üzere iki grupta incelenmeye çalışılmıştır. Tablo 1'de de görüldüğü gibi istihdam şekillerine göre esnek çalışma; part-time çalışma, evde çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi çalışma türlerini kapsarken çalışma sürelerine göre esnek çalışma ise, sıkıştırılmış çalışma haftası, vardiyalı çalışma, kayan iş süresi, yıllık çalışma süresi ve telafi çalışması gibi çalışma türlerini kapsamaktadır.

**Tablo 1. Esnek Çalışma Türleri**

ESNEK ÇALIŞMA TÜRLERİ		
İstihdam Şekillerine Göre Esnek Çalışma Türleri	Çalışma Sürelerine Göre Esnek Çalışma Türleri	Diğer Esnek Çalışma Türleri
Part-time Çalışma	Sıkıştırılmış Çalışma Haftası	Taşeron (alt-işveren) Çalışma
Tele Çalışma	Vardiyalı Çalışma	Sözleşmeli Çalışma
Evde Çalışma	Kayan İş Süresi	Emekliliğe Yumuşak Geçiş
İş Paylaşımı	Yıllık Çalışma Süresi	
Çağrı Üzerine Çalışma	Telafi Çalışması	
Ödünç İş İlişkisi		

Kaynak: Armağan ve Bozkurt, 2008: 51.

Çalışmanın devam eden kısmında esneklik ve esnek çalışma türleri ayrı ayrı ele alınacaktır. Esneklik türleri kapsamında sayısal esneklik, fonksiyonel esneklik, ücret esnekliği, uzaklaştırma stratejileri ve çalışma süreleri esnekliğine yer verilecektir. Esnek çalışma türleri ise istihdam türlerine ve çalışma sürelerine esnek çalışma türleri ve diğer esnek çalışma türleri şeklinde sınıflandırılacaktır. Yapılan sınıflandırma çerçevesinde esnek çalışma türlerinin tarihi gelişimi, kavramsal boyutu, avantajlı ve dezavantajlı yönleri üzerinde durulacaktır. Esnek çalışmayla ilgili Türkiye’deki ve dünya ülkelerindeki uygulamalara değinilecektir.

## **3.2. İSTİHDAM ESNEKLİĞİ TÜRLERİ**

### **3.2.1. Fonksiyonel Veya İç Esneklik**

Fonksiyonel esneklik, iş görenlerin çok yönlülüğü ve farklı görevlerin üstesinden gelme becerileri ve çeşitli işler arasında serbestçe hareket edebilmeleri anlamına gelmektedir (Riley ve Lockwood, 1997: 413). Fonksiyonel esneklik, talebe

karşılık verebilmek için işgücünün becerilerini çeşitli şekillerde kullanma yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir (Iles, Forster ve Tinline, 1996: 21). Burada iş görenler, farklı amaçları gerçekleştirebilecek çok yönlü becerilere sahip olduğundan bu duruma uygun emek, teknoloji ve örgütlenme biçimlerini de kullanabilmektedir (Ezer, 2008: 5). İş görenlere farklı alanlarda görev ve sorumluluğun verilebildiği, nitelikli işgücünü gerektiren fonksiyonel esneklikte işgücünün vasıf ve yetenekleri önem kazanmaktadır (Tuncay, 1995: 22).

Fonksiyonel esneklikte iş görenin farklı görevleri yerine getirebilmesi, iş genişletme, iş zenginleştirilmesi ve iş rotasyonu aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir (Cordery, vd., 1993: 705-706; Goudswaard ve Nanteuil, 2000: 8). Bu kavramlar üzerinde tek tek durulacaktır.

İş genişletme niceliksel olarak işin içeriğini genişleterek, çeşitli iş basamakları ekleyerek yatay olarak aktivite alanını genişletmeyi içermektedir (Friedrich ve Kabst, Weber ve Rodehuth, 1998: 506). İş zenginleştirme, işin dikey olarak uzatılarak, iş görenin planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili işleri başından sonuna kadar yapmasına imkan tanınması ve iş görenin sorumluluk alanı genişletilmesi olarak ifade edilmektedir. Burada sorumluluk alanı genişleyen iş görenlerin özgürlük ve bağımsızlığı arttığından bu durum işe olan bağlılığı da artırmaktadır (Erdem, 2012: 245-246). İş rotasyonu ise iş görenlerin çeşitli sorumluluk alabilecekleri işler arasında transfer edilerek işyerinin değiştirilmesini ifade etmektedir. Bu uygulama ile yeni görevler alarak, faaliyetlerini bağımsız ve sorumluluk içinde yerine getiren çalışanların bilgi ve yeteneklerinin artması planlanmaktadır. İş rotasyonu da diğer uygulamalarda olduğu gibi esneklik sağlayarak monotonluğu azaltan, iş görenlerin verimliliğini ve motivasyonunu artıran bir uygulama olmaktadır. İş rotasyonu ile iş görenlerin yetenek ve ilgilerine uygun işler bulunduğundan iş gören kendi yeteneklerine uygun alanlarda çalışma imkanı bulmaktadır (Friedrich ve Kabst, Weber ve Rodehuth, 1998: 507).



İşgücünden farklı alanlarda yararlanabilmeye imkan tanıyan fonksiyonel esnekliğe özellikle kriz dönemlerinde başvurulmaktadır. Bu uygulama sayesinde iş görenleri işten çıkarmak yerine, farklı pozisyonlara kaydırarak, organizasyon içinde iş değişikliğine gidilmektedir (Kayalar, 1998: 3). Ağırlıklı olarak hizmet sektöründe görülen fonksiyonel esneklik, görevlerde değişiklik yapmak suretiyle işgücü ürün ve üretim metotlarındaki değişimler doğrultusunda kullanılabilir. Böylece işletmeler değişikliklere daha esnek bir şekilde karşılık verebilmekte ve organizasyonel etkinlik ve verimlilik geliştirilmektedir. Aynı zamanda iş göreni farklı alanlarda kullanılmaya imkan veren fonksiyonel esneklik uygulamaları ile istihdam güvenliği sağlanmakta, maliyetler düşürülmekte ve buna bağlı olarak rekabet avantajı yakalanmaktadır (Yüksel, 2008: 100).

Fonksiyonel esneklik uygulamaları iş görenler için olduğu kadar işverenler içinde avantajlar sağlamaktadır. İş görenlere farklı görevler verilmesi ile hem farklı yetenekler ortaya çıkarılmakta hem de sorumlulukların artmasına bağlı olarak iş görenlerin kendilerine güveni ve işe olan bağlılıkları artmaktadır. İş görenin işe olan bağlılığının artmasıyla daha fazla verim elde edilmektedir. Özellikle iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu gibi iş görenlere farklı alanlarda çalışabilme imkanı veren tüm bu uygulamalar değişen şartlara adapte olabilmeyi ve verimli ve etkin çalışmayı sağlarken işverenler için de önemli bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır

### **3.2.2. Sayısal Veya Dış Esneklik**

Talepteki değişimlere karşılık olarak iş gören sayısını talep seviyesine uygun olarak ayarlama becerisi ile ilgili olan sayısal esneklik, talepteki dalgalanmaları karşılayabilmek için iş gören sayısındaki değiştirilebilirliği ifade etmektedir (Kara, Kayis ve O’Kane, 2002: 109; Riley ve Lockwood, 1997: 413). Dış esneklik olarak da nitelendirilen sayısal esneklik, işletmelerin değişen ekonomik ve teknolojik koşullara, piyasalardaki talep dalgalanmalarına ve üretim tekniklerindeki yeniliklere göre işgücü miktarının belirlenebilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 1995: 14).

Fonksiyonel esneklikte olduğu gibi daha çok hizmet sektöründe uygulama alanı bulan sayısal esneklik ile amaçlanan değişen şartlara uyum sağlayabilmenin yanında teknolojik alanda ve üretim sistemlerindeki yeniliklere de adapte olabilmektir (Turan, 2005: 21).

Özellikle talep dalgalanmaları karşısında tercih edilen sayısal esneklik uygulamaları rekabet ortamında önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu esneklik türünde iş gören alım ve çıkarımlarında kısıtlamalar az olmakta ve işletmeler esnek davranabilmektedirler (Yavuz, 1995: 15-16). Sayısal esneklik uygulamaları ile işletmeler, piyasa şartlarına göre çalıştırdıkları işgücü sayısında değişiklik yapabilmektebu sayede işgücü büyüklüklerini ihtiyaçlarına bağlı olarak artırıp azaltabilmektedir (Eryiğit, 2000: 10; Işık, 2001: 14). Tablo 2’de fonksiyonel esneklik ve sayısal esnekliğin farklarına yer verilmiştir.

**Tablo 2. Fonksiyonel Esneklik ve Sayısal Esneklik Arasındaki Farklar**

<b>ESNEKLİK TÜRLERİ</b>		
<b>Sayısal Esneklik</b>	<b>Çalışma şekli</b>	<b>İş organizasyonu</b>
	Sürekli sözleşmeler	Taşeronluk
	Belirli Sürekli Sözleşmeler	Dış Kaynaklardan Yararlanma
	Geçici İş İlişkisi	Serbest İş gören
	Mevsimlik Çalışma	
	İsteğe Bağlı Çalışma	
<b>Fonksiyonel Esneklik</b>		
	Çalışma Saatlerinin Azaltılması	İş Zenginleştirme/İş Rotasyonu
	Kısmi Süreli Çalışma	Takım Çalışması/Özerk Çalışma
	Gece ve Vardiya Çalışması	Çok Görevlilik, Çok Yeteneklilik
	Hafta sonu Çalışması	Proje Grupları
	Yoğunlaştırılmış İş Haftası Çalışması	Çalışanların Planlama, Bütçe, Teknoloji, İnovasyon Üzerindeki Sorumlulukları
	Çalışma Saatlerini Çeşitlendirmek	
	Düzensiz Çalışma Zamanları	

Kaynak: Goudswaards ve Nanteuil, 2000: 8.

### **3.2.3. Ücret Esnekliği**

Ücret esnekliği, iş görenlerin ücretlerindeki artma ya da azalmalara bağlı olarak işletmelerin esnek olarak davranabilme serbestisini ifade etmektedir (Eryiğit, 2000: 11). Fonksiyonel esnekliği destekleyen ücret esnekliği ödüllendirme sistemi ile ilgili olup az bulunan yetenekleri ya da bireysel performansları ödüllendirmek için kullanılmaktadır (Riley ve Lockwood, 1997: 413).

Ücret esnekliğinde işletmeler ücret yapısını ve seviyesini, ekonomideki değişimlere ve işgücünün performans ve yeteneklerine göre düzenleyebilmektedir. Böylece ücret esnekliği ile işletmelerde bir taraftan üstün vasıflı iş görenler ödüllendirilirken, diğer taraftan iş görenlerin yetenek ve performanslarını geliştirmelerine olanak sağlanmaktadır. Ücret esnekliği sayesinde talep ve üretimin azalması halinde meydana gelecek sakıncalar ve iş gören çıkarılması durumu ortadan kalkmakta bu sayede hem işletme yaşamını sürdürmekte hem de işsizlik artışı önlenmiş olmaktadır (Yavuz, 1995: 17). İşletmeler için ücret esnekliği işgücü maliyetlerini düşürmenin yanında bir motivasyon aracı olarak nitelikli iş göreni işletmeye çekebilmek için kullanılmakta ve fonksiyonel esnekliği uygulamayakoyabilmek için de tercih edilmektedir (Alkan, 2007: 37). Ayrıca işletmelerde iş gören sayısını azaltmak yerine ücretleri azaltmak özellikle kriz zamanlarında işsizliğin önlenmesinde ve bu şekilde rekabet avantajı elde edilmesine katkı sağlamaktadır. İş görenler ve işletmeler üzerinde etkili olan ücret esnekliğiyarınca sendikaların toplu pazarlık yapma gücünü de azaltmaktadır. Çünkü ücret esnekliği uygulamalarıyla ücretler işyeri düzeyinde iş görenle birlikte belirlediğinden sendikaların asli görevleri olan ücretleri artırma pazarlıklarındaki rolleri de azaltmaktadır (Korkmaz, 2007: 27).

#### **3.2.4. Uzaklaştırma Stratejisi**

Uzaklaştırma, bir iş yeri veya işletmenin kendi faaliyet alanına giren mal ya da hizmet üretiminin bir bölümünü başka bir işveren aracılığıyla yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Işık, 2001: 18). Bu tanıma göre işletmedeki bazı işler asıl işverenler dışında, alt işverenler gibi, başka kişi veya kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir.

İşletmeler sayısal esneklik ve fonksiyonel esneklik uygulamalarında rekabet gücünü artırmayı, verimliliği sağlamayı ve konjüktürel dalgalanmalara uyum gösterebilmeyi amaçlarken, uzaklaştırma stratejileri ile maliyetlerin düşürülmesini,

kaynak israfının önlenilmesini ve risk ve belirsizliklerden korunabilmeyi amaçlamaktadır (Yavuz, 1995: 18).

Özellikle teknolojik alanda yaşanan baş döndürücü gelişmeler işletmelerde teknik çalışmayı daha zorunlu kılmış ve işletmelerin her alanda uzmanlaşması mümkün olmadığından uzmanlık gerektiren işlerin farklı işletmeler tarafından yerine getirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Pinhas, 2006: 74). İşlerin sektördeki uzmanlaşan ve rekabet etme gücü yüksek olan işletmeler tarafından yapılması rekabet üstünlüğü sağlayan yeteneklere odaklanmayı sağlamakta, bu durum işletmelerin maliyetlerini azaltmaktadır. Bir hastanede temizlik, yeme-içme gibi faaliyetlerin farklı işletmeler tarafından yapılması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Turan, 2005: 39).

### **3.2.5. Çalışma Süreleri Esnekliği**

Çalışma sürelerinde esneklik, çalışma sürelerinde belli bir başlangıç ve bitiş zamanı olmaksızın işletme ile iş görenin birlikte düzenlediği ve standart çalışma şekline farklı olarak belirlediği durumu ifade etmektedir (Eryiğit, 2000: 12)

Bu genel tanımın ışığında çalışma sürelerinde esneklik kavramı dar ve geniş olmak üzere iki farklı şekilde tanımlanabilmektedir.

Dar anlamda çalışma sürelerinde esneklik taraflara çalışma sürelerini serbestçe belirleyebilme imkanı vermeyi ifade ederken, geniş anlamda çalışma sürelerinde esneklik standart olmayan tüm çalışma şekillerini ve çalışma sürelerini içermektedir (Topçuk, 2006: 21).

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi uzun yıllardır iş gören ve işveren arasında tartışılan önemli konulardan birisi olmuştur. İş görenlere göre çalışma süresinde esneklik, çalışma sürelerinin kısaltılmasıdır. Dolayısıyla iş görenler, iş gören sağlığının ve iş güvenliğinin sağlanması, çalışma hayatının insancıl hale gelmesi, iş görenlerin ailelerine zaman ayırabilmeleri ve işsizliğin engellenmesi gibi sebeplerden dolayı haftalık ve günlük olarak çalışma sürelerinin kısaltılmasını talep etmektedirler. İş görenler yasal düzenlemelerle, ücretleri düşürmeden çalışma süresinin kısaltılmasını talep ederken, işverenler çalışma sürelerinin esnekleştirilmesini istemektedirler (Yavuz, 1995: 20).

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile kapasite kullanımının maximum hale getirilmesi, talepteki dalgalanmalara uyum sağlanması ve iş imkanının yaratılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda esnekliğin çalışma hayatına yansımaları piyasalarda meydana gelen konjoktürel dalgalanmalara uyum sağlayabilmeyi ifade ederken istihdamın esnekliğinin artırılması gençler, emekliler ve kadınlar gibi farklı istihdam grupları açısından değerlendirildiğinde yeni iş imkânlarının yaratılması anlamına gelmektedir.

Çalışma süresi esnekliğiyle ilgili uygulamalar ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte temel olarak iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlki, esnek çalışma olarak nitelendirilen ve çalışma sürelerinde değişiklik meydana getirmeden mevcut çalışma sürelerini esnek hale getirip yeniden yapılandırma düzenlemelerini kapsamaktadır. İkincisi ise mevcut çalışma sürelerini azaltmak ve düzenlemek şeklinde olmaktadır. Çalışma sürelerinin azaltılması ve düzenlemesi iki şekilde uygulanmaktadır. Birincisi verimlilik artışına bağlı olarak ücretler düşürülmeden geleneksel çalışma sürelerinin azaltılmasını, diğeri çalışma süreleri ve ücretlerin birlikte azaltılmasını içermektedir (Turan, 2005: 23).

Ülkemizde ise 1475 sayılı eski İş Kanunu'nda haftalık 45 saat olarak belirlenen çalışma süresi, 4857 sayılı yeni İş Kanun'unda aynı şekilde kalmıştır.

Ancak eski kanunda çalışma süreleri çalışılan gün sayısına eşit bölünürken, yeni kanunla, çalışma sürelerinin eşit bölünmesine ilişkin emredici hüküm ortadan kalkmıştır. Yeni kanunda tüm işlerde tarafların anlaşması şartıyla haftalık normal çalışma süresinin işyerlerinde haftanın çalışılan günlerinde 11 saati aşmayacak şekilde dağıtılabileceği belirtilmiştir (Topçuk, 2006: 23).

Çalışma sürelerinin esnekleşmesi ile verimliliğin arttığı, işgücü devrinin azaldığı, çalışanların özel yaşamları ile iş yaşamları arasında dengenin sağlandığı görülmektedir (Çelenk, 2008: 35). Çalışma süreleri esnekleştiğinde iş tatmininin örgütsel devamlılığın, performansın arttığı, stresin azaldığı belirtilmektedir (Pierce ve Newstrom, 1983: 258). Esnek çalışma süreleri, iş özerkliği ve sorumluluğun genişletilmesi aracılığıyla çalışma yaşamının kalitesine de katkıda bulunmaktadır (Pierce ve Newstrom, 1983: 248). Ayrıca çalışma sürelerindeki esneklik iş görenlere kararlarında serbestlik imkanı tanıyarak onların yaptıkları iş üzerindeki kontrollerini artırmaktadır (Yıldız, 2007: 103).

İş görenden yer ve zaman konusunda farklı şekillerde yararlanabilmeyi sağlayan istihdam esnekliği işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır. İstihdam esnekliğinin iş gören açısından önemli yönlerinden birisi iş imkanı olması ve farklı yeteneklerini kullanabilmeye fırsat vermesidir. İstihdam esnekliği özellikle iş ve aile hayatını dengelemek zorunda olan kadın iş görenler için, aynı anda hem çalışıp hem de eğitimine devam etmek isteyenler için çözüm olmaktadır. Yine iş görenin niteliklerini ortaya çıkaran bu çalışma şekli iş gören için kariyer imkanı olurken işletmeler açısından bakıldığında da özellikle sayısal esneklik uygulamaları piyasadaki değişikliklerin ve belirsizliklerin olduğu durumlarda avantaj olmaktadır.

### **3.3. ESNEK ÇALIŞMA TÜRLERİ**

#### **3.3.1. İstihdam Şekillerine Göre Esnek Çalışma Türleri**

İstihdam şekillerine göre esnek çalışma türlerini part-time çalışma, tele çalışma, evde çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma ve ödünç iş ilişkisi olmak üzere incelemek mümkündür.

##### **3.3.1.1. Part-time (Kısmi) Çalışma**

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik, teknolojik alanlardaki gelişmeler üretim şeklini değiştirmiş, iş gören-işveren ilişkilerini yakından etkilemiştir. Çalışma ilişkilerini de etkileyen gelişmelerle birlikte part-time çalışma başta olmak üzere yeni çalışma türleri ortaya çıkmıştır (Yavuz, 1995: 39). Hizmet sektöründe ve imalat sektöründe görülen part-time çalışmanın ortaya çıkışında kadınların çalışma hayatındaki payının artması, rekabetin artması ve demografik, teknolojik, ekonomik, sosyal faktörlerde meydana gelen değişimler etkili olmuştur (Snider, 1995: 239). Özellikle Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde oldukça yaygın olan part-time çalışma kısa zamanda İskandinav ülkeleri, Hollanda ve İngiltere'de de hızla yayılmıştır (Brewster, Mayne, Tregaskis, 1997: 89). Part-time çalışma özellikle kadınların işgücü piyasasına katılım oranını artırdığı için pek çok gelişmiş ülkede tercih edilmiştir (Humphreys, Fleming ve O'Donnell: 2000: 68). Hizmetler sektörünün gelişmesiyle önemi artan part-time çalışma günümüzde de en çok karşılaşılan esnek çalışma türlerinden birisi olmuştur (Branine, 2003: 55).

İş görenlerinin çoğunu genç yaşta ve emekliliği yaklaşmış kadınların oluşturduğu part-time çalışma eğitim hayatına devam etmek isteyen gençler, tam gün çalışmayacak yaşlılar ve kariyer yapmayı istemeyenler tarafından da tercih edilmiştir (Kerka ve Sandra, 1990: 2). Zamanla part-time iş gören sayısındaki artış ve bu kişilere olan ihtiyaç bakış açısını değiştirmiş, ilk olarak düşük maaş ve düşük



nitelik gerektiren işlerde görülen part-time çalışma şekli daha çok teknik ve uzmanlık gerektiren yönetim işlerinde yaygınlaşmıştır (Fernandez, Munoz de ve Llorente, 2009: 170). Daha çok hizmet sektöründe görülen part-time çalışma ülkemizde de genellikle süpermarket, temizlik, otel, mağaza, sağlık gibi geç saatlere kadar açık olan ve hizmet sektöründe yer alan iş yerlerinde uygulanmaktadır (Yavuz, 1995: 41).

Part-time çalışma uygulamalarına daha önce rastlanmış olsa da bu tür çalışma şekli ülkemizde ilk kez 4857 Sayılı İş Kanunu 9. maddesi ile tanımlanmış ve yasal bir çerçeve kazanmıştır. 1475 Sayılı İş Kanunu'nda part-time çalışmaya ilişkin hükümler yer almamış, bu kanunun uygulandığı dönemlerde de tam süreli çalışma sözleşmelerinin yanında part time çalışma sözleşmeleri yapılmıştır (Şafak, 2009). 4857 sayılı kanunda part time çalışma, iş görenin normal haftalık çalışma süresinin, tam zamanlı iş sözleşmesiyle çalışan emsal iş görene göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi halinde sözleşme part time iş sözleşmesi şeklinde ifade edilmiştir (Korkmaz, 2007: 29). Mevzuatımızda yer alan part time çalışma Almanya, Fransa İtalya, İngiltere, ABD, İsviçre ve İspanya gibi ülkelerde de yasalarla düzenlenmiştir (Turan, 2005: 124).

Part-time çalışmanın günümüze kadar birçok tanımı yapılmış olmasına rağmen üzerinde ortak bir görüş birliği bulunan tanımına rastlamak oldukça zordur (Yavuz, 1995: 37). Ülkelerin ulusal kanunlarına göre farklı şekillerde tanımlanan part-time çalışma literatürde de farklı şekillerde ifade edilmiştir (Palaz, 2003: 1).

ABD'de genellikle haftada 35 saatten daha az süreli çalışma olarak ifade edilen part-time çalışma Almanya'da ise haftada 36 saatten daha az yapılan çalışma olarak tanımlanmıştır. Kanada ve İngiltere'de part-time çalışma tam gün çalışmadan ayrılmış olan 30 saatlik çalışmaya verilen isimdir. Fransa'da da kanuni çalışma süresinin en az %20 altında olan çalışma part-time çalışma olarak adlandırılmaktadır (Kalleberg, 2000: 343). Danimarkada ise işveren ve sendikalar arasında anlaşma yapılarak part-time çalışma saati tespit edilmektedir (Öztürkoğlu, 2006: 7).

Tanımlara bakıldığında part-time çalışmanın oluşumunda genellikle saat baz alınmakla birlikte farklı kriterlerinde etkili olduğu görülmektedir.

Ülkelerin mevzuatında farklı şekillerde yer alan part-time çalışmanın Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) tarafından yapılan tanımı tüm ülkeler için daha genel ve benimsenen bir tanım olmuştur. ILO'ya göre part-time çalışma, normal olarak çalışmadan daha az süreyi kapsayan ücretli çalışmayı ifade etmektedir (Desarrollo, 2000: 16). ILO, part-time çalışmayı normal zamandan anlaşılardan belirgin olarak daha az çalışma saatini ifade eden ve düzenli gelir getiren bir çalışma şekli olarak tanımlamaktadır. Burada part-time çalışma şeklinin düzenli, formal ve sürekli bir istihdam ilişkisini içerdiğine, bir ücret karşılığı yapıldığını, çalışma saatlerinin belirgin olarak daha az olması gibi pek çok noktaya işaret etmekte, part-time çalışma bu özellikler part-time çalışmayı diğer çalışma şekillerinden ayırt etmektedir (Thurman ve Trah, 1990: 23).

Başta ILO olmak üzere, uluslararası kuruluşlar ve akademik çevreler tarafından, farklı yönlerden ele alınan part-time çalışmanın uluslararası düzeyde bir tanımının olmaması, kavrama yönelik olarak farklı tanım ve uygulamaları ortaya çıkarmaktadır (Turan, 2005: 29). Part-time çalışma bir iş görenin aynı organizasyonda tam zamanlı bir görevde çalışan kişiden saat olarak nispeten daha az çalışması olarak tanımlanabilir (Branine, 2003: 55). Başka bir ifadeyle part-time çalışma, iş görenlere kendi ihtiyaçlarını yerine getirebilmeleri için talep ettikleri zamanla uzlaşan bir çalışma şekli olarak da ifade edilebilmektedir (Fagan ve Walthery, 2011: 270).

Part-time çalışmanın iş görenler ve işletmeler açısından pek çok avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. İş görenler açısından part-time çalışmanın en önemli yararı, çalışma süresini kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda belirleyebilen part-time iş görenlerin iş ve aile yaşamı arasında denge kurabilmesine olanak sağlamasıdır (Kuşaksız, 2006: 4). Part-time çalışmanın iş görenler tarafından görülen

bir başka avantajı ise iş stresini azaltması ve verimliliği arttırmasıdır. Tam gün iş görenlere kıyasla daha fazla motive olan part-time iş görenlerde verimlilik artarken devamsızlıkta azalmaktadır (Thurman ve Trah, 1990: 25). Part-time çalışmanın işverenler tarafından belirtilen en önemli avantajı sayısal esneklik sağlamasıdır (Branine, 2003: 60). Ayrıca bu çalışma şekli işverenler açısından da verimliliğin artması, işe karşı devamsızlık ve geç kalmaların azalması ve iş gören maliyetlerinin azalması gibi avantajlar sağlamaktadır (Ünal, 2005: 112).

Part time çalışmanın dezavantajlarına da rastlanmaktadır. Örneğin, part-time çalışmada daha fazla iş yoğunluğuna ve strese maruz kalan part-time iş görenler, diğer iş görenlerle etkileşim ve iletişim problemi yaşamaktadır (Fernández, Muñoz de ve Llorente, 2009: 170). Yine part-time çalışma düşük gelir, kariyer imkanının azalması gibi dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Part-time çalışmanın tam zamanlı çalışmak istemeyen kadınlar için bir fırsat olduğu ancak kadınların iş piyasasındaki mevcut fırsatlarını sınırlandırıp, onları terfi ve kazançları bakımından engellediği ayrıca görülmektedir. Ayrıca iş güvenceleri daha az olan part-time iş görenler sosyal haklardan, prim, tatil ve hastalık ücreti, eğitim ödeneği, kıdem gibi ek ödemelerden yararlanamamaktadırlar. Part-time çalışma, işverenler açısından da yüksek eğitim masrafları, daha fazla yönetsel iş yükü ve kontrolün güçleşmesi gibi sorunlara neden olmaktadır (Kerka ve Sandra, 1990: 2).

Görüldüğü üzere, part-time çalışmanın iş görenler ve işverenler için pek çok avantajının bulunmasının yanı sıra pek çok dezavantajı da bulunmaktadır. Buna rağmen part-time çalışma, zorlu çalışma yaşamında kendini ifade edebilmede güçlük yaşayan pek çok kişi için ise bir istihdam fırsatı sağlamaktadır. Özellikle kadınların, gençlerin ve emeklilerin iş yaşamında kendilerine yer bulmaları çoğunlukla part-time çalışma sayesinde gerçekleşmektedir. Yasal olarak ülkemizde part-time çalışma türüne sıklıkla rastlanmasa uygulamadaki en yaygın esnek çalışma türlerinden biri olan part-time çalışmaya ilişkin hukuk sistemimizde hala gerekli düzenlemeler yapılmamıştır.

### 3.3.1.2. Tele Çalışma

I. Sanayi Devrimi'nden sonra işyeri merkezleşmiş, işgücü işyerine bağlı hale gelmiş, ancak bu dönemden sonra hız kazanan teknolojik gelişmeler merkezi yapıdan uzaklaşmaya ve iş görenlerin daha bağımsız hale gelmesine sebep olmuştur (Yavuz, 1995: 63). Bu değişimlerle, bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler iş görenlere geleneksel ofis ortamının dışından bilgiye ulaşma imkanı vermiş ve böylece tele çalışma yaygın hale gelmiştir (Tsiligrades, 1993: 241-242). Günümüzde de çalışma biçimlerinin en yenisi olarak nitelendirilen tele çalışma, geçmiş eskilere uzanan evde çalışmanın değişen bir türünü ifade etmektedir. Ancak tele çalışmanın evde çalışmadan önemli bir farkı tele çalışmada kablosuz teknolojiler vasıtasıyla gezici olarak ve gerektiği hallerde iş yerinde de çalışabilmektedir (Göktürk, 2007: 210). Tele çalışma başta gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler olmak üzere, ABD, Kanada, Japonya, Avustralya ve AB ülkelerinde hızla yaygınlaşmıştır (Tozlu, 2011: 112).

Önceleri daha çok kadın iş görenler tarafından tercih edilen tele çalışmanın iş gücü istihdamı içinde payının artmasında teknolojik yenilikler ve petrol krizi etkili olmuştur (Martino ve Wirth 1990: 533). Yeni iş imkanları sunması, işin merkezden uzakta yapılabilmesine imkan sağlaması gibi faktörler tele çalışmanın yaygınlaşmasında etkili olan faktörler arasında yer almıştır (Soysal, 2006: 5). Teknolojik gelişmeler ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasının artmasıyla birlikte alternatif bir çalışma biçimi olarak ortaya çıkan bu çalışma şekli, özellikle bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde görülmeye başlanmıştır (Baruch, 2001: 113-114). Ayrıca bu istihdam şekli teknolojinin de artmasıyla birlikte çok farklı iş çeşitlerinin çıkmasına neden olmuştur (Humphreys, Fleming ve O'Donnell, 2000: 78).

Tele çalışma ilk zamanlarda, telefon ve bilgisayar aracılığıyla evde çalışma şekli olarak düşünülmesine rağmen geçen süre içinde çok sayıda çalışma şekli kavramın içine dahil olmuştur. Ancak buna rağmen hangi çalışma şeklinin tele

çalışma olarak değerlendirilebileceği konusunda ülkeler arasında da görüş birliği sağlanamamıştır (Tokol, 2003: 1). Telekubbe, teleköy, uzaktan çalışma, ağ iletişimi, dışardan çalışma ve elektronik olarak evden çalışma, evde çalışma, elektronik ev ve evden çalışma gibi kavramlar tele çalışma kavramının yerine kullanılmış, yerel çalışma merkezleri, uydu bürolar, tele merkezler, fonksiyonel yer değiştirme, çağrı merkezleri, komşu büro, evde büro ve gezici büro tele çalışma şekilleri arasında yer almıştır (Kamerade ve Burchell, 2004: 346; Teo ve Lim, 1998: 1; Ward ve Shabha, 2001: 61)

Ülkemizde tele çalışma 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmemesine rağmen uygulanmasına engel teşkil eden bir hükümde bulunmamaktadır (Zengin, 2008: 20). Bununla birlikte tele çalışmanın net olarak tanımlanamaması, tele çalışma modellerindeki farklılıklar, uygulamalarda statü konusundaki belirsizlikler, tele çalışmayla ilgili uluslararası ve ulusal düzeyde yasal düzenlemeleri zor hale getirmektedir. Genel olarak kabul edilen bir tanımını yapabilmek oldukça zor olmakla birlikte tele çalışma ILO tarafından, işyeri merkezinden uzakta, iş görenlerden ayrı gerçekleştirilen, yeni teknolojilerin iletişim olanakları sağlayarak temin ettiği bir çalışma türü olarak tanımlamaktadır (Tokol, 2003)

Tele çalışma, iş görenlerin devamlı işlerini alışlagelmiş çalışma mekanı yerine teknolojik bağlantı destekli başka bir yerde gerçekleştirdiği iş düzenlemeleri olarak tanımlanır (Fitzer, 1997: 65; Pinsonneault, 1999: 4). Tele çalışma, ofisten uzakta yürütülen, evden, bazen uydu merkezinden, diğer iş görenlerle bireysel temasının olmadığı ancak bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı bir çalışma şekli olarak belirtilmiştir (McInerney, 1999). Gray (1995) tele çalışmayı, çalışmanın önemli bir çoğunluğunun geleneksel çalışma ortamından uzakta yapıldığı, çok çeşitli iş faaliyetlerini kapsayan esnek bir çalışma türü olarak tanımlamıştır (Armstrong ve Hobbs, 1998: 366). Niles'e (1990) göre tele çalışma, iş göreni işe göndermek yerine işi iş görene göndermek, telekomünikasyon teknolojileri ile ya da bilgisayar yardımıyla ya da yardımcı olmaksızın işe gidip gelmektir (Tsiligrades, 1993: 241-242)

Tele-çalışma, iş görenin işle ilgili faaliyetlerini yürütmek ve gerekli iletişimi sağlamak için bilgi teknolojilerini kullanarak işlerinin tamamını ya da önemli bir kısmını işverenin bulunduğu yerden fiziksel olarak ayrılan başka bir yerde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır (Baruch, 2001: 113-114). Tele çalışma iş görenlerin evinden iş yapmak amaçlı kullandığı kişisel bilgisayarların, kelime işlemcilerin ya da terminallerin telefon, fax, email, modem gibi araçların gelişmesi, uydu teknolojileri veya komşu iş merkezleri ya da geleneksel iş yeri dışındaki herhangi bir esnek çalışılabilecek çalışma alanlarının ortaya çıkması sayesinde bilgi ve iletişim teknolojileri ile desteklenen bir çalışma düzenlemesi olarak anlam kazanmaktadır (Ndubisi ve Kahraman, 2005: 150). Tele çalışmada iş, düzenli bir ofise gelmek yerine, ofisle bağlantı sağlamak için bilgisayar ve telekomünikasyonun kolaylıklarından yararlanarak geleneksel ofisten uzak çalışmadır (Belanger, 1999: 134). Organizasyon, yer ve teknoloji gibi unsurlarının önemli olduğu bu çalışma şeklinde iş görenleri işe taşımak yerine, işi çalışanlara taşınmaktadır (Martino ve Wirth, 1990: 530; Shippside, 2002: 7).

Tanımları konusunda olduğu gibi uygulaması konusunda da tam bir kavram birliği olmayan tele çalışma, farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Literatürde farklı sınıflandırmalar yapılmış olmakla birlikte Kurland ve Bailey tele çalışmayı evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici büro olmak üzere dört başlıkta incelemiştir.

**Evde Büro (Elektronik ev çalışması):** Haberleşme olarak da bilinen tele çalışmanın bu çeşidinde iş görenler işlerini kişisel olarak bir yöneticinin ofisini, müşterinin bulunduğu yeri ya da benzer alanları ziyaret etmek yerine kendi evlerinden yürütmektedirler (Morgan, 2004: 346).

Evde çalışma ile karıştırılan evde büro işin yapıldığı ve iş görme usülleri bakımından evde çalışmadan ayrılmaktadır. Evde çalışma iş görenin işyeri dışında kendi evinde veya kendisinin belirleyebileceği bir yerde, yalnız veya ailesiyle birlikte belli bir ücret karşılığında mal veya hizmet üretimini gerçekleştirdiği, işvereni

denetiminin olmadığı çalışmayı ifade etmektedir (Soysal, 2006: 15). Tele çalışmanın en yaygın şekli olan evde büro ise, iş görenin yeni bilgileri ve haberleşme teknolojilerini kullanarak kendi evinde yapabildiği çalışmadır.

Literatür incelendiğinde tele çalışma şekillerinden evde büro ile esnek çalışma şekillerinden evde büroya yönelik anlam kargaşasının yaşandığı görülmektedir. Aslında evde büro, evde çalışma ile kıyaslandığında tamamı ile farklı seviyedeki becerilere, organizasyon şekillerine ve merkezi bağlantılara dayanmaktadır (Martino ve Wirth, 1990: 530). Evde büro uygulamalarında iş gören merkez işyerinin bir elemanı olarak işini evinde gerçekleştirmekte ve düzenli bir ücret almaktadır. Evde çalışma ise genel olarak zaman esasına göre değil, parça başına göre yapılmakta ve buna bağlı olarak ücret alınmaktadır. Bu önemli farkın yanında, evde çalışma uygulamalarına fazla nitelik gerektirmeyen ve el becerisine dayanan işlerde rastlanırken, evde büroya ise yeni iletişim teknolojilerine dayalı, yüksek vasıf gerektiren ve profesyonel anlamda yapılan işlerde rastlanılmaktadır. Teknolojik alandaki yeniliklerin ve hizmet sektöründeki yaygınlaşmanın etkisiyle, evde çalışmanın yerini tele çalışmaya bıraktığı görülmektedir (Çakır, 2001).

**Tablo 3. Evde Büro ile Evde Çalışmanın Farkları**

Evde Büro (Elektronik ev çalışması)	Evde Çalışma
İş görenin merkez ofis dışında olmak suretiyle (iş görenin evinde, çalışanın tercih edebileceği iş yeri dışında veya işverenin tercih edebileceği iş yeri dışında bir yerde) gerçekleştirdiği	İş görenin kendi evinde ya da belirleyebileceği bir yerde gerçekleştirdiği (iş yeri dışında olmalı)
Mal ve hizmet üretimini teknolojik araçlarla gerçekleştirildiği (Tele matik teknolojileri vasıtasıyla)	Belli bir ücret karşılığında mal ya da hizmet üretimini gerçekleştiren
	İşverenin denetimi olmadan
Parça başı ücretlendirmeye tabi değil (düzenli ücret)	Parça başı ücret esasına göre
Yüksek vasıf gerektiren ve profesyonel anlamda yapılan işler	Nitelik gerektirmeyen el becerisine dayanan işler

(Kaynak: Çakır, 2001, Soysal, 2006: 15).

Tele çalışma kapsamında yer alan uydu ve komşu bürolar, evde büronun alternatifleri olarak iş görenlerin uzun süreli işyerine gelip gitmekten kaçındığı, ev ortamı yerine ofiste vaktini geçirdiği bürolardır.

**Uydu büro:** Uydu bürolar evin dışında ve merkezi organizasyondan uzakta olan, ancak merkezle devamlı elektronik haberleşme halinde çalışılan birimlerdir (Martino ve Wirth, 1990: 530).

**Komşu büro:** Komşu bürolar, birden fazla işletmeye bağlı bulunan ve birden fazla işveren tarafından kullanılan merkezleri ifade etmektedir (Yavuz, 1995: 64). Komşu bürolar, birkaç tane işletmenin bir araya gelmesi dışında serbest çalışan



kişiler tarafından da kurulabilen ve hizmetlerinden çeşitli işletmelerin yararlanabildiği birimlerdir. Burada birkaç işletmenin bir araya gelmesiyle kurulan büro, aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelere elektronik iletişim araçları aracılığıyla hizmet vermektedir (Erdut, 1999: 92-93). Farklı kullanıcılar tarafından paylaşılan ve iş görenlerin evinin yakınında bulunan komşu bürolar tele eğitim, tele alışveriş ya da boş zaman aktiviteleri gibi farklı amaçlar içinde kullanılabilir (Martino ve Wirth, 1990: 530).

**Gezici Büro (Mobil Tele Çalışma):** Gezici büroda iş görenler herhangi bir merkeze bağlı bulunmaksızın daha çok yoldan, arabadan, otelden, evlerinden, müşterinin iş yerinden kısacası her yerden iletişim teknolojileri vasıtasıyla işyerleri ile bağlantı kurmaktadır (Kurland ve Bailey, 1999: 55). Dolayısıyla bu durumda iş görenler tek bir yerde bulunmamakta; müşteriler ya da işverenlerin iş yerleri gibi farklı yerler arasında gidip gelmektedirler (Morgan, 2004: 346).

Bu çalışma türlerinin yanında tele-merkezler (elektronik hizmet ofisleri), fonksiyonel yer değiştirme, yerel çalışma merkezleri de tele çalışma kapsamında ele alınmaktadır.

**Tele Merkezler:** Tele merkezler ana çalışma merkezinden uzakta, fiziki olarak aynı alana yoğunlaşan iş görenlerde oluşan, teknolojik araç ve gereçlerle donatılan, geniş ağlar aracılığıyla birbirine bağlı olan, çalışılan yer, araç ve gerecin birlikte kullanıldığı iş görenlere yakın yerlerde kurulan merkezlerdir. Tele köyler olarak da ifade edilebilen tele merkezler işlerin kolaylaştırılması ve işgücünü en az maliyetle kullanabilmesi için bilgisayar ve iletişim imkanlarının bulunduğu elektronik merkezlerdir (Soysal, 2006: 18).

**Yerel Çalışma Merkezleri:** Yerel çalışma merkezleri, işletmelere, girişimcilere, yerel otoritelere ait farklı birimler tarafından paylaşılan elektronik ağırlıklı merkezler olarak adlandırılmaktadır. Yerel çalışma merkezleri kırsal

kesimde ve kent merkezinde yaşayan insanlar için istihdam olanağının yanında tele eğitim ve tele alışveriş hizmetleri sağlamaktadır.

**Fonksiyonel Yer Değiştirme:** İşin fonksiyon ve süreçlerinin yoğun olduğu bu çalışma şeklinde telefon, bilişim teknolojisi ya da müşteri hizmetleri aracılığıyla sisteme herhangi uzak bir yerden bağlanılarak, uzaktan dağıtım ve erişim gerçekleştirilmektedir (Morgan, 2004: 346). Fonksiyonel yer değiştirmede telefon veya bilgisayar ağları ile gerçekleştirilen satış faaliyetleri, ya da sisteme uzaktan girmek suretiyle gerçekleştirilebilecek müşteri hizmetleri gibi iş fonksiyonları, uzaktan yönlendirilerek bir yerde toplanıp dağıtılabilmektedir (Callanan, 1999: 16).

Farklı şekillerde sınıflandırılabilen tele çalışmanın iş gören ve işverenler açısından avantajlı ve dezavantajlı yönleri bulunmaktadır.

Tele çalışma işverenler açısından vasıflı iş görenin elde tutulması, devamsızlık ve monotonluğun azalması, iş tatmininin artması, müşteri memnuniyetinin artırılması, istihdam ve verimliliğin artırılması, maliyetlerin azaltılması, gibi avantajlar sağlamaktadır (Ahmadi, Helms ve Ross, 2000: 86; Belanger, 1999: 134; Humphreys, Fleming ve O'Donnell, 2000: 78; MacKinnon, Grant ve Cary, 2008: 5) İş görenlerin merkezi bir ofis ile ev arasında gidip gelme süresini ortadan kaldırarak maliyetlerin düşürülmesine, ve iş görenlerin iş ve aile sorumluluklarını dengelemesine imkan tanımaktadır (Johnson, Heimann ve O'Neill, 2001: 25). Bununla birlikte tele çalışmada, iş görenlerin kendi çalışma şekilleri üzerinde belli bir seviyede kontrolleri vardır (Mirchandani, 1999: 89). Tele çalışma bilgisayar kullanımı ve telekomünikasyon teknolojilerini esnek çalışma mekanları ile birleştirerek geleneksel merkezi iş yerlerinin sahip olduğu coğrafik ve örgütsel sınırların azaltılmasını sağlamaktadır (Ndubisi ve Kahraman, 2005: 150). Part-time çalışmada olduğu gibi tele çalışma özellikle kadın iş görenler, eğitimine devam etmek isteyenler ve özürlü bireyler için iş imkanı olmaktadır (Martino ve Wirth, 1990: 2).

Bilgi ve haberleşme teknolojilerini kullanan iş görenlerin işlerini uzaktan yapmalarına olanak sağlayan tele çalışmada önemli bir problem işverenin iş görenler üzerindeki doğrudan kontrolünü kaybetme duygusudur (Pinsonneault, 1999: 13). Araştırmalar işverenlerin bu çalışma şeklinde iş görenlerin davranışları üzerindeki kontrolü kaybetmekten ve iş görenlerin otonomi kazanmalarından korktuklarını göstermektedir. Tele çalışma iş göreni fiziksel olarak alışılmış çalışma ortamından uzaklaştırdığı için işverenin kontrol algısını azaltmaktadır (Kurland ve Cooper, 2001: 108). İşverenler coğrafi olarak yayılmış olan işgücünün gözlemlenmesi, denetlenmesi, koordinasyonu ve motive edilmesinde, iş görenlerle iletişim kurulmasında ve onların örgüte bağlılığını sağlamada sıkıntı yaşayabilmektedir.

İş görenlerin ücretlerinin düşmesine yol açan tele çalışma statü belirsizliğine bağlı olarak sosyal yardımlarının azalmasına neden olabilmektedir (Martino ve Wirth, 1990: 538). İş görenler meslektaşları ve yöneticileriyle yüz yüze iletişim kuramadıklarından izolasyona uğramaktadır (Kurland ve Bailey, 1999: 60) Bu çalışma şeklinde oluşabilecek diğer bir muhtemel problem de ofisin olmayışından kaynaklanan sinerji kaybı olmaktadır. İş yükünü artıran tele çalışmada çalışılan saatlerle boş zamanlar arasındaki sınır ortadan kalktığından iş ve aile hayatı arasında denge sağlamak zor olmaktadır (Pinsonneault, 1999: 7).

Tele çalışma, yer ve zaman kavramını ortadan kaldırarak nitelikli olmasına rağmen işyerinde çalışma imkanı olmayan, uzaktan çalışmak isteyenler iş imkanı olmaktadır. Ancak iş görenler için pek çok avantajlı yönü olan tele çalışmanın işverenler açısından da avantajları olmasına rağmen bu çalışma şeklinde kontrol gibi büyük bir sorunu ortaya çıkarmaktadır. Çünkü uzaktan çalışan iş görenin iş yerinde çalışan gibi gözlenmesi ve kontrolünün sağlanması mümkün değildir. Kontrol sorunu diğer esnek çalışma türlerinde de görülmekle birlikte tele çalışmada daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Yine ortak bir fiziksel mekanın olmadığı bu çalışma şeklinde iş görenlerin zihninde somut bir iş yerinin olmaması, motivasyon ve disiplin sorunlarına yol açmaktadır.

### 3.3.1.3. Evde Çalışma

Tarihi gelişimi oldukça eskilere dayanan bu istihdam modelinin ortaya çıkışı sanayi devrimi öncesine kadar uzanmasına rağmen bugünkü anlamda evde çalışma, endüstri devrimiyle fabrika sanayinin ortaya çıkışı ile başlamış, günümüze kadar devam etmiştir. Teknolojik alanda meydana gelen yeniliklerin ve hizmet sektöründeki yaygınlaşmanın etkisiyle zamanla tele çalışma gibi şekillere dönüşmüştür. Önceleri sanayi sektöründe görülen evde çalışma hizmet sektörünün yaygınlaşmasıyla birlikte bu sektörde de görülmeye başlanmıştır. Evde çalışmaya ilişkin yasal düzenlemeler 19. yüzyılın başlarında yapılmaya başlanmış, ilk olarak Almanya tarafından yapılan çalışmaları, Kanada, Hollanda, Norveç, Uruguay gibi ülkeler izlemiştir. Günümüzde de birçok ülkede, evde iş görenlerle ilgili yasal düzenlemeler mevcut olmakla birlikte bazı ülkeler konu ile ilgili yasalar çıkarmakta bazıları da konuya iş kanununun belli bölümünde yer vermektedir (Yavuz, 1995: 59-60). Konuyla ilgili hiçbir yasal düzenlemenin yapılmadığı ülkeler ve bu ülkeler arasında yer alan Türkiye’de, evde çalışma “kendi ad ve hesabına çalışma” şekli olarak kabul edilmektedir (Tuncay, 1995: 222). 4857 sayılı İş Kanunu’nda düzenlenmemiş olan evde çalışmanın uygulanmasına engel teşkil edecek bir hükmünde bulunmamaktadır (Zengin, 2008: 19).

Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve işlerin zaman ve mekandan bağımsız hale gelmesiyle evde çalışma daha yaygınlaşmıştır (Newbery vd., 2010). İletişim ve ulaşım teknolojileri aracılığıyla bazı işlerin, işyerinden yürütülmesi zorunluluğunun ortadan kalkması ve maliyeti minimuma indirebilmek için standart çalışma şartlarından ve standart yapıdan uzaklaşma ihtiyacı evde çalışmaya karşı olan ilgiyi giderek artırmıştır (Keskin, 2000).

Kadınlara iş hayatı ile aile hayatı arasındaki sorumluluklarını dengeleme imkanı vermesi, özerkliği artırması, esnek ve rahat bir iş ortamı sağlaması, bu

çalışma tarzının kadınlar tarafından tercih edilmesinde etkili olan faktörler arasında yer almaktadır. Kadın iş görenlerde daha çok rastlanan evde çalışmanın çocuklar ve özürülüler için de uygun bir çalışma şekli olduğu belirtilmektedir (Lim ve Teo, 1998: 255). Bununla birlikte evde çalışmanın, esnek çalışma saatleri ile daha iyi çalışan iş görenler ya da yüksek derecede denetim olmadan daha iyi çalışan iş görenler için ideal olduğu görülmektedir (Tunyaplin, Lunce ve Maniam, 1998: 178). İş gücü devir oranını azaltan evde çalışmanın tarım işleri, otel ve restaurant hizmetleri içinde uygun olduğu belirtilmektedir (Newbery vd., 2010).

Evde çalışma, klasik çalışmadaki işyerinin, coğrafi ve örgütsel sınırlarını kaldırmak için, bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımının esnek işyeri ile birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Evde çalışma iş görenlerin düzenli ofis saati çalışmalarını ofis yerine evde gerçekleştirdikleri bir çalışma tarzıdır. Bu çalışma şeklinde iş eve taşınmış olduğundan, iş görenler iş uygulamalarını düzenli olarak işe gidip gelmekten ziyade evde yapmaktadırlar (Lim ve Teo, 1998: 254). Burada önemli olan husus evde iş görenlerin bir işyeri ve işverene bağlı, düzenli olarak evde çalışma mecburiyetleri bulunmasıdır. İş görenler işyerleri ile telefon, faks makinesi, internet ve elektronik ve sesli mail sistemi ile bağlantı kurmakta, kendi kişisel bilgisayarları ve telefona bağlı modemleri ve işverenlerin bilgisayar faaliyetleri vasıtasıyla ofislerine ulaşmaktadırlar (Lim ve Teo, 2000: 561).

Evde çalışma iş görenin işyeri dışında genellikle evinde, bir veya birden fazla işverene bağlı olarak ücret karşılığında ve iş görenin farklı bir mal piyasasına sahip olmadan çalışması olarak tanımlanmaktadır. Araç ve gereçlerin işveren tarafından temin edildiği bu çalışma şeklinde iş parça başı esasına göre, işverenin talimatına bağlı olarak, evde yapılmaktadır. Evde çalışmanın yapılan farklı tanımlardan en kapsamlı ve yaygın olanı ILO tarafından yapılmıştır. ILO evde çalışmayı bir işveren veya aracı için iş görenin belirlediği bir yerde genellikle iş görenin evinde, işveren veya aracının denetimi olmadan, sözleşme gereğince bir malın üretilmesi ya da hizmetin gerçekleştirilmesi olarak tanımlamıştır (Yavuz, 1995: 58).

Motivasyonu ve verimliliği artıran evde çalışma, stresi azaltarak, iş görenin rahatını artırıp veya programı hazırlayan kişiye daha fazla esneklik sağlamaktadır. (Tunyanplın, Lunce ve Maniam, 1998: 178). Kendi iş programını belirleyebilme ve iş saatlerini yönetebilme esnekliğine sahip olunan bu çalışma şeklinde motivasyon artmaktadır. İş hayatı ile aile sorumlulukları arasında daha etkili bir denge kurulmasına izin veren, çalışma hayatının kalitesini artıran evde çalışma ile işten duyulan tatmin de artmaktadır. Ayrıca evde iş görenler işleri üzerinde daha fazla özerkliğe ve daha çok kontrole sahip olduğundan bu durumda işgücü devir hızı, işgücü dönüşüm oranı azalmaktadır (Kurland ve Bailey, 1999: 61).

Evde çalışmanın işverenler açısından en olumsuz tarafı, işverenlerin, iş görenlerin performansını fiziksel olarak gözlemleyememesi ve bu duruma bağlı olarak doğrudan denetimi azaltmasıdır (Erdem, 2012: 250). İşin evden gerçekleştirilmesi işverenin kontrolünü güçleştirip, hemen hemen imkânsız hale getirmektedir. İşveren için verimliliği ölçmek, güven sağlamak, kontrol, değerlendirme konularında sorunlar ortaya çıkmaktadır. Evde iş görenler, işyeri merkezinden uzakta çalıştıkları için sosyal ve mesleki açıdan izolasyona uğramaktadırlar. Dolayısıyla evde çalışmada önemli sorunlardan birisi geleneksel işyerilerindeki sosyal bağlantılardan ayrı olmanın sebep olduğu izolasyonun üstesinden gelmektir (Limve Teo, 2000: 568-569). İşyerinden uzakta yapılan evde çalışma statü kaybına yol açabileceği gibi kariyer gelişimini de olumsuz etkilemektedir. İş ve aile hayatını dengelemek, disiplin ve motivasyon sağlamak, örgüt kültürünü benimsemek evde çalışmanın önemli sorunları arasına yer almaktadır (Lim ve Teo, 1998: 256). Evde iş görenlerin ücretleri, işyerinde tam gün iş görenlerin ücretlerine kıyasla daha düşük olmaktadır. İstihdam güvencesinden yoksun olan evde iş görenler yasal düzenlemelerin eksikliğinden dolayı sosyal güvenlik sisteminden faydalanamamaktadırlar (Yavuz, 1995: 63).

Tele çalışma ve evde çalışma gibi esnek çalışma türleri yer ve zaman konusunda esneklik sağlayarak özellikle iş görenlerin iş yeri merkezinde uzakta çalışma imkanı vermektedir. Bununla birlikte literatürde tele çalışma ve evde çalışmayla ilgili kavramlarıyla ilgili karışıklığın yaşandığı görülmektedir. Tele

çalışma ortaya çıktığı ilk yıllarda, telefon ve bilgisayar aracılığıyla evde çalışmanın bir şekli olarak düşünülmüştür. Geçen süre içinde çok sayıda çalışma şekli kavramın içine dahil edilmesine rağmen hangi çalışma şeklinin de tele çalışma olarak değerlendirilebileceği konusunda görüş birliği sağlanamamıştır (Tokol, 2003: 1). Evde çalışmanın bir şekli olarak da ifade edilen tele çalışma, evde çalışma, uzaktan çalışma gibi farklı durumları ifade etmek içinde kullanılmıştır (Martino ve Wirth 1990: 530). Tele çalışma, telematik teknolojilerinin kullanımı yönüyle evde çalışmadan ayrılmaktadır (Soysal, 2006: 3). Yine araştırmaların bazılarında evde çalışmanın tele çalışmayı da kapsayan daha geniş bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (Shipside, 2002: 8).

#### **3.3.1.4. İş Paylaşımı**

Tam gün çalışma ile part-time çalışmanın faydalarını bir araya getiren iş paylaşımı, önceleri ABD’de uygulanmaya başlanmış, daha sonra Avrupa’da yaygınlaşmıştır (Tuncay, 1995: 217). Türk Mevzuatındaki düzenlemelere bakıldığında iş paylaşımına benzer bir uygulama 1475 Sayılı İş Kanunu’nun da takım sözleşmesi olarak yer almaktadır. Takım sözleşmesi birden fazla iş görenin meydana getirdiği bir takımı temsilen, bir iş görenin takım kılavuzu olarak işverenle yapmış olduğu sözleşme olarak ifade edilmiştir (Çelik, 2007: 23). Mevzuatımızda iş paylaşımı ile ilgili mevcut bir düzenleme bulunmamakla birlikte, tarafların bu sözleşmeyi yapmalarına dair bir engel bulunmamaktadır. İşpaylaşanlar ayrı birer kısmi çalışma yapan kişiler olarak kabul edildiğinden İş Kanunu’nun da yer alan kısmi süreli iş sözleşmelerine ait olan hükümler, busözleşmelerde uygulanmaktadır (San, 2006: 37). İş paylaşımını takım sözleşmesinden ayıran farklılıklar iş görme sorumluluğu ve ücret talep hakkı olarak ifade edilmektedir (Öztürkoğlu, 2006: 14).

Önceden kamu sektöründe uygulanan iş paylaşımı zaman içinde özel sektörde de görülmeye başlanmıştır. Bu çalışma şekline bankacılık ve sağlık sektörünün yanında idarecilik, gazetecilik, avukatlık, imalat ve öğretmenlik gibi alanlarda

rastlanmaktadır. Kadınların aile sorumluluklarını yerine getirmelerinde kolaylık sağlayan iş paylaşımı eğitimini devam ettiren öğrenciler ve emeklilik yaşına yaklaşanlar içinde ideal bir çalışma şekli olmuştur (Yavuz, 1995: 50-51).

Bir tam zamanlı işin iki kişi tarafından paylaşılması anlamına gelen iş paylaşımı iki ya da daha fazla iş görenin bir tam zamanlı işin gerektirdiği sorumlulukları paylaşması anlamına gelmektedir (Branine, 1998: 63). Branine'ye göre iş paylaşımı, iki iş görenin bir tam zamanlı işin maaşını, iznini, sosyal olanaklarını, çalışma saatleriyle uygun olarak aralarında paylaşma düzenlemesidir (Branine, 2003: 55). İş paylaşımı, tam zamanlı pozisyondaki aynı işi paylaşan iki iş görenin ücretlerini, sosyal haklarını paylaşması olarak tanımlanmaktadır (Humphreys, Fleming ve O'Donnell, 2000: 18). Sorumlulukların ve işin paylaşılması karşılığında elde edilenlerde taraflar arasında paylaşılmaktadır (Çakır, 2001). Burada önem arz eden diğer bir noktada paylaşılan ücretin çalışılan saatle ölçülmesi konusudur. İş paylaşımında iş görenler işin gerektirdiği ödeme ve sosyal haklardan her bir işte çalıştıkları saat oranında yararlanmaktadır. Burada iş paylaşanlar, çalışma süresi içinde işin kesintisiz sürdürülmesini üstlenerek işin tamamından sorumlu olmaktadır (Branine, 2003: 55).

İş paylaşımı bölünmüş gün, bölünmüş hafta, değişimli hafta, sabit olmayan takvim olmak üzere dört şekilde uygulanabilmektedir. Bölünmüş günde iş görenlerden birisi öğleden önce, diğeri öğleden sonra olmak üzere her gün yarım gün çalışmaktadır. İş paylaşımının en yaygın şekli olan bölünmüş haftada çalışma süresi gün yerine hafta olarak bölünmekte, iş görenlerden birisi haftanın ilk yarısında diğeri de ikinci yarısında iş görmektedir. Değişimli haftada ise iş görenler bir hafta süresince çalışmaktadır. Bir hafta iş görenlerden birisi, diğer haftada ikincisi çalışmaktadır. İş paylaşımının en esnek türü olan sabit olmayan takvimde belli bir zamana bağlı olmaksızın iş görenlerin durumlarına ve ihtiyaçlarına göre çalışma süreleri ayarlanmaktadır (Yavuz, 1995: 50).



Part-time çalışma ile tam gün çalışmanın avantajlı yönlerini bir araya getiren, part-time çalışmanın iş görenler için sakıncalarını ortadan kaldıran iş paylaşımında iş görenler tam gün çalışanların haklarından faydalanabilmektedir (Turan, 2005: 33). Esnekliği artıran iş paylaşımı, yetenek ve kapasitesi yüksek olmasına rağmen tam gün çalışamayacak durumda olan genç yaşta kişiler, kadın iş görenler ve emekliler için iş imkanı sunmaktadır (Erdem, 2012: 250).

İşverenler için sayısal esneklik sağlayan, deneyimli ve yetenekli iş görenlerin elde tutulmasına imkan tanıyan, iş paylaşımı aynı zamanda üretim sürecinin kesintiye uğramasını önleyerek işin devamlılığını sağlamaktadır (Branine, 2003: 61-62). Çalışma şartlarının daha iyi olduğu bu istihdam türünde devamsızlıklar, geç kalmalar ve iş gücü devir hızı azalmakta, nitelikli iş görenlere bağlı olarak verimlilik artmaktadır. Yine fazla çalışmayı azaltan bu çalışma şekli sayesinde işverenler fazla mesai ücreti ödemekten kurtulmuş olmaktadır. İş paylaşımı çalışma zamanını belirlemede esneklik sağlayarak çalışma hayatının kalitesini artıran bu çalışma şekli ile iş görenlerin özel yaşamları da daha kaliteli hale gelmektedir.

Taraflar açısından farklı avantajlar sağlayan iş paylaşımının az da olsa sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bu çalışma türünde iş ve çalışma süreleri bölündüğü için alınan ücrette bölünmekte, bu nedenle tam gün süreli istihdama göre ücretler düşük olmaktadır. İş görenlerin bilgi ve gelişmelerden haberdar olması, çalışma sürelerinin, görev ve sorumlulukların belirlenmesi, iletişimin sağlanması, işin aktarılması ve denetlenmesi gibi konularda sorunlar yaşanmaktadır (Yavuz, 1995: 55). İş paylaşımındaki temel problemlerden birisi, işi paylaşanların uyumsuzluğudur. Yükselme imkanı olmayan iş görenler terfi ve eğitim anlamında kendilerini tam zamanlı iş görenlere göre eşit davranılmış hissetmemektedirler. İş paylaşımının işverenler için önemli dezavantajları hizmet sunumunun devamlılığı ve iş paylaşanların arasındaki uyumsuzluğun sonucunda maliyetlerin ve iş yükünün artmasıdır (Branine, 2003: 62).

Yapı itibariyle part-time çalışmadan farklılık arz eden iş paylaşımının part-time çalışmadan ayrılan en önemli özelliği işin tam gün olmasıdır. Part-time çalışmada iş, günün belli saatlerinde bir kişi tarafından yapılırken, iş paylaşımında bir kaç işçi tarafından günün belli saatlerinde sıra ile işe gelinerek yapılmakta ve ücrette işi yapanlar arasında paylaştırılmaktadır (Turan, 2005: 32-33). İş paylaşanlar çalışma süresi içinde işin durmadan sürdürülmesini sağlamakta, bu süre içinde iş görenlerden birisinin çalışamayacak durumda olması halinde onun yerini diğer iş gören almaktadır (Eyrenci, 1995: 251).

### **3.3.1.5. Çağrı Üzerine Çalışma**

Part-time çalışmanın özel bir türü olan ve özellikle Almanya’da yaygın bir çalışma şekli olan çağrı üzerine çalışma, “kapasiteye bağlı değişken iş süresi” olarak adlandırılmaktadır (Eyrenci, 1994: 166). Alman İstihdamı Teşvik Kanunu’na göre, çağrı üzerine çalışmada tarafların çalışma süresini belirlemedikleri durumlarda haftalık çalışma süresi 10 saat olarak belirtilmiştir. Aynı kanunda, işverenin iş göreni 10 saatten az süreli çalıştırsa dahi kendisine 10 saat ücret ödeme zorunluluğunun olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca iş görenin her seferinde en az 3 saat çalıştırılma zorunluluğunun bulunduğu ve iş görene çalışacağı günden 4 gün önceden haber verilmesinin gerektiği ifade edilmiştir (Tuncay, 1995: 220).

Ülkemizde 1475 sayılı eski İş Kanunu’nda yer almayan çağrı üzerinde çalışma, 4857 sayılı yeni İş Kanunu’nda Alman İstihdamı Teşvik Yasasını dikkate alarak düzenlenmiştir. Yeni Kanunda yazılı sözleşme ile iş görenin yapmayı üstlendiği işe yönelik, kendisine ihtiyaç duyulduğunda iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayanan kısmi süreli bir iş sözleşmesi olarak ifade edilmiştir (Noyan, 2007: 117-118).

Alman İstihdamı Teşvik Kanunu’nda olduğu gibi 4857 Sayılı Kanuna göre de iş görenin çalışma süresinin taraflarca önceden belirlenmediği durumlarda haftalık

çalışma saatinin 20 saat olduğu, işçinin en az 4 saat çalıştırılması gerektiği kabul edilmektedir (Özer, 2006: 33). Ayrıca işverenin, iş görene çalışacağı zamandan en az 4 gün önce çağrı yapması gerekmektedir. Bu çağrı uygun şekilde gerçekleştirildiğinde iş görende işe gelme yükümlülüğü taşımaktadır. Yine bu kanuna göre çağrı üzerine çalıştırılmak için tespit edilen süre içinde iş gören çalıştırılrsa da çalıştırılmazsa da ücrete hak kazanmaktadır. Özel hastanelerde, acil bir hasta için doktorun çağrılması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Topçuk, 2006: 29-30). Yine oteller ve restoranlar gibi hizmet sektöründe, turizm sektöründe ve sağlık sektöründe çağrı üzerine çalışmaya sıkça rastlanmaktadır (Korkmaz, 2007, 35).

Çağrı üzerine çalışma, iş gören ve işverentarafından belirlenen çalışma süresinde, üretim sürecinde ihtiyaç olduğunda işçinin bu sürece katılması olarak da ifade edilmektedir (Tuncay, 1995: 219). Başka bir ifadeyle, çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan hizmet akdine göre, iş görenin, işveren tarafından çağrılması ile çalışmak için işyerine gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu istihdam modelinde işe başlamak için çağrılma şartı bulunmaktadır (Yavuz, 1995: 68).

Çağrı üzerine çalışma iki şekilde gerçekleşmektedir. Her ikisinde de iş görenin çalışması çağrı ile olmakta, yetki de işverende bulunmaktadır. İkisi arasındaki fark, çalışma sürelerinin belirlenme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Birincisinde iş gören ve işveren önceden anlaşarak süreyi belirlemede, iş gören ne kadar çalışacağını bilirken, ne zaman çalışacağını bilmemektedir. Diğerinde ise ne zaman ve ne kadar süre çalışılacağına işveren karar vermektedir (Eyrenci, 1995: 166).

Bu istihdam şekli ile durgunluğun yaşandığı, talebin az olduğu dönemlerde çalışma süreleri azaltılarak iş gören çıkarılmamakta, buna karşın büyümenin gerçekleştiği talebin arttığı dönemlerde çalışma süreleri artırılmaktadır. İşletmelerde çağrı üzerine çalışma uygulamaları ile maliyetler düşerken ani talep değişimlerine uyum gösterebilmektedir (Yavuz, 1995: 68).

İş görenlerin ara dinlenme, ücretli bayram ve hafta tatilleri ile yıllık ücretli izin gibi haklardan yararlanamadığı bir çalışma şekli olan çağrı üzerine çalışmada, her an işveren tarafından çağrılma söz konusu olabileceğinden yasal düzenlemelerin olmadığı hallerde iş görenin kendisini ayarlaması zor olmaktadır (Armağan ve Bozkurt, 2008: 53).

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

İlk defa Almanya’da görülen ödünç iş ilişkisi İsviçre kanunlarında yer almış ve bu ülkede zaman içinde ayrı bir meslek haline gelmiştir. Bugünkü anlamda ödünç iş ilişkisine benzemeyen bu uygulamadan sonra benzerleri iş ilişkilerinde görülmüş, bu kavram zamanla doktrinde ve uygulamada yer alarak varlığını sürdürmüştür (Günay, 2007: 22).

Ülkemizde ise ödünç iş ilişkisi 1960’lı yıllardan itibaren şekillenmeye başlayan, 1475 sayılı kanunda yer almayan ödünç iş ilişkisi, 4857 Sayılı İş Kanununda düzenlenerek yasal bir çerçeve kazanmıştır (Zengin, 2008: 29-30). 4857 Sayılı İş Kanunu’nda “geçici iş ilişkisi” kavramı kullanıldığı halde, doktrinde “ödünç iş ilişkisi” kavramının daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Kavramla ilgili ülkeler arasında da görüş birliği sağlanmasına rağmen uygulamada geçici çalışma, ödünç iş ilişkisi gibi terimler kullanılmıştır. AB’de ilk önce “geçici çalışma” kavramını kullanmış, 2000’li yıllarda geçici çalışmanın yerini “ödünç iş ilişkisi” almıştır. İngiltere’de de “geçici çalışma” olarak adlandırılan bu kavram, İtalya’da “geçici çalışma”, “ödünç iş ilişkisi” gibi terimlerle ifade edilmiştir. Almanya ve İsviçre’de ise ödünç iş ilişkisi yerine “geçici çalışma” kavramı kullanılmıştır. “Geçici iş ilişkisi”, “ödünç iş ilişkisi” veya “ödünç işçi verme” gibi ülkeden ülkeye farklı şekillerde adlandırılan bu kurumun ülkeler arasında anlayış farklılıklarına bağlı olarak genel kabul gören bir tanımının günümüzekadar yapılamamıştır (Günay, 2007: 20).

4857 Sayılı Kanun doğrultusunda ödünç iş ilişkisi, bir işverenin kendisine iş sözleşmesi ile bağlı olan iş göreni ile bağıni koparmadan, iş göreninde onayını alarak başka bir işverene iş görmek üzere geçici olarak devretmesi şeklinde ifade edilmiştir (İren, 2011: 283).

Uygulamada ödünç iş ilişkisi iki ayrı şekilde görülmektedir. Birincisi ödünç işçinin holding bünyesinde ya da aynı işletme topluluğuna bağlı olan başka bir işyerine geçici olarak devredilmesi yoluyla yapılmaktadır. Diğerinde ise iş görenin yaptığı işe benzer işlerde çalıştırılması şartıyla başka bir işverene geçici olarak devredilmesi şeklinde gerçekleşmektedir. İkisi arasındaki fark, aynı işletme içinde yapılan devirlerde iş görenin yaptığı işe benzer bir işte çalıştırılması zorunluluğu bulunmamaktadır. Yani aynı işletme bünyesinde devir olduğunda iş gören işverenin istediği işi yapmak durumundadır. İkinci şekilde, işin benzer olması gerekmektedir (Hekimler, 2004). Süre ile sınırlandırılan ödünç iş ilişkisinde yapılan sözleşmenin altı ayı geçmeyecek şekilde ve yazılı olarak yapılması gerekmekte, gerekli görüldüğü hallerde en fazla iki kez yenilenebilmektedir (San, 2006: 36).

Bir işletmenin üst düzey yöneticisinin holding bünyesinde yer alan bir başka işletmenin kuruluş aşamasında yer alması, ekonomik durgunluk dönemlerinde işverenlerin iş görenleri işten çıkarması yerine geçici süreli olarak başka bir işverene göndermesi ödünç iş ilişkisi uygulamaları arasında yer almaktadır (Zengin, 2008: 27) Ödünç iş ilişkisinin özellikle emekliler, ek gelir isteyenler, yeni mezun olmuş, yeniden işe girmiş tam zamanlı iş arayanlar ve farklı işler ya da farklı konular arasında kalanlar için uygun bir çalışma şekli olduğu görülmektedir (Kerka ve Sandra, 1990: 3).

Hem işverenler hem de iş görenler için önemli avantajlara sağlayan ödünç iş ilişkisinde ödünç alan işletmeler, bürokratik işlemlere gerek kalmadan güven duydukları işletmelerden geçici işgücü temin edebilmekte, iş gücü fazlası işten çıkarılmadan başka işletmelere devredilebilmektedir (Tuncay, 1995: 224). Böylece

ödünç veren işletme kriz ve durgunluk dönemlerinde hem kalifiye elemanını elinde tutmakta hem de geçici olarak mali yükten kurtulmuş olmaktadır. İşletmeler hemen bulamayacakları geçici işgücünü bu yöntemle karşılayarak zaman kaybını önlerken, işgücü eksikliğinden kaynaklanabilecek sorunlar da engellenmektedir. Ayrıca ödünç alınan iş görenler sayesinde yasal sınırları aşmadan istenilen oranda iş yapılabilmesi işletmeler için istihdam esnekliği sağlamaktadır. Ödünç alınan iş gören nitelikli olduğundan, yetenek ve tecrübelerinden yararlanılmaktadır (Günay, 2007: 97-98).

Farklı sektörlerde deneyim kazanan ödünç verilen iş görenler kişisel fırsatlardan yararlandığından geçici olarak çalıştıkları bu yerlerde daha çok tatmin olmaktadır. Buna karşın ödünç veren işletme için iş görenin gittiği işletmede kalıcı olması, bağlı olduğu işletmeye aitlik hissini azalması, yabancılaşma, işçinin gittiği işletmeye uyum sağlaması ve kendi çalıştığı yerde unutulacağını hissetmesi gibi konularda sorunlar olabilmektedir (Korkmaz, 2007: 39). Tüm bunların yanında ödünç iş ilişkisinde kontrol, ek ödemelerin, emeklilik maaşının azlığı, terfi fırsatlarının olmaması gibi potansiyel zorluklarla karşılaşmaktadır (Kerka ve Sandra, 1990: 3).

### **3.3.2. Çalışma Sürelerine Göre Esnek Çalışma Türleri**

Çalışma sürelerine esnek çalışma türlerini sıkıştırılmış çalışma haftası, vardiyalı çalışma, kayan iş süresi, yıllık çalışma süresi ve telafi çalışması olarak üzere incelemek mümkündür.

#### **3.3.2.1. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası**

Sıkıştırılmış çalışma haftasına ait ilk gelişmeler 19. yüzyılın ortalarında İngiltere’de meydana gelmesine rağmen ilk uygulamalara 1940’ta ABD’de, daha sonrada Avustralya’da rastlanmıştır. O dönemde 5,5 gün olan haftalık çalışma süresi,

haftalık süreyi azaltmaksızın 5 günde toplanmış ve haftada iki gün tatil olmuştur. Ülkemizde sıkıştırılmış iş haftasıyla ilgili yasal düzenlemeler 4857 Sayılı İş Yasası'nda yer almıştır. Yasaya göre sıkıştırılmış iş haftasında haftalık çalışma süresinin en fazla 45 saat olduğu, günlük çalışma süresinin 11 saati aşmamak koşuluyla çalışma süresinin farklı şekillerde dağıtılabileceği belirtilmiştir. Ayrıca yasada bir haftada iş görenin en az 24 saat dinlenmesi zorunluluğundan bahsedilmiştir (Topçuk, 2006: 43-44)

Genellikle erkekler tarafından tercih edilen sıkıştırılmış çalışma haftasına kadınlar günlük çalışma süresinin uzun ve yorucu olması sebebiyle olumsuz yaklaşmaktadır. Bazı sektörlerde daha fazla uygulanan sıkıştırılmış çalışma haftasının yoğunluğu sektörler ve mesleklere göre değişmektedir. Sıkıştırılmış çalışma haftası, haftalık 5-6 gün olan çalışma süresinin 5 günden az olacak şekilde 3-4 gün veya 4-5 güne sıkıştırılması olarak ifade edilmektedir. Günlük çalışma sürelerinin eşit ya da farklı olabildiği bu çalışma şeklinde, haftalık çalışma süresi azaltılmamakta daha az güne yoğunlaştırılmaktadır. 3 gün, 4 gün 4,5 gün ve değişimli 4-5 günlük olmak üzere değişik çalışma şekilleri bulunan sıkıştırılmış çalışma haftasının en yaygın olanı günde 10 saat, haftada 4 gün olan türüdür (Yavuz, 1995: 70). Bu çalışma şekli haftalık 5 tam gün çalışmadan daha az bir iş haftasında sona eren 8 saatten daha uzun süreli çalışmalar olarak da tanımlanabilmektedir (Smith ve Wedderburn, 1998: 483). Sıkıştırılmış çalışma haftası normalde haftalık iş süresinin sıkıştırılan iş günlerine eşit olarak bölünmesinin yanında, günlük iş sürelerinin farklı şekilde dağıtılması ya da 15 günlük ya da aylık toplam iş süresinin 10 ya da 20 güne toplanması suretiyle de gerçekleştirilebilmektedir. Bu çalışma şeklinde iş hafta boyunca daha az ve daha uzun bloklar şeklinde yeniden düzenlenebilmektedir (Noyan, 2007: 196).

Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamaları, işletmelerde işlerin yoğun olduğu dönemlerde fazla çalışma ücreti, gece zammı veya vardiya zammı ödenmeden daha uzun süre üretimin gerçekleşmesine imkân vermektedir (Armağan ve Bozkurt, 2008: 54). Fazla mesaiyi azaltan sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamalarıyla fazla mesai

ücretleri, iş gücü maliyetleri ve çalışılan gün sayısının azalmasına bağlı olarak işletmelerin kullanım, enerji ve ulaşım masrafları da azalmaktadır. Yine bu çalışma şeklinde işletmelerde iş gücü devri, işe geç kalmalar ve devamsızlıklar azalmaktadır. İşletmelerin verimliliğini artıran sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamaları ile daha kolay iş gücü temin edilmektedir. Bu çalışma şekli sayesinde kendilerine daha fazla zaman ayırabilen iş görenlerin iş tatmininin arttığı görülmektedir. İşletmeler için birçok avantaj sağlayan sıkıştırılmış çalışma haftası uygulamalarında denetim ve koordinasyon faaliyetlerinde zorluklar yaşanmaktadır. Günlük çalışma süresi uzunluğuna bağlı olarak daha fazla yorulan iş görenlerin dikkatleri azalmakta bu durumda iş güvenliği tehlikeye girmekte, verimlilik azalmakta ve iş kazalarında da artış meydana gelmektedir (Yavuz, 1995: 73-74). Performansta düşüş, artan maliyetler, yasanın gerektirdiği fazla mesai ödemeleri, çalışanların az tanınması, bireysel farklılıklar, işe geç kalmada ve devamsızlıkta artış, üretim oranlarında düşüş, fiziksel tehlikeler, planlama problemleri, iş ve aile hayatını dengelemedeki güçlükler sıkıştırılmış çalışma haftasının dezavantajlı yönleri arasında yer almaktadır (Wedderburn, 1996: 10)

### **3.3.2.2. Vardiyalı Çalışma**

Vardiyalı çalışmanın temeli Romalılara kadar uzanmasına rağmen, ilk uygulamalarına Sanayi Devrimi'nden sonra rastlanmıştır. Yirminci yüzyılın ilk yarısında meydana gelen teknolojik gelişmeler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik üretimi ve verimliliği artırıcı yöntemler geliştirmiştir. Yeni sistemleri ortaya çıkaran gelişmelerle geleneksel olmayan çalışma türleri yaygınlaşmış, bunlardan birisi olan vardiyalı çalışma sistemi çalışma hayatında yer almaya başlamıştır (Yüksel, 2006: 1). Son yıllarda Avrupa ülkelerinde ve Amerika'da artış gösteren vardiyalı çalışmagünümüzde de hemen her ülkede yaygın olarak görülmektedir (Ak, 2007: 16; Noyan, 2007: 192). Gece ve gündüz olmak üzere iki şekilde uygulanan vardiyalı çalışma sisteminin gelişiminde, özellikle endüstri ve hizmet sektörlerinde yer alan işletmelerde üretim ve hizmetin 24 saat devam etme zorunluluğunun bulunması etkili olmuştur. Sağlık, ulaşım, elektrik hizmetleri, gümrük işlemleri ile



ilgili olan işlerde, etkinliği ve verimliliği maksimum düzeye çıkarmak için 24 saat çalışılması gereken pek çok mevsimlik işyerlerinde vardiyalı çalışma kaçınılmaz olmaktadır ([http://www.ohcow.on.ca/resources/handbooks/shift work/shiftwork.pdf](http://www.ohcow.on.ca/resources/handbooks/shift_work/shiftwork.pdf), 2005). Bununla birlikte posthane ve toplu taşıma gibi hizmetlerin gün boyunca karşılanması gerekmektedir. Dolayısıyla bu hizmetleri veren kurumların vardiyalar halinde çalışması zorunlu olmaktadır. Yine gazete çıkaran matbaalar ya da sinema, tiyatro gibi sanatsal etkinlikleri gerçekleştiren kurumlar geceleri de faaliyetlerine devam etmek için vardiyalı çalışmaktadırlar (Yüksel, 2006: 16-17).

1475 Sayılı Eski İş Kanunu'nda yer alan vardiyalı çalışmaya 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu ile yeni standartlar ilave edilmiştir (Ak, 2007: 25). Mevzuatımızdaki düzenlemeler ve uygulamalar çerçevesinde vardiyalı çalışmanın veya işyerinin niteliği gereği, sürekli faal olan işyerlerinde, günün (veya haftanın) tüm zamanlarında, aynı günün değişik (birbirini izleyen) zaman dilimlerinde ayrı iş gören gruplarının çalıştırılmasıyla gerçekleştirilen bir çalışma şekli olarak tanımlanmıştır. (Korkusuz, 2005).

Başlangıç ve bitiş saatleri işletmenin yapısına ve faaliyet alanına göre değişiklik gösteren vardiyalı çalışmanın sabit ve dönüşümlü olmak üzere iki şekli bulunmaktadır (Yüksel, 2004: 50). Sürekli olarak gündüz, sürekli olarak öğleden sonradan gece yarısına kadar ya da sürekli olarak gece olmak üzere üç şekilde uygulanan sabit vardiyada iş görenler ekstra bir durum olmadıkça sürekli olarak günün aynı bölümünde çalışmaktadırlar. Dönüşümlü vardiya sisteminde ise belirli bir zaman programında dönüşümlü şekilde gündüz, öğleden sonra veya gece olmak üzere çalışılmaktadır (Yüksel, 2006: 1). Bu çalışma şeklinde gündüz vardiyası 08:00-16:00, öğleden sonra/akşam vardiyası 16:00-24:00 ve gece vardiyası 24:00-08:00 saatlerinde uygulanmaktadır (Ak, 2007: 16).

Vardiyalı çalışma sistemi iş görenlerin alışmış oldukları çalışma düzenini değiştirerek, olumsuzluklara neden olmaktadır. Literatürde yer alan bir araştırmada gece vardiyası ile stres arasında ilişki olduğu, bir diğerinde sabah erken saatlerde

başlayan vardiyalar ile iş kazalarında artış meydana geldiği görülmüştür. İşe gelmede isteksizlik, dikkat eksikliği ve uyku problemi gibi sorunlara yol açan vardiyalı çalışma iş görenlerin aile yaşamlarını dolayısıyla yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir. İş görenin günlük ritmini bozan, fiziksel, ruhsal, sosyal ve sağlık sorunlarına neden olan vardiyalı çalışma ile iş görenlerin aile ve sosyal çevreleri ile olan ilişkileri de zarar görmektedir. İşverenler açısından da iletişimin azalması, işteki başarının düşmesi, iş kazalarının artması, motivasyonun azalması, devamsızlıkların artması, gece denetimin yapılamaması gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Yüksel, 2004: 50-51). İş gören, işveren ve örgütler açısından daha çok olumsuz yönleri olan vardiyalı çalışma uygulamaları işverenler için bazı avantajlar da sağlamaktadır. Vardiyalı çalışma sayesinde iş görenler günün ya da haftanın farklı zamanlarında çalıştırılabilmektedir (Korkusuz, 2005).

### **3.3.2.3. Kayan İş Süresi**

İlk esnek çalışma türlerinden olan kayan iş süresi 1960'lı yıllarda Almanya'da uygulamaya konulmuş, sonraki yıllarda Avrupa ve İskandinav ülkeleriyle birlikte ABD'de ve Japonya'da gibi ülkelerde görülmeye başlanmıştır (Yıldız, 2007: 103).

Kayan iş süresi iş görenlerin günlük iş süresi aynı kalmak şartıyla işe başlama ve bitiş zamanını veya belirli bir zaman dilimi (hafta, ay) içinde ortalama günlük çalışılansüreyi aşmamak şartıyla günlük çalışma süresini kendisinin belirleyebildiği bir çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır (Günay, 2004: 9). Bu çalışma modelinde günlük blok olarak çalışılması gereken zamanda zorunlu olarak çalışan iş görenler artan çalışma sürelerini, işe giriş çıkış saatlerini ve dinlenme zamanlarını kendileri düzenleyebilmektedirler. Yine iş görenler haftalık ve aylık çalışma süresi içerisinde kendi günlük çalışma sürelerini belirlemektedirler. Kayan iş süresi basit kayan iş süresi ve vasıflı kayan iş süresi olmak üzere iki şekilde uygulanmaktadır (Eyrenci, 1994). Basit kayan iş süresinde önceden sabit olarak tespit edilen günlük iş süresi

içinde iş gören blok sürenin dışındaki esnek sürede yalnızca işe başlama, dinlenme ve işin bitiş zamanını ayarlayabilmektedir. Vasıflı kayan iş süresinde iş gören günlük çalışma süresinin uzunluğunu kısmen de olsa kendisi belirlemeyebilmektedir. Vasıflı kayan iş süresi ile iş gören blok çalışma süresi içinde çalışmak koşuluyla, günlük çalışma fazlasını ve açığını belli bir zaman diliminde daha fazla çalışarak düzenleyebilmektedir. Böylece çalışılmayan zamanın telafisi olduğu gibi fazla çalışılan süreninde serbest zaman olarak kullanılabilmesi söz konusudur (Korkmaz, 2007: 33).

Kayan iş süresi iş görenlere işe başlama saatleri konusunda esneklik sağlama, sosyal yaşantıları için daha fazla zaman ayırma gibi avantajlar sağlamaktadır (Günay, 2007: 14). Zaman kayıplarını ortadan kaldıran bu çalışma şekli ile devamsızlıklar azalmakta ve verimlilik artmaktadır. Dolayısıyla işe geç gelmekten kaynaklanan fazla çalışma zorunluluğu ortadan kalkmakta ve bu duruma bağlı olarak fazla ücret ödenmemektedir. Diğer esnek çalışma türlerinde olduğu gibi olumlu özellikleri olan bu çalışma şeklinin olumsuzluk yönleri de bulunmaktadır. İşletmede masrafların artmasına yol açan bu istihdam modeli programlama, denetim ve iletişim sorununa yol açmaktadır (Noyan, 2007: 191-192).

#### **3.3.2.4. Yıllık Çalışma Süresi**

İş yerleri, yılın belli dönemlerinde iş hacmindeki artış veya azalışa göre, ortalama iş süresini, bir yıllık dönem içinde işçinin daha az ya da daha çok çalışması yoluyla dengeye getirmektedir (Zengin, 2008: 13). Ülkemizde bu çalışma şekli özellikle darboğazlar yaşandığında ya da talebin arttığı dönemlerde otomotiv, beyaz eşya ve tekstil sektörlerinde görülmektedir (Pinhas, 2006: 92). 4857 Sayılı İş Kanuna göre tarafların anlaşmasına bağlı olarak haftalık çalışma süresi, iş yerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak şartı ile farklı şekillerde dağıtılabilir. Yine bu durumda iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresini aşamayacağı ve toplu iş sözleşmeleri ile bu sürenin 4 aya kadar

uzatılabileceği belirtilmektedir. Bu düzenlemeden hareket ederek Türkiye’de yıllık iş süresinin bir yıl bazında uygulanabileceğini ifade etmek mümkün olmamaktadır. Ancak 2’şer aylık dönemler veya toplu iş sözleşmeleri ile 4’er aylık süreler dikkate alınarak yıllık iş süresi uygulanabilir (Noyan, 2007: 201).

Yıllık çalışma sürelerinde iş gören ve işveren arasında yıllık çalışılan toplam saatler üzerinde bir anlaşma yapılmaktadır. Bu durum işverenlere talepleri karşılamak için, herhangi bir dönemde iş saatlerini çeşitlendirmek için geniş fırsatlar sunmaktadır. Bu düzenlemeler iş görenlere 12 aylık süre boyunca kişisel ihtiyaçlarını daha etkin karşılamak için kendi çalışma saatlerini düzenleme fırsatı sunmaktadır (Humphreys, Fleming ve O’Donnell: 2000: 18).

### **3.3.2.5. Telafi Çalışması**

Telafi çalışması, iş görenin bazı sebeplerden dolayı çalışmadığı hallerde kaybedilen iş süresinin, belli bir zaman dilimi içinde normal iş süresinin üzerinde çalışarak ve fazla çalışma ücreti ödemeye gerek olmadan telafisidir (San, 2006: 39). Başka bir ifadeyle normal iş süresiyle çalışan işçinin o hafta ya da dönemde zorunlu olarak işin durması, tatil ya da bayramlardan dolayı işyerinin tatil olması, çalışanın isteğiyle izne ayrılması veya işyerinde normal çalışma süresinin önemli ölçüde altında çalışılması söz konusu olduğunda işverenin daha sonra uygun bir zamanda, çalışılmayan sürelerle sınırlı kalmak koşuluyla işgöreni çalıştırmasıdır. Telafi çalışması geçmişte yapılması gereken işin ertelenmesi anlamına geldiğinden bu çalışma şekli ile telafi edilen süre, telafi edildiği dönemde normali aşan bir çalışma olarak değerlendirilmemekte ve telafi çalışmasında zamlı ücret ödenmemektedir. Telafi çalışması mevzuatımıza 4857 Sayılı İş Kanunu ile girmiştir. Bu kanunla telafi çalışmasının ne zaman, ne kadar sürede uygulanacağına dair kısıtlamalar konulmuştur. Kanuna göre, telafi çalışmaları iki aylık süre zarfında günlük çalışma süresi 11 saati aşmamak kaydıyla günde 3 saatten fazla yapılamayacaktır. Yine tatil günlerinde telafi çalışması olamayacağı ve telafi çalışmalarının fazla çalışma veya

fazla sürelerde çalışma olarak değerlendirilemeyeceği belirtilmiştir (Günay, 2007: 12-13).

### **3.3.3. Diğer Esnek Çalışma Türleri**

Literatürde farklı sınıflandırmalarına rastlanan esnek çalışma türlerini temel olarak istihdam şekillerine göre ve çalışma sürelerine göre olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür. Bununla birlikte bu sınıflandırmada yer almayan ancak esnek çalışma kapsamında yer alan sözleşmeli çalışma, taşeron çalışma, emekliliğe yumuşak geçiş ve belirli süre çalışma gibi çalışma şekilleri de bulunmaktadır.

#### **3.3.3.1. Taşeron (Alt işveren) Çalışma**

Tarihi gelişimi çok eskilere dayanan taşeron çalışma işletmelerde ilk zamanlarda taşeronluk ihtiyaç duyulan teknolojik bilginin yeni iş gören almadan dışardan bu niteliklere sahip olan işletmelerden geçici olarak iş gören temin edilmesi suretiyle gerçekleştirilmiştir. Zamanla içinde bu sistem sendikasız, sigortasız ve düşük ücretle iş gören çalıştırma şeklini almıştır (Topçuk, 2006: 48). Günümüzde tüm sektörlerde görülebilen taşeron sözleşmeleri, özellikle büyük işletmelerde tamamlayıcı nitelikteki faaliyetlerin farklı işletmelere devredilmesi ile ortaya çıkmaktadır (Turan, 2005: 35). Tam zamanında üretim, toyotaizm ya da esnek üretim sistemleri niteliği itibarıyla taşeron sözleşmesi kapsamında yer almaktadır (Parlak, 1997: 27). Bununla birlikte hem özel sektörde hem de kamu sektöründe görülen taşeron sözleşmelerine hizmet sektörü, imalat sektörü ve tedarik, üretim, pazarlama, ulaşım, güvenlik, eğitim, danışmanlık, temizlik ve denetim olmak üzere pek çok alanda rastlanmaktadır (Topçuk, 2006: 49).

1475 Sayılı Eski İş Kanunu'nda uygulama alanı bulan alt işverenlik 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu ile düzenlenmiştir. Alt işveren, bir işverenin, mal veya

hizmet üretimine ait yardımcı işlerinde veya asıl işin bir parçasında işin gereği ile teknolojik nedenlerle uzmanlık gerektiren işlerde iş alan ve bu iş için görevlendirdiği işgörenlerini yalnızca bu işyerinde aldığı işte çalıştıran diğer işveren ile iş aldığı işveren arasında oluşan ilişki olarak ifade edilmektedir (Şafak, 2009)

Taşeronlaşma, genellikle üretim sürecinin doğrudan parçası olmayan bir kısmının başka birine aktarılması şeklinde ifade edilmektedir (Ercan, 1996: 49). Uzaklaştırma stratejileri olarak da değerlendirilen taşeronlaşma, işin bir kısmının farklı bir işverene bağlı bulunan işçilere yaptırılması ile olabildiği gibi üretimin ya da hizmetin bir bölümünün veya tamamının farklı işletmelerde gerçekleştirilmesi şeklinde de gerçekleştirilebilmektedir (Göktürk, 2007: 213). Çok farklı alanlarda görülen taşeronluk uygulamalarına ülkemizde de özellikle uzmanlık alanının dışında kalan işler için ve iş kanununda belirtilen iş gören sayısının altında kalabilmek için başvurulmaktadır (Korkmaz, 2007: 68). Bu stratejilerde önemli olan hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki taşeron işletmelerde ya da işletme içinde taşerona ait başka iş görenler çalıştırmak suretiyle gerçekleştirilmesidir (Tuncay, 1999: 225). Bazı işletmeler rekabet gücünü artırabilmek ve piyasadaki değişikliklere adapte olabilmek için sayısal ve fonksiyonel esneklik uygulamalarını kullanırken bazıları da işleri taşeron işletmelere vererek uzaklaştırma stratejilerini tercih etmektedirler. Bu şekilde maliyet avantajı sağlamaktadırlar (Yavuz, 1995: 19). Ancak taşeron çalışanlar ana işletmedeki iş görenlere göre hem daha ağır şartlarda hem de düşük ücret ve kayıpla çalışmaktadır. Ayrıca örgütlenme açısından yetersiz olan taşeron iş görenlerde yabancılaşma sorunu görülmektedir (Göktürk, 2007: 213).

### **3.3.3.2. Sözleşmeli Çalışma**

Sözleşmeli çalışma, mevsimlik çalışma gibi işin özelliğinden kaynaklanan veya öğrencilik gibi iş görenin özelliklerine bağlı olan geçici ve sözleşmeye bağlı bir çalışma şeklidir. Uygulamada sözleşmenin süreklilik kazandığı durumlar görülebilmektedir. Bu çalışma şekli işverenler için daha kolay iş gören çıkarabilme ve daha az ücret verme gibi imkanlar sunmaktadır (Alkan, 2007: 53)

### **3.3.3.3. Emekliliğe Yumuşak Geçiş**

Emekliliğe yumuşak geçiş, iş görenin aniden emekliye ayrılmasına alternatif olarak belli bir yaştan sonrada azalan sürelerde istihdam edilmesi şeklinde olmaktadır. Burada amaç, iş görenin birden bire emeklilik şokuna uğramasını engellemek ve iş görenin yaşlılığına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun olacak şekilde çalışma sürelerini düşürmektir (Tarcan, 2001: 32)

## İKİNCİ BÖLÜM

### ESNEK ÇALIŞMANIN ÖRGÜTLERE VE İŞGÖRENLERE ETKİLERİ

#### 1. ESNEK ÇALIŞMANIN ÖRGÜTLERE ETKİLERİ

Bu bölümde esnek çalışmanın örgüte ve iş görenlere etkileri üzerinde durulacaktır. Esnek çalışmanın örgüte etkileri, örgütün yapısına ve süreçlerine etkileri olarak ele alınırken, örgütsel süreçlerde motivasyon ve kontrol gibi iş görenleri amaçlara yöneltmenin iki temel sürecine etkileri olarak ele alınacaktır. İş görenlere etkisi açısından ise, örgütsel süreçlerin bir yansıması olarak iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş ve aile yaşam dengesi, örgüt ve iş gören arasındaki ilişkilere etkisinde ise karşılıklı taahhütlere dayalı olan psikolojik sözleşme incelenecektir.

Örgütleri esnek çalışmaya yönelten sebeplerin başında bu çalışma türlerinin sağlamış olduğu maliyet ve rekabet avantajı, kaliteli mal ve hizmet sunarak müşteri isteklerine en iyi şekilde karşılayabilme isteği gibi nedenler gelmektedir. Verimliliği artıran ve fazla çalışmayı azaltan esnek çalışma sayesinde kısa ve belirli süreli iş sözleşmeleri yapılarak iş gücü maliyetleri azaltılabilmektedir (Humphreys, Fleming ve O'Donnell: 2000: 26). Özellikle zaman ve mekan kavramını değiştiren esnek çalışma uygulamaları ile farklı mekanlarda çalışarak müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek mümkün hale gelmektedir. Yine müşteri taleplerine ve çevresel koşullara hızlı cevap verme imkanı sağlayan evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışma türleri ile rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynamaktadır (Nelson, Nelson ve Ghods, 1997: 76). Özellikle hizmet sektöründe, 24 saat çalışmayı gerektiren işyerlerinde kesintisiz çalışma imkanı veren esnek çalışma türleri, nitelikli personelin istihdamını ve elde tutulabilmesini sağlayarak iş gücü devrini azaltmaktadır (Çelenk, 2008: 59).



Örgütler açısından birçok faydası bulunan esnek çalışma türleri bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Maliyetleri azaltarak verimliliği artıran esnek çalışma özellikle 24 saat kesintisiz çalışmayı gerektiren işyerlerinde uygulandığında ısı, havalandırma, aydınlatma gibi masraflarında artış meydana getirmektedir. Böylece örgütte yeni ve ilave masraflar ortaya çıkarmaktadır (Yavuz, 1995: 24). Yine part-time çalışma, vardiyalı çalışma gibi işe giriş çıkış oranlarının da yüksek olduğu esnek çalışma türlerinde başka kurumlara geçiş kolay olmaktadır. İş gücü devir oranını artıran bu yeni istihdam türlerinde nitelikli işçi bulmak zor olduğundan bu durum işin devamlılığını ve kalitesini olumsuz etkilemektedir (Özer, 2006: 79). Özellikle tam zamanlı çalışma ile esnek çalışmanın bir arada olduğu örgütlerde kontrol zor hale geldiğinden özellikle bu yeni istihdam türlerinde kontrol için farklı yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü part-time çalışma ve vardiyalı çalışma gibi bazı esnek türlerinde klasik yöntemlerle kontrolü sağlamak mümkün olduğu halde evde çalışma ve tele çalışma gibi uzaktan çalışma gibi türleri daha çok sonuç odaklı farklı kontrol yöntemlerini gerektirmektedir (Hall ve Atkinson, 2005: 376).

Esnek çalışmanın örgütler üzerindeki etkilerine genel olarak değindikten sonra örgüt yapısı ve örgütsel süreçler üzerindeki etkileri aktarılacaktır.

## **1.1. ÖRGÜT YAPISINA ETKİLERİ**

Artan rekabet, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve ekonomik dalgalanmalar, örgütlerin esnek olmalarını gerektirmiştir. Çevrede meydana gelen bu değişimlere uyum sağlayabilme olgusu örgüt yapılarında değişime neden olmuş, küçülme, kademe azaltma, şebeke örgüt, sanal örgüt ve dış kaynaklardan yararlanma gibi örgütsel uygulamaları ortaya çıkarmıştır (Sharpe, 2007: 6). Bu yeni örgüt yapılarının gelişimi ile geleneksel örgüt yapısında hakim olan pozisyonlar, yetki ve sorumluluklarda değişmeye başlamıştır. Değişimle birlikte yüksek, kademe sayısı fazla olan klasik organizasyon

yapılarının yerini hiyerarşik kademe sayısı azaltılan basit, esnek organizasyon yapıları almıştır (Eryiğit, 2000: 5).

Örgüt yapısından çok, iş görenle ilgili değişimlere neden olan bu yeni uygulamalar öncelikle örgütlerdeki iş gücünün azaltılmasına neden olmuştur (Sharpe, 2007: 6). Şebeke örgüt, sanal örgüt ve dış kaynaklardan yararlanma gibi iş gören sayısında değişikliği gerektiren esnek örgüt uygulamaları, esnek çalışmayı yaygınlaştırmıştır. Tüm sektörlerde görülebilen ve esnek çalışmanın bir türü olan taşeronluk uygulamaları ile dış kaynaklardan yararlanılmıştır (Turan, 2005: 35). İşletmeler kendilerine rekabet avantajı sağlayan temel faaliyet alanıyla ilgili işlerin dışındaki tüm işleri dış kaynaklara yaptırmak suretiyle küçülerek yalın hale gelmiştir. Kademe sayısının azaldığı işletmelerde, yalın yapılar önem kazanmış ve az sayıda çalışan, daha fazlasorumluluk üstlenmeye başlamıştır. Yine dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları şebeke organizasyonların gelişimine katkıda bulunarak işletmelerin küçülüp daha esnek bir örgüt yapıya kavuşmasında etkili olmuştur (Koçel, 2005: 389-390)

## **1.2. ÖRGÜTSEL SÜREÇLERE ETKİLERİ**

Bu bölümde öncelikle esnek çalışmanın örgütsel süreçler üzerindeki etkileri kapsamında motivasyona ve kontrole yer verilecektir. Part-time çalışma, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma ve yoğunlaştırılmış iş haftası gibi esnek çalışma türleri klasik çalışmaya benzediği için bu çalışma türlerinde motivasyonun ve kontrolün sağlanması klasik çalışma şekline benzerlik göstermektedir. Ancak fiziksel bir iş ortamının bulunmadığı, özellikle aynı çalışma ortamının paylaşılmadığı evde çalışma, tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinde motivasyon hangi araçlarla sağlanmaktadır, iş görenler nasıl kontrol edilmektedir? Burada esnek çalışma türlerindeki, motivasyon araçları ve kontrol yöntemleri üzerinde durulacaktır (Kirel, 2007: 93).

Esnek çalışma uygulamaları örgüt yapılarını etkilediği kadar motivasyon ve kontrol gibi örgütsel süreçlerde değişimi beraberinde getirmiştir. İş göreni harekete geçirebilmek için ihtiyaç duyulan motivasyondan, işin yapılıp yapılmadığını ortaya çıkaran kontrol yöntemlerine kadar birçok faktörde değişim ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Esnek çalışma türlerinde, iş görenleri harekete geçirebilecek yeni motivasyon araçlarına ve yaptıkları iş karşılığında onların kontrolünü sağlayabilecek yeni kontrol yöntemlerinin varlığına ihtiyaç duyulmuştur. Burada özellikle işin uzaktan da gerçekleştirilebildiği çalışma türlerinde iş görenin istekli olması ve işini isteyerek yapması neye bağlıdır, iş göreni harekete geçiren faktörler nelerdir? Bu yeni istihdam türlerinde iş görenlerin kontrolü nasıl sağlanmaktadır gibi sorular ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 117).

Geleneksel çalışma şeklinde iş görenlerin motivasyonunda pek çok faktör etkili olmakla birlikte çalışma şeklini, zamanını ve mekanını değiştiren esnek çalışma türlerinde motivasyon araçları değişiklik gösterebilmektedir. Tam zamanlı çalışmada motivasyon daha çok ücret, terfi, ödül gibi dışsal ödüllerle sağlanmaya çalışılmaktadır. Bununla birlikte esnek çalışma türleri motivasyonda dışsal faktörler kadar içsel faktörlerinde önemini artırmaktadır. Öyleyse esnek çalışmada, klasik çalışma şeklindeki dış kaynaklı motivasyon araçlarını etkili olmaktadır, yoksa farklı araçlara mı ihtiyaç duyulmaktadır? Yine tüm esnek çalışma şekillerinde aynı motivasyon araçlarını geçerlidir, yoksa çalışmanın türlerine göre farklı motivasyon araçlarına mı ihtiyaç vardır gibi sorular tartışılmaya başlanmıştır (Kirel, 2007: 93).

Esnek çalışma ve motivasyonla ilgili literatür incelendiğinde bu çalışma türlerinde dışsal motivasyon araçlarının yanında bağımsız bir çalışma ortamı içsel motivasyon kaynaklarının daha etkili olduğu görülmektedir. Esnek çalışma ve motivasyonla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olup ilerleyen bölümde bu çalışmalara yer verilmiştir. Bunun yanında kontrol yöntemleri de çalışma şekline, zamana ve mekana göre değişmektedir. Klasik çalışma şeklinde doğrudan gözlemlene yoluyla kontrol etkili olabileceği gibi, bürokratik araçlar ve teknolojik araçlarla dolaylı kontrolde yapılabilmektedir. Esnek çalışmada kontrol daha zor hale

gelmekte, esnek çalışma türleri kontrol açısından da farklı yöntemleri gerektirmektedir. Dolayısıyla esnek çalışmada klasik kontrol yöntemleri geçerlidir yoksa bu yeni istihdam türleri yeni kontrol yöntemlerini gerektirmektedir? Özellikle evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışmanın uzaktan yapılan türlerinde kontrol yöntemleri nelerdir gibi soruların tartışılması gerekmektedir. Literatür incelendiğinde esnek çalışma türlerinin çoğunda klasik kontrol yöntemlerinin yetersiz olduğu görülmüş, konuyla ilgili çalışmalara ilerleyen bölümde değinilmiştir (Afgün, 2006: 85-86).

### **1.2.1. Esnek Çalışma ve Motivasyon Süreçleri**

Bu bölümde esnek çalışmanın örgütler üzerindeki etkileri irdelenecektir. Bunun için öncelikle esnek çalışmanın örgütsel süreçlere olan etkileri kapsamında motivasyon kavramı ele alınacaktır. Daha sonra motivasyonla bağlantılı olan kontrol ve özellikle esnek çalışma ve kontrol ilişkisine yer verilecektir.

Farklı amaçlara sahip olan örgütlerde amaçların gerçekleştirilmesinde iş görenin emeğine ihtiyaç duyulurken, iş görenin amaçlarını gerçekleştirmede de örgüt bir araç vazifesi görmektedir. Ancak amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütlere dahil olan iş görenler kendi ihtiyaçlarını karşılama konusunda istekli olmalarına rağmen örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda aynı isteği göstermemektedir. Burada amaçlara ulaşabilmek için birbirine bağımlı olan iş görenlerin amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi gerekmektedir. Amaçlar iş görenler aracılığıyla gerçekleştirileceğinden bu noktada iş görenlere isteyerek iş yaptırabilmeyi sağlayan motivasyon ön plana çıkmaktadır (Şahin, 2004: 524).

Örgütlerde farklı araçlarla sağlanabilen motivasyonla ilgili hakim olan motivasyonun yalnızca ekonomik araçlarla sağlanabileceği düşüncesi giderek geçerliliğini yitirmektedir (Kayalar, 1997: 87). Klasik çalışma şeklindeki motivasyon araçları değişen çalışma şartlarına ve şekline bağlı olarak yetersiz

kalmaktadır (Oflazer Mirap, 2004: 78). Çalışma şeklindeki değişimin etkisiyle bugün birçok işletmede motivasyonda ücret, prim, ödül ve terfi gibi ekonomik araçların yanında bağımsız çalışma, değer görme ve statü sahibi olma gibi sosyal araçlarında gerekli olduğu düşüncesi kabul görmektedir. Aynı zamanda motivasyon yöntemlerinin zamana, mekana, çalışma koşullarına ve kişiye göre değişmektedir (Ataman, 2002: 437).

Literatürde yer alan araştırmalarda, motivasyonda maddi unsurların yanında birçok unsurun, iş görenler üzerinde etkili olduğu desteklenmiştir (Kayalar 1997: 87). Farklı araştırmalarda iş görenlerin işverene güven duyması, işin uygunluğu, iş-aile hayatı dengesinin sağlanması gibi konulara para ve maaş gibi unsurlara göre daha çok önem verdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Burada gerçekten iş görenleri motive eden unsur ücret midir? Ya da iş göreni motive edecek başka unsurlar var mıdır? Varsa da bunlar nelerdir? Bu ve benzeri sorulara cevap olabilmesi için motivasyonla ilgili teori ve modeller geliştirilmiştir (Şahin, 2004: 526)

Bu teorilerin bazılarında iş görenin motivasyonunun ücret, promosyon, tatil ve izin gibi dışsal faktörlerle; bazılarında ise terfi, tatmin, beceri geliştirme ve öğrenme gibi içsel faktörlerle sağlanabileceği ileri sürülmüştür (Giannikis ve Mihail, 2010: 16). Literatürde incelendiğinde de dışsal ve içsel motivasyon araçlarının farklılık göstermesine rağmen iş görenin motivasyonu üzerinde içsel ve dışsal motivasyon araçlarının pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (İpek, 2010: 87).

İş görenin motivasyonunu sağlayabilmek için kullanılan bir diğer araç da çalışma mekanındaki ve zamanındaki değişimlerle ortaya çıkan esnek çalışma şekilleri olmuştur (Erdem, 2012: 247). Bu durumda iş görenleri işe karşı istekli hale getirebilmek için ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim, terfi, statü gibi daha çok klasik çalışma şekli için geçerli olan dışsal motivasyon araçlarının yanında esnek çalışma uygulamaları gibi içsel motivasyon araçları etkili olmaya başlamıştır. İçsel bir motivasyon aracı olan esnek çalışma ile çalışma saatleri, şartları ve normları, iş

görenin ihtiyaçlarına göre tespit edilmekte, iş gören kendisi için en uygun zamanda çalışma imkanı bularak zamanı üzerinde söz sahibi olmaktadır. Bu durumda esnek çalışmanın olumlu bir motivasyon kaynağı olacağı ileri sürülmektedir (Kayalar, 1997: 88-89).

Literatürde yer alan araştırmalarda esnek çalışmanın bazı türlerinin motivasyonu olumlu etkilediği, bazılarının olumsuz etkilediği ileri sürülmektedir. Motivasyon üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olan esnek çalışma türleri de bulunmaktadır. Bununla birlikte araştırmalarda esnek çalışma ile tam zamanlı çalışmanın karşılaştırılması yoluyla esnek çalışmanın motivasyon üzerindeki etkileri ortaya çıkarılmaktadır. Örneğin part-time çalışmada tam gün süreli iş görenlere göre daha az ücret alınması, sigorta ve sosyal haklardan faydalanılamaması ve terfi imkanlarının bulunmaması gibi özelliklerin motivasyona olumsuz yansıtacağı belirtilmektedir. Bunun yanında part-time çalışmada işi biten iş gören kalan zamanında ailesiyle vakit geçirebilmekte, böylece işin yoğun temposuna rağmen stres hissetmemektedir. Part-time çalışmanın bu tür özelliklerinden motivasyonu olumlu etkileyeceği düşünülmektedir (Güngör, 2011: 93). Bir diğer esnek çalışma türü olan iş paylaşımında ise yapılan iş ve çalışma sürelerinin bölünmesine paralel olarak alınan ücret bölündüğünde tam gün süreli istihdama göre ücretler düşük olmaktadır (Yavuz, 1995: 55). İş paylaşımında da, part-time çalışmada olduğu gibi sosyal haklardan faydalanamama ve yükselme imkanı olmaması bu çalışma şeklinin olumsuz bir motivasyon kaynağı olmasına neden olmaktadır (Branine, 2003: 63).

Evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinin, tam zamanlı çalışmadan en büyük farkı ortak bir çalışma alanının mevcut olmamasıdır. İşyeri merkezinin dışında gerçekleşen bu çalışma türlerinde belirli bir mekanda çalışmama durumu da bazen motivasyonu olumsuz etkileyebilmektedir (Kırel, 2007: 105). Bu çalışma türleri iş görenlerin sembolik olarak masa, sandalye gibi araç-gereçlerin olduğu iş ortamına dair sembolik beklentilerini yok ederek motivasyonu azaltmaktadır. Ofis merkezinden uzakta, evde ya da müşterinin yanında gerçekleştirilen bu işler belli bir çalışma ortamının ve çalışma kurallarının

olmamasına bağı olarak motivasyonu olumsuz etkilemektedir (Jaffee, 2001: 16-17). Yine evde çalışmada ücretlerin, tam gün çalışma ücretlerine kıyasla daha düşük olması motivasyonu olumsuz etkilerken, evde çalışma ile daha fazla iş yaparak daha fazla ücret alınması tatmini artırdığından bu durum motivasyona olumlu yansımaktadır (Kayalar, 1997: 88; Yavuz, 1995: 63). Kendi iş programını belirleyebilme ve iş saatlerini yönetebilme esnekliğine sahip olan evde iş görenlerin motivasyonlarının yüksek olacağı tahmin edilmektedir (Kurland ve Bailey, 1999: 61).

Feldman ve Gainey (1997), ve Hackman ve Oldman (1980) tarafından yapılan araştırmalarda da evde çalışma ve tele çalışma gibi uzaktan çalışma türlerinin, iş görenlerin motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğu ifade edilmektedir. Özellikle, uzaktan çalışma şeklinin, evdeki sorumlulukları yerine getirmeye fırsat vererek, aile ilişkilerini güçlendirerek, zaman yönetiminin düzenlenmesine imkan sağlayarak, iş ile aile hayatını dengeleme fırsatı kazandırdığı ve bu durumunda motivasyonu olumlu etkileyeceği belirtilmiştir (Morganson, vd., 2010: 579). Bununla birlikte uzaktan çalışma türlerinde iş göreni yakından kontrol etmek mümkün olmadığından bu durumun motivasyonu olumlu etkileyeceği düşünülmektedir (Barsness, Diekmann ve Seidel, 2005: 403).

### **1.2.2. Esnek Çalışma ve Kontrol Süreçleri**

Kontrol, iş görenin örgüte taahhüt ettiği katkıyı gerçekleştirmesini sağlamak ya da katkısını belirlemek için yapılan bir eylemdir. İş görenlerin kontrolü, iş görenlerin davranışları yoluyla örgütsel amaçlara ulaşılmasını kapsamaktadır. Kontrolün temelinde, iş görenin örgütsel amaçları gerçekleştirecek davranışları göstermesini sağlamak düşüncesi bulunmaktadır. Kontrol, istenen hedeflere ulaşmak için her şeyi yaptıktan sonra amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirleme sürecini ifade etmektedir. Örgütlerde kontrolün temeli planlanan amaçlarla gerçekleşen mevcut durum arasındaki karşılaştırmaya dayanmaktadır (Sadykova, 2008: 52-53).

Örgüt bağlamında kontrol, temel olarak doğrudan ve dolaylı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bununla birlikte Tablo 4’te kontrolle ilgili yapılan sınıflandırmalardan bazılarının yer verilmektedir. Hopwood (1976), Ouchi (1979) ve Merchant (2003) gibi araştırmacılar kontrol yöntemlerini doğrudan kontrol ve dolaylı kontrol yöntemleri olarak ayırmışlar, Emerson (1912), Simons (1994) ve Ferreira/Otley (2003) ise doğrudan kontrol yöntemleri üzerinde durmuşlardır. Burada kontrol, sonuç (çıktı) kontrolü, davranış (eylem) kontrolü, personel ve kültürel kontrol olmak üzere Merchant’ın sınıflandırması kapsamında ele alınacaktır.

**Tablo 4. Kontrol Türleri**

	<b>Emerson (1912)</b>	<b>Simons (1994)</b>	<b>Ferreira/Otley (2003)</b>	<b>Hopwood (1976)</b>	<b>Ouchi (1979)</b>	<b>Merchant (2003)</b>
<b>Doğrudan Kontrol</b>	Güvenilir Sistemler	İnanç Sistemleri	Vizyon ve Milyon	Yönetimsel Kontrol	Çıktı Kontrolü	Sonuç Kontrolü
	Yazılı Uygulamalar	Sınır Sistemleri	Başarı Faktörleri	Kendi Kendini Kontrol	Davranışsal Kontrol	Eylem Kontrolü
		Kontrol (Gözleme) Sistemleri	Strateji ve Planlar			
		İnteraktif (Etkileşim) Sistemleri	Diğer Boyutlar			
<b>Dolaylı Kontrol</b>				Sosyal Kontrol	Klan Kontrolü	Personel Kontrolü
						Kültürel Kontrol

Kaynak: Hutzschenreuter, 2009: 40



Tablo 5’de kontrol türlerinin sınıflandırmasıyla ilgili açıklamalar yer almaktadır.

**Tablo 5. Kontrol Türlerinin Sınıflandırılması**

	<b>Davranışsal Kontrol</b>	<b>Sonuç (Çıktı) Kontrolü</b>	<b>Personel Kontrolü</b>	<b>Kültürel Kontrol</b>
<b>Tanım</b>	Davranışları güçlendirmek için işgörenlerin kontrolü	Hedeflenen başarının gözlemlenip ödüllendirilmesi	Girdi kontrolü ve insan kaynaklarının gelişimi	Norm ve değerleri kullanarak sosyal kontrol
<b>Ön Koşullar</b>	Görevin programlanabilirliği	Kazanımların ölçülebilirliği İşgörenlerin sorumluluğu	Bireysel motivasyon	İşgörenlerle duygusal bağ
<b>Yönetimin Rolü</b>	Standart süreçlerin tanımı Süreç görüşleri oluşturma	Yeteneğe göre atama Sisteminin teşviki	Gereksinimlerin tasarımı	Beklenen değerlerin kurulumu ve iletişimi
<b>Yönetim Teknikleri</b>	Fiziksel/ yönetsel sınırlama Süreç öncesi görüşler Standart süreçlerin tanımı	Performansa göre ücretleme Bütçelendirme Parasal ödüllendirme dışı	Kayıt-kabul Eğitim İşin tasarımı İşten alıkoyma	Görev bildirme Müdürlerin rol modelliği Grup teşviki Gruba dayalı etkileşim
	<b>Doğrudan Kontrol</b>		<b>Dolaylı Kontrol</b>	

Kaynak: Hutzschenreuter, 2009: 47

Tablo 5’te yer alan kontrol türlerinden davranış kontrolü, birbiri ile bağlantılı süreçleri, karşılıklı etkileşimi, gözlem ve yakından denetim yoluyla bir davranışı değerlendirmeyi ve diğer hareketlerden yararlanmayı kapsayan gözlemlene faaliyetlerine dayanmaktadır (Kurland ve Cooper, 2001: 116). Faaliyetler ve çıktılar arasında açık bir neden sonuç ilişkisi olduğunda ve sonuç ölçümünün zor olduğu

durumlarda başvuru davranış kontrolünde, iş görenlerin davranışları gözlemlenerek değerlendirilmektedir. Hareketleri standardize etmek zor olduğunda, neden-sonuç ilişkisi iyi anlaşılmadığında veya uygun çalışma davranışı bilinmediğinde davranış kontrolü etkisini yitirmektedir. Bu durumda hedefe ulaşıp ulaşılmadığını belirleyen çıktı kontrolüne başvurulmaktadır. Kültürel kontrol ise, ortak anlaşmaya, paylaşılan inançlara, ritüellere, hikayelere ve törenler yoluyla aktarılan değerlere yani bir grup üyeleri arasındaki sosyal etkileşimin etkilerine dayanmaktadır (Kurland ve Cooper, 2001: 109).

Faaliyeti kontrol etmeksizin yalnızca en uygun iş göreni seçme ve işe alma sürecine odaklanan personel kontrolü ise programlanabilirliğin ve ölçülebilirliğin düşük olduğu durumlarda kullanılmaktadır. Personel kontrolü, iş görenlerin kendilerini kontrol etmek ve motive etmek yönündeki doğal eğilimleri üzerine dayandırılmaktadır. Standart işe alma işlemleri, yerleştirme kavramları, eğitim planları ve gelişim uygulamaları personel kontrolü teknikleri arasında yer alıp, araştırma ve geliştirme departmanları bu kontrol şeklinin uygulama alanlarındandır (Hutzschenreuter, 2009: 45-46).

Kontrol yöntemleri çalışma şartlarına ve çalışma şekillerine göre değişiklik göstermekle birlikte kontrol konusunda eski dönemlerden beri, işin bir üst kademe tarafından kontrol edilmesi yöntemi etkili olmaktadır (Afgün, 2006: 84). Klasik çalışma şeklinde doğrudan gözlem yoluyla kontrol etkin olarak kullanılırken, dolaylı olarak yasa ve sözleşmelerle yapılan bürokratik kontrolde gerçekleştirilmiştir. Doğrudan gözlem yoluyla davranış kontrolü, bilimsel yönetimin hakim olduğu dönemlerden itibaren geçerli olmuştur. Yine bilimsel yönetim döneminde yasalar ve sözleşmelerle gerçekleştirilen bürokratik kontrolden yararlanılmıştır. Fordist üretimin hakim olduğu dönemlerde ise montaj bandı başındaki işgörenin doğrudan davranışlarının gözlemlenmesi yoluyla kontrol sağlanmaya çalışılmıştır (Çalışkan, 2010). Bilimsel yönetim ve fordist üretim döneminde sıkça rastlanan doğrudan kontrol yöntemi, klasik çalışma şekli olan tam zamanlı çalışmanın yaygın olduğu dönemlerde geçerli olmuştur (Ölçer, 2004: 55).

Post-fordizme geçişle birlikte teknolojik alandaki ve üretim süreçlerindeki değişimlere paralel olarak esnek çalışma şeklinin yaygınlaşması sonucunda doğrudan gözlem yoluyla kontrol şekli yetersiz kalmaya başlamıştır. Post-fordizmin hakim olduğu dönemlerde kontrol daha geniş bir alana yayılmış ve teknolojinin alanları birbirine bağlama özelliği sayesinde artık işin yapıldığı yer önemini yitirmiştir. Artık telekomünikasyon, bilgisayar ve internet gibi araçlar açık ve eksiksiz gözlem yapabilmeye imkan tanıyan araçlar sayesinde teknolojik kontrol etkili olmaya başlamıştır (alışkan, 2010). Esnek çalışmanın yaygınlaştığı bu dönemde davranış kontrolü ve sonuca dayalı kontrol yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sonuç odaklı kontrolde kullanılan yöntemlerden birisi performans değerleme sonuçlarına göre yapılan değerleme olmaktadır. Bu anlamda işverenin yakından gözlem yapamadığı zamanlarda davranış kontrolü yerine, üretimin ve hizmetin sonucunu ölçerek ya da performans değerleme sonucuna göre kontrol sağlanmaya çalışılmaktadır (alışkan, 2010). Yine sonuç odaklı kontrol, telefonlar ve mailler yoluyla, düzenli şekilde iş yeri ile bağlantı kurarak, veya iş gören için belirli bir rapor mekanizması oluşturup, iş göreni belirli aralıklarla kontrol etmek suretiyle gerçekleştirilmektedir (Sennett, 2008: 4).

Özellikle esnek çalışmanın uzaktan gerçekleştirilen türlerinde işin nerede ve ne zaman yapıldığından çok, doğru olarak yapılması önem taşıdığından sonuç odaklı kontrolü benimsenmeye başlanmıştır (Ölçer, 2004: 55). Evde alışma ve tele çalışma gibi çalışma türlerinde bir arada çalışmak mümkün olmadığından kontrol, daha çok iş görenlerin kendi kendilerinin kontrol etmeleri şekline dönüşmüştür (Afgün, 2006: 84). Hiyerarşik kontrolün etkisinin azaldığı, işin büyük bir kısmının ofis merkezi dışında gerçekleştirildiği ve iş göreni gözlemeleme imkanının azaldığı esnek çalışmada yeni kontrol yöntemlerinin varlığına ihtiyaç duyulmuştur (Jaffee, 2001: 8). Burada özellikle esnek çalışmadaki kontrol yöntemleri üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda esnek çalışmada kontrol nasıl sağlanmalıdır? Özellikle uzaktan gözlemleyemediğiniz kişileri nasıl kontrol edebiliriz? Esnek çalışmanın gerçekten söylendiği gibi kontrolü azaltmakta faydası var mıdır? Bu ve benzeri

sorular esnek çalışma ve tam zamanlı çalışmadaki kontrol yöntemlerini kıyaslayarak tartışılacaktır.

Zaman ve mekan algısının değiştiği, geçici ve farklı işlerin merkez ofis dışında uzaktan da gerçekleştirilebildiği esnek çalışmayla ilgili çok ülkede yasal düzenlemeler bulunmadığından, bu çalışma şeklinde kontrol güç hale gelmektedir (Kauffeld, Jonas ve Frey, 2004: 80). Klasik çalışmada yüz yüze gözlem ile olan kontrol, esnek çalışmada yerini elektronik ortama bıraktığından uzaktan esnek çalışma türleri farklı kontrol mekanizmalarını zorunlu kılmaktadır (Altinkesen, 2006).

Esnek çalışma türlerinden part-time çalışma ve vardiyalı çalışma gibi klasik çalışma şekline benzeyen çalışma türlerinde davranış kontrolü etkili olmakla birlikte, evde çalışma ve tele çalışma gibi uzaktan gerçekleştirilen esnek çalışma türlerinde klasik çalışmadaki kontrol şekli olan gözleme yoluyla kontrolü sağlamak mümkün olmamaktadır (Ölçer, 2004: 60). Part-time çalışma ve vardiyalı çalışma türlerinde iş görenin çalıştığı saat sayısına bakılarak performansı değerlendirilebilmekte ve bu şekilde yapılan işin kontrolü sağlanabilmektedir. Yine evde çalışma ve tele çalışma gibi çalışma türlerinde yapılan işe göre performans değerlendirilmekte ve değerlendirme sonuçları ile kontrolü sağlamak mümkün olmaktadır. Bu bağlamda uzaktan çalışma türlerinde kontrol, davranış kontrolü ve bürokratik kontrolden teknolojiye dayanan sonuç kontrolüne dönüşmektedir (Hutzschenreuter, 2009: 27-28).

İş görenlere istedikleri işi, istedikleri yer ve zamanda yapabilme konusunda özgürlük sağlayarak iş göreni özgürleştireceği düşünülen esnek çalışmanın bazı türleri iş görenler üzerinde yeni kontrol mekanizmalarının geliştirilmesine neden olmuştur(Kırel, 2007: 93). Esnek çalışma aslında özgürlüğü artırıyor gibi görülmekte çalışmada ve evde çalışma gibi uzaktan gerçekleştirilen türleri eski

kontrol biçimlerinin yerine yeni kontrol biçimlerini ortaya çıkarmıştır (Sennett, 2008: 4)

## **2. ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ GÖRENLERE ETKİLERİ**

Bu bölümde esnek çalışmanın iş görenler üzerindeki etkilerine genel olarak değindikten sonra bu kapsamda iş ve aile yaşam dengesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığa yer verilecektir.

Örgütler açısından pek çok yararı bulunan esnek çalışmanın iş görenler üzerindeki olumlu etkileri literatürde yer alan farklı araştırmalarla desteklenmiştir. Scandura ve Lankau iş görene zaman ve mekan konusunda rahatlık sağlayan esnek çalışmanın, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalttığını, özerkliği, iş tatminini ve verimliliği artırdığını ileri sürmüşlerdir (Scandura ve Lankau, 1997: 378). Almer ve Kaplan (2002) esnek çalışma ile zamanı belirleyebilme imkanı olan iş görenlerin verimli oldukları saatlerde çalışmalarına bağlı olarak işe geç kalmalarının ve devamsızlıklarının azaldığını belirtmişlerdir (Rogier ve Padgett, 2004: 91-92). Emmott ve Hutchinson (1998) ise iş görenin motivasyonunu artıran esnek çalışmanın buna bağlı olarak iş tatminini artırdığını vurgulamışlardır (Humphreys, Fleming ve O'Donnell, 2000: 27). Bu yeni çalışma türleri sayesinde kendine uygun zamanlarda çalışma fırsatı yakalayan iş görenlerin hayatları üzerinde kontrole sahip oldukları duygusunu hissettikleri belirtilmiştir (Scandura ve Lankau; 1997: 380).

Esnek çalışma iş görenler için çok sayıda pozitif etkiye sahip olmakla birlikte özellikle uzun vadede tasarlanmayan negatif etkiler de yaratmaktadır. İş görenler için iş ve aile yaşamını dengelemeye fırsat veren bu yeni istihdam türlerinde iş görenlerin örgüt amaçlarına uyarlanma ve iş görenlerin gayretlerinin ve çabalarının amaca katkısını ölçme konusunda yeni yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Kauffeld, Jonas ve Frey, 2004: 80).

Esnek çalışmanın mesai saati içindeki kısa süreli izinleri ortadan kaldırdığı görülmektedir. Tam gün iş görenlere kıyasla sosyal yardım ve ödemelerden de mahrum kalan esnek iş görenler, mesleki ilerlemelerden ve buna bağlı olarak ücret artışından da yoksun kalmaktadırlar (Yavuz, 1995: 24). Yine mevcut yasalar, tam gün süreli iş görenleri ve onların haklarını koruduğundan bu kişilerin işe alınması, çalıştırılması ve işten çıkarılmasıyla ilgili hükümler tam gün süreli iş görenleri kapsamaktadır. Bu durum da esnek iş görenlerin çalışma şartlarına, iş güvencesine ve ücretlerine olumsuz yansımaktadır (Yavuz, 1995: 76). Tüm bunlarla birlikte iş güvencesinin yok olduğu, istikrarlı işlerin yerini geçici işlerin aldığı esnek çalışmada sürekli belirsiz ve değişen koşullar altında iş görenler güvensizlik duygusu yaşamaktadır (Sennett, 2008: 2). Dolayısıyla esnek çalışmada tam gün çalışmaya kıyasla yasal açıdan daha az korunan ve pek çok haktan mahrum kalan iş görenler kendilerini güvensiz hissetmekte ve buna bağlı olarak iş tatmini ve motivasyon azalmaktadır (Yavuz, 1995: 77).

Esnek çalışmada iş görenler açısından önemli sorunlarından birisi de bu çalışma şeklindeki kontrol olmaktadır. Çünkü esnek çalışma iş görenler üzerindeki özgürlüğü artırıyor gibi görünse de, aslında söylenenin aksine eski kontrol biçimlerinin yerine daha zor yapılan yeni kontrol biçimleri ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla esnek çalışma işverenler için iş üzerinde kontrolün yitirildiği duygusuna yol açarken iş görenlerde daha fazla ve daha sıkı kontrol edilme hissi yaşanmasına neden olmaktadır (Sennett, 2008: 4). Yine esnek çalışmada iletişimin kaybolması, vizyon, misyon gibi kültürel değerlerin yitirilmesi, ödüllendirme ve takdir etme sistemlerine bağlı olarak iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sorunlara rastlanmaktadır (Ölçer, 2004: 55; Stough vd., 2000: 376). Özellikle işlerin birbirine bağlı olduğu çalışma türlerinde, iş görenlerin aynı zamanda iş yerinde olmamaları ve diğer çalışanlarla işbirliği ya da iletişim kuramamaları sorun çıkarmaktadır (Kauffeld, Jonas ve Frey, 2004: 80). Farklı zamanlarda çalışan iş görenlerde diğer çalışma arkadaşlarına ve işyerine karşı yabancılaşma hissi oluştuğundan kendilerini iş yerinin bir parçası gibi görmemektedir. Bu yüzden ortak mekan paylaşımının

oldukça azaltan esnek çalışmada kurumsal bağlılığın ve kurum kültürünün oluşması oldukça zor olmaktadır. (Özer, 2006: 79).

## **2.1. ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ VE AİLE YAŞAMI DENGESİ**

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde esnek çalışmanın örgütler üzerindeki etkilerini ele almıştık. Esnek çalışmanın iş görenlere sağladığı en önemli yararlarından birisi iş görenin iş ve aile yaşamını dengelemesine yardımcı olmasıdır. Özellikle sabah saat sekizden akşam saat beşe kadar çalışmayı gerektiren klasik çalışma şekli iş görenin iş yaşamı ile aile yaşamı arasında denge sağlamasını güçleştirmektedir. Bu noktada iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlayabilmede iş görene yer ve zaman konusunda rahatlık sağlayarak iş ve aile yaşam dengesine katkıda bulunan esnek çalışma türleri etkili olmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 11-12).

Literatürde esnek çalışmanın, iş görenin iş ve aile hayatını dengelediğini gösteren pek çok araştırma bulunmaktadır. Emmott ve Hutchinson (1998) esnek çalışmanın iş ve aile hayatı ile ilgili olan sorumlulukları dengelemeye imkan verdiğini belirtmişlerdir (Humphreys, Fleming ve O'Donnell, 2000: 27). Rogier ve Padgettesnek çalışmanın, iş görenin iş ve aile sorumluluklarını dengelemesini daha da kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Galinsky, Bond ve Friedman (1996) ise iş görenlerin daha az aile-iş hayatı çatışması yaşadıkları esnek çalışma programları ile daha fazla kontrol sahibi olduklarını böylece daha az stres yaşadıklarını sonucuna ulaşımlardır. Buna ek olarak, Meyer (1997) esnek çalışmanın azalan aile-iş hayatı çatışması ile ilişkili olduğunu, Hill (2001) esnekliğin iş-hayat dengesini geliştirdiğini vurgulamışlardır (Rogier ve Padgett, 2004: 91-92).

Esnek çalışma türleri ile iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi ortaya koyabilmek için yapılan çalışmalarda farklı sonuçlara rastlanmıştır. Sparrow (2000), evde çalışma ve tele çalışma gibi uzaktan çalışma programlarının, iş görenlerin iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlamaya yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Yine

uydu büronun evde çalışmadaki gibi iş ve ev hayatı sorumluluklarının entegrasyonuna aynı ölçüde imkan vermediği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte uzaktan çalışma türleri sağladığı özerklik ve esneklik nedeniyle, iş-yaşamı dengesini olumlu etkilemesine rağmen, paradoksal olarak iş ve aile yaşamı dengesizliğinin kaynağı da olabilmektedir. Özellikle evde çalışma iş ve aile hayatı arasındaki geçirgenliği arttırmakta, evden iş yapmak iş görene hem zihinsel hem de fiziksel olarak iş düşüncesinden uzaklaşma fırsatı vermemektedir. Uzaktan çalışma, iş görenlerin daha uzun süre çalışmasına neden olduğundan, bu durum iş ve aile yaşamı dengesini olumsuz etkileyebilmektedir (Morganson et al., 2010: 580-581).

## **2.2. ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ TATMİNİ**

İş görenin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı oluşturmak ve bu sürecin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için beklentilerin karşılanması gerekmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005: 145). İş görenin beklentilerinin karşılanmasıyla ilgili bir kavram olan iş tatmini, işin özellikleriyle iş görenin isteklerinin birbirine uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir (Özgen, Öztürk ve Yalçın, 2002: 327). Pierce ve Newstrom (1980) tarafından geliştirilen iş düzenleme modeline göre, iş görene iş için sunulan ödül ile iş görenin ihtiyaçları arasında bir eşleşme olduğunda, işe karşı olumlu tutumlar meydana geldiğinden iş tatmini gerçekleşmektedir (Rogier ve Padgett, 2004: 91-92).

Cranny, Smith ve Stone (1992) iş tatminini, iş görenlerin işine karşı göstermiş olduğu olumlu tutum olarak tanımlamışlardır (Weiss, 2002: 174). İş görenin beklentileriyle gerçekleşenler aynı olduğunda iş tatmininin sağlandığı belirtilmektedir (Erdil vd., 2004: 18). Literatürde yer alan araştırmalarda iş tatmininde ücret, promosyon, tatil izni, terfi, maaş harici sağlanan imkanlar, gözetim, iş arkadaşları, iş koşulları, işin kendi yapısı, iletişim ve iş güvenliği, çalışma koşulları ve saatleri, denetim gibi dışsal faktörlerle, çalışma ortamı, takdir edilme, tanınma,



başarı, terfi, eğitim gibi içsel faktörlerin etkili olduğu desteklenmiştir (Knights ve Kennedy, 2005: 58).

İş saatlerinin ve sürelerinin iş görene uygun olmasına imkan veren esnek çalışma uygulamaları iş tatminini etkilemektedir. Esnek çalışma ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür çalışmalarının çoğunda esnek çalışmanın iş tatminini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Almer ve Kaplan (2002) esnek çalışma programlarının daha fazla iş tatmini sağladığını ifade etmişlerdir (Rogier ve Padgett, 2004: 91-92). Scandura ve Lankau ise esnek çalışma uygulamalarının iş tatminiyle birlikte özerkliği ve verimliliği artırdığını ileri sürmüşlerdir. Scandura ve Lankau ise esnek çalışmanın, çalışanın mutluluğu ile ilgili bir takım olumlu duyguları beraberinde getirdiğinden bağlılığı ve tatmini artırdığını ifade etmişlerdir (Scandura ve Lankau, 1997: 378-379). Esnek çalışma programlarının özellikle kadın çalışanların iş tatminleri ile son derece yakından ilgili olduğu belirtilmiştir (Scandura ve Lankau, 1997: 387).

Bununla birlikte literatürde esnek çalışmanın iş tatmini ile olan ilişkisi kapsamında tam zamanlı çalışma şekli ile esnek çalışmanın karşılaştırıldığı çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında esnek çalışmanın, diğerlerinde tam zamanlı çalışmanın daha fazla tatmine yol açtığı, bazı araştırmalar da tam zamanlı ve esnek çalışanların iş tatminleri arasında büyük bir farkın olmadığı sonucu desteklenmiştir. Çok sayıdaki araştırmada esnek çalışanların tam zamanlı meslektaşlarına göre daha tatminkar gözüktüğü görüşü desteklenmesine rağmen literatür dikkatli olarak tarandığında tam zamanlı çalışmaya kıyasla esnek çalışmanın iş tatmini üzerindeki bulgularının uyumsuz, tutarsız ve paradoksal olduğu görülmüştür (Giannikis ve Mihail, 2010: 2).

Tam zamanlı çalışmada, ek ödemeler, terfi ve meslektaşlar arası saygı gibi dışsal ödüllerin sağlandığı durumlarda yüksek iş tatmini gösterme eğilimi olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer tarafta, esnek çalışmada ücret, terfi, takdir edilme ve yeni bir

şeyler öğrenme, yetenek geliştirme fırsatı gibi içsel ve dışsal ödüllerin bir arada sunulduğu durumlarda daha yüksek iş tatmini eğilimi gözlenmiştir (Giannikis ve Mihail, 2010: 11).

Stefanos ve Dimitrios esnek çalışmada, tam zamanlı çalışmaya göre farklı beklentilerin olduğunu ve bundan dolayı esnek çalışmada tam zamanlı çalışmaya göre daha fazla tatmin sağlandığını belirtmişlerdir. Örneğin part-time iş görenlerin tam zamanlı iş görenlere göre maaşa ve terfiye daha az önem verdiği ve beklentileri daha düşük olduğundan daha fazla iş tatmini yaşadıkları ifade edilmiştir. Evde çalışma ve tele çalışma gibiişverenin belirlemiş olduğu kuralları ve talimatları dikkate almaksızın, denetim ve gözetimden uzak ve özgür ortamda çalışmada tatmini artırmaktadır. Bununla birlikte evde çalışma ve tele çalışma gibi bazı esnek çalışma türlerinin iş tatmini üzerinde pozitif etkileri olduğu gibi negatif etkilerinde olduğu gözlemlenmektedir. Giannikis ve Mihail esnek çalışmada ücret ve iş güvenliği gibi birçok konuda tam zamanlı çalışma şekline göre daha az tatmin yaşandığını belirtmişlerdir. Kalleberg (1995) ise daha az maaş ve ek ücret alan esnek iş görenlerin tam zamanlı çalışanlara göre daha düşük iş özerkliğine ve daha az terfi şansına sahip olduklarını, bu durumun iş tatminine olumsuz yansıdığını ifade etmiştir (Giannikis ve Mihail, 2010: 6).

Örgütlerde iş tatmini ile yakından ilgili olan kavramlardan birisi de örgütsel bağlılıktır. Esnek çalışmanın iş görenlere olan etkileri kapsamında iş tatmini incelendikten sonra esnek çalışma ve örgütsel bağlılık ilişkisine yer verilmektedir.

### **2.3. ESNEK ÇALIŞMA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

İş tatmini ile oldukça yakından ilişkili olan örgütsel bağlılık, iş görenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarına yönelik bir kavramdır. Genel olarak iş tatmini, iş sonuçları ve performans düzeyi beklenenin üzerinde olduğunda örgütsel bağlılık yüksek olmaktadır (Demirel, 2009: 116).

Örgütsel bağlılığa etki eden pek çok faktör olmakla birlikte, iş görenin örgütten beklediği ile sunulan imkanlar, örgütsel bağlılığı etkileyen kriterlerin başında gelmektedir. İş görenin değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile örgütün iş görene sunabilecekleri arasında bir ilişki olması, örgütsel bağlılığın oluşmasında doğrudan etkili olmaktadır. Örgüt tarafından ihtiyaçlar karşılandığında, iş gören örgütün amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve tatmin duyduğu için örgüte olan bağlılığı artmaktadır (Çamlı, 2010: 65; İnce ve Gül, 2005: 9).

Örgütsel bağlılığın oluşmasında çeşitli motivasyon araçlarından yararlanılmaktadır (Kırel, 1999: 118). Çalışma saatlerinde ve düzenlerinde yapılan değişimler kapsamında ortaya çıkan esnek çalışma da örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Çamlı, 2010: 78-79). Esnek çalışmanın gönüllü olarak yapılması halinde bu çalışma şeklinin genel olarak örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ileri sürülmektedir. Bununla birlikte literatür incelendiğinde esnek çalışmanın örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilerine de rastlanmaktadır (Bayraktaroğlu, 2003: 142).

Scandura ve Lankau; cinsiyet, aile sorumluluğu ile esnek çalışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptıkları araştırmalarında, esneklikle örgütsel bağlılık arasında, ailesel sorumluluklarla ilgili olarak, olumlu bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Esnek çalışmanın uygulandığı örgütlerde özellikle kadın iş görenlerin erkeklere göre daha yüksek seviyede bağlılık gösterdiği, bu bağlılığında iş ve aile hayatı arasındaki sorumluluk düzeyiyle ilgili olduğu ileri sürülmektedir (Scandura ve Lankau, 1997: 386-387). Bu bağlamda esnek çalışmanın eğitim ya da aile hayatına, sosyal aktivitelere daha çok vakit ayırma gibi gönüllü sebeplerden dolayı tercih edildiğinde işe olan bağlılığı artıracığı düşünülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 142). Grover ve Crooker (1991), esnek çalışmanın iş ve aile yaşamı arasındaki dengeleyici özelliğinden dolayı örgüte olan bağlılığı artıracığını ifade etmişlerdir. Burada esnek çalışmanın iş ve aile yaşamı dengesine katkıda bulunarak iş tatminini artırdığı görüşünün yaygın olduğunu ifade etmek mümkündür (Çamlı, 2010: 84).

Genel olarak örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyen esnek çalışmanın terfi imkanları ve ücret sistemi gibi unsurlarla ilişkili olarak örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu belirtilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 52). Klasik çalışmaya kıyasla esnek çalışmada terfi imkanının olmaması bu çalışma şeklini tercih edenlerin örgüte olan bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Özellikle iş yeri merkezinden uzakta gerçekleştirilen evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinde iletişimin azalmasına bağlı olarak kariyer imkanının olmayacağı düşünülmesi örgütsel bağlılığa olumsuz yansımaktadır (Naktiyok ve İşcan, 2003: 56). Bununla birlikte part time çalışma, iş paylaşımı gibi çalışma saatlerine paralel olarak ücretlerin azaldığı esnek çalışma türlerinin, örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceği ileri sürülmektedir (Bayraktaroğlu, 2003: 142). Yine part-time çalışma, tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinde iş güvencesi bulunmadığından bu durumun örgütsel bağlılığı da olumsuz yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir (Çakır, 2007: 118).

Buraya kadar esnek çalışmada iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki ilişki anlatılmaya çalışılmıştır. Bunun için öncelikle esnek çalışmanın iş gören üzerindeki etkileri kapsamında esnek çalışma ve iş-aile dengesi aktarılmaya çalışılmıştır. Esnek çalışma ve iş hayatı ile aile hayatı arasındaki denge konusunda da diğerlerinde olduğu işin yapıldığı yerin önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir. Daha sonrada esnek çalışmada iş tatmini ve esnek çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiş, esnek çalışma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde durulmuştur. Esnek çalışma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye bakıldığında da yine motivasyona benzer şekilde işin ofis merkezinde gerçekleşmesi ile uzaktan gerçekleştirilmesi durumunda tatminin farklı olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

### **3. ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ GÖREN VE ÖRGÜT ARASI İLİŞKİLERE ETKİLERİ: ESNEK ÇALIŞMADA PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

Bu bölümde esnek çalışmanın iş gören ve örgütler üzerindeki etkileri kapsamında psikolojik sözleşmeye yer verilecektir. Psikolojik sözleşmeye değinmeden önce sözleşme kavramını tanımlamakta fayda vardır.

İş görenlerle işverenler arasındaki istihdama dayanan ilişkiler ve yükümlülükler sözleşmelerle ortaya konulmaktadır. Sözleşme, iş görenleri ve işverenleri bir arada tutan ve davranışlarını düzenleyen bir araç olarak tanımlanabilmektedir (Top, 2012: 203). Sözleşme, taraflar arasındaki karşılıklı taahhütleri içeren ve herhangi bir anlaşmazlık olduğunda başvurulacak yolları gösteren belgeyi ifade etmektedir. Taraflar arasında ilişki olduğunda ortaya çıkan ve ilişkilerin düzenlenmesini ve belli kurallar içinde yürütülmesini sağlayan sözleşmeler, amaçlara ulaşma konusunda ve karşılıklı beklentileri uyumlaştırmada oldukça önemli rol oynamaktadır. İş gören- işveren ilişkilerini düzenlemede etkili olan yasal sözleşmeler yazılı ve normatif olmak üzere iki şekilde yapılabilmektedir (Beytur, 2008: 29-30).

İki şekilde yapılabilen yasal sözleşmeler sınırlı olup sadece Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Ancak iki veya daha fazla taraf arasında yapılan yasal sözleşmelerin yanında tarafların birbirlerinden karşılıklı beklentileri söz konusu olmaktadır (Godkin, Valentine ve St. Pierre, 2002: 59; Mimaroglu, 2008: 32). İşte örgütlerde yazılı, karşılıklı görev ve istekleri belirleyen yasal sözleşmelerle birlikte meydana gelen ve tarafların karşılıklı beklentileri sonucunda oluşan sözleşmeler bulunmaktadır (İpek, 2010: 87). İstihdam ilişkilerinin tüm boyutları formal ve yazılı yasal bir sözleşme şeklinde yapılmadığından, iş sözleşmelerinde meydana gelen boşluklara bağlı olarak ortaya çıkan psikolojik sözleşmeler boşlukları doldurmaktadır (Cyril van de Ven: 2, bt.). Yazılı ve biçimsel

olarak belirtilen koşul, durum ve vadelerin açıkça belirlendiği yasal sözleşmelerin aksine, psikolojik sözleşmeler daha çok algılara dayanmaktadır (Top, 2012: 203).

Hiltrop (1995) yazılı iş sözleşmelerinin aksine psikolojik sözleşmelerin, gönüllülük esasına dayandığını, sübjektif, dinamik ve informal olduğunu ve buna bağlı olarak sözleşmelerin oluşum aşamasında tüm detaylarını tespit etmenin mümkün olmadığını belirtmiştir (Mimaroğlu, 2008: 53). Levinson ise psikolojik sözleşme kavramının iş gören ve işveren arasındaki yasal sözleşmeden çok daha fazla şeyi içine aldığı ifade etmiştir (Allen, 2009: 20-21). Büyük oranda yazısız ve sözsüz olarak yapılan psikolojik sözleşmelerde ücret, çalışma saatleri, çalışmaganleri gibi bazı ödül ve faydaların üzerinde pazarlık yapılarak anlaşma sağlanmaktadır (İpek, 2010: 87).

### **3.1. GENEL OLARAK PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

Psikolojik sözleşmeyle ilgili olarak yapılan tartışmalar 1930'larda başlamasına rağmen psikolojik sözleşmeyle ilgili ilk araştırmanın 1960'lı yıllarda Argyris tarafından yapıldığı görülmektedir (Saylı, 2002: 44). Argyris (1960) bir grup iş gören ve işveren arasında meydana gelen resmi ilişkiyi anlatmak için psikolojik sözleşme kavramını kullanmıştır (Zhu ve Wang: 2-3, bt.). Argyris psikolojik sözleşmenin, iş görenin informal örgüt normlarına saygı duyduğudurumlarda oluştuğunu belirterek performans artırmak açısından formal sözleşmelerin dışındaki ilişkilerin önemini vurgulamıştır (Mimaroğlu, 2008: 49).

Kavram ilk defa 1960'lı yıllarda tartışılmaya başlamasına rağmen kavrama olan ilgi 1990'lı yıllarda artmaya başlamıştır (Turnley ve Feldman, 1999: 595; Türker, 2010; 15). Argyris'ten sonra da pek çok bilim adamı tarafından incelenen psikolojik sözleşmeye ilgili farklı bakış açıları oluşmuştur. Schein ve Kotter çalışmalarında, psikolojik sözleşmenin iş gören ve işveren arasındaki ilişkiye ait karşılıklı bir dizi beklenti olduğu üzerinde durmuşlardır. Psikolojik sözleşmeyle ilgili

ikinci görüş Rousseau (1989, 1990), Robinson (1994, 1996) ve diğeri tarafından ortaya atılmıştır. Yazarlar psikolojik sözleşmeyi, iş görenle işverenler arasında karşılıklı değişim sözleşmesine ait ifadeler ve şartlar hakkındaki düşünceler olarak tanımlamışlardır. Psikolojik sözleşmeyle ilgili üçüncü ve son görüşün temsilcileri ise Herriot ve Pemberton (1995, 1997) ile Guest ve Conway (2002)'dir. Bu yazarlar işverenin görüşünü yok saymanın psikolojik sözleşmenin özünü yani iki taraf arasındaki karşılıklı yükümlülükleri bile bile yanlış bir şekilde tanıtmaya olacağını savunmuşlardır. Psikolojik sözleşmeyle ilgili farklı görüşler olmakla birlikte son bakış açısı bilim adamlarının çoğu tarafından kabul edilen görüş olmuştur (Zhu ve Wang: 2-3).

Psikolojik sözleşmeye ait ortak bir bakış açısı bulunmadığı gibi kavramla ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Kotter (1973) psikolojik sözleşmenin, iş gören ve örgüt arasında her birinin birbirine ne vermeyi ve almayı beklediğini belirttiği örtülü bir sözleşme olduğundan bahsetmiştir. Schein (1965) psikolojik sözleşmeyi, iş gören örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentiler kümesi olarak tanımlamıştır (Grant, 1999: 328). Schein tanımında özellikle iş gören ve işveren arasındaki karşılıklı beklentiler üzerine odaklanmıştır (Allen, 2009: 33).

Rousseau psikolojik sözleşmeyi, istihdam değişimi ilişkisi içinde iş görenin karşılıklı yükümlülüklerle ilgili algıları ve beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Raja, Johns ve Ntalianis, 2011: 350). Psikolojik sözleşmeler işgörenlerin örgütleri ve kendi aralarındaki karşılıklı değiş tokuş anlaşmasının şartları ve koşulları hakkındaki bireysel inanışlarını içermektedir (Vos, Buyens ve Schalk, 2001: 3).

Herriot (1995) da psikolojik sözleşmeyi iş gören ve örgüt arasındaki karşılıklı beklentiler kümesi olarak tanımlayan meslektaşlarının yaptığı gibi beklentileri psikolojik sözleşme sürecinin en temel elemanı olarak tasvir etmektedir (Grant, 1999: 328). Herriot psikolojik sözleşmeyi, işverenin ve iş görenin birbirine karşılıklı

yükümlülüklerinin neler olduğunu algılaması olarak da tanımlamaktadır (Sparrow ve Cooper, 2002: 30)

Psikolojik sözleşmenin tanımlarına bakıldığında, tanımların iş gören ile işveren arasında, birinin diğerinden alacağı şeyin karşılığında ona bir şey vermek zorunda olması yani aslında bir mübadele ilişkisiyle karşılıklı bir anlaşma meydana getirdiği konusunda birleştiği görülmektedir (Sharpe, 3, bt.). İş görenler örgütten terfi, ücret, eğitim, iş güvenliği, kariyer gelişimi, kişisel problemlerinde destek görmek gibi alanlarda beklentilere sahiptir. Karşılığında, işverende iş görenden daha fazla saat çalışmaya istekli olmasını, sadık olmasını, görevi olmayan işlere dahi gönüllü olarak katılmasını, işten ayrılmadan önce bir ön bildirim yapmasını, işi için transfer olmayı kabul etmek için istekli olmasını, rakipleri destekleyecek herhangi bir hareketten kaçınmasını, şirket bilgilerini saklamasını beklemektedir (Knights ve Kennedy, 2005: 58). Bu beklentilerin bazıları yazılı iş sözleşmesinde yer alırken bazıları da yazılı olmayan beklentilerden oluşmaktadır. Bu bağlamda iş gören ile işveren arasında yazılı sözleşmelerin yanında, yazılı olmayan bazı beklenti ve istekleri olmaktadır (Katrinli ve diğerleri, 2009). İşte bu bağlamda psikolojik sözleşmeler, iş görenlerin ve örgütlerin beklenti ve isteklerinin yazılı olmayan fakat varlığı hissedilen ve her iki tarafın da karşılıklı olarak bir noktada birleşmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Bayraktaroğlu ve Mesci, 2010: 447).

Psikolojik sözleşmeler hem iş görenin hem de işverenin pek çoğu belki de yazılmamış ya da tartışılmamış iş niteliklerine ait öngörülen karşılıklı beklentilerini ve yükümlülüklerini ortaya koymaktadır (Bottorff, 2011: 3). Burada işverenin yükümlülüklerini maaş, iş güvenliği sağlamak, iş kapsamını belirlemek, kariyer gelişimi için fırsatlar sunmak, çalışanın sosyal yönlerini geliştirmek, destek vermek, ödüllendirmek ve özel hayatına saygı duymak olarak belirtmek mümkündür. Bununla birlikte iş görenin yükümlülüklerini iş performansı, esneklik, ek görevler için gönüllü olma, sadakat, bağlılık çalıştırılabilirlik ve etik olmak üzere farklı kategoriler altında toplanabilir (Vos, Buyens ve Schalk, 2001: 6). Sağlıklı bir



psikolojik sözleşme ancak örgütün yükümlülükleri ile iş görenin yükümlülüklerinin denge içinde olmasına bağlı olmaktadır (Mimaroglu, 2008: 52).

Bu bölümde iş gören ve örgüt arasındaki etkileşimden doğan, tarafların karşılıklı beklentilerinden ortaya çıkan psikolojik sözleşme kavramı aktarılmaya çalışılmıştır. Yasal sözleşmede olmayan boyutları içeren psikolojik sözleşmeler burada standart çalışma kapsamında ele alınmıştır. Ancak klasik çalışma dışında part-time çalışma, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma türlerinde bu tür karşılıklı beklentileri içeren psikolojik sözleşme söz konusu mudur? Eğer söz konusu ise yasal boyutun tanımlı olduğu esnek istihdamda psikolojik sözleşme nasıl oluşur gibi sorular ortaya çıkmaktadır (Cable, 2008: 12-13). Bu bölümde esnek istihdamda psikolojik sözleşme incelenmeye çalışılacaktır.

### **3.2. ESNEK ÇALIŞMADA PSİKOLOJİK SÖZLEŞME**

Geleneksel çalışma şekli olan tam zamanlı çalışmanın yaygın olduğu dönemlerde, yasal sözleşme yapabilmek mümkündür. Çünkü yasal sözleşmede tarafların beklentileri sınırlı olduğundan, bu beklentiler açıkça tespit edilebilmiştir. Geleneksel çalışma şeklinde hakim olan bürokratik örgüt yapısı iş görenlerin bugünkü ve gelecekteki yerlerini açık olarak belirlemesini sağlayan yasal sözleşme yapmaya imkan vermiştir. İş görenlerde iş güvenliği, terfi imkanı ve maaş artışı gibi haklara sahip olduğundan bürokratik baskıları görmezden gelerek sözleşme yapmışlardır. Ancak yasal sözleşmenin yanında yazılı olarak belirtilmeyen, tarafların algılarına dayanan ve psikolojik sözleşme olarak adlandırılan bazı beklentiler söz konusudur (Demiral, 2008: 54-55). Yine tam zamanlı çalışmanın hakim olduğu dönemlerde, yasal sözleşmenin yanında psikolojik sözleşmeden olan beklentilerin açık ve net olarak belirlenebilmesi daha kolay olmuştur (Mimaroglu, 2008: 10). Yasal ve psikolojik sözleşmelerin içeriğinin çalışma şekline göre değişim gösterdiğini ifade etmek mümkündür.

Literatürde yer alan araştırmalarda özellikle kariyer, çalışma ortamı gibi faktörler bakımından farklı beklentilerin olduğu esnek çalışmada psikolojik sözleşmeden olan beklentilerin değiştiği fikri desteklenmiştir (Conway ve Briner, 2002: 281). Örneğin Feldman (1995) esnek iş görenlerin farklı kariyer yönelimlerine bağlı olarak terfi, daha az çalışma süresi, daha fazla esneklik gibi beklentilerinin olduğunu ifade etmektedir. Buradayasal sözleşmede belirtilmeyen ancak iş görenin sahip olduğu beklentilerden birisi olan kariyer fırsatının esnek çalışma şekline geçişle birlikte azaldığını belirtmek mümkündür (Darden, McKee ve Hampton, 1993).

Van Dyne ve Ang (1998) ve Conway ve Briner (2002) ise psikolojik sözleşmenin özellikle esnek iş görenlerin davranış ve yaklaşımlarını anlamada önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar literatürde psikolojik sözleşme ile esnek çalışma arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışmanın olduğunu, bu alandaki çalışmaların daha çok psikolojik sözleşme ile tam zamanlı iş görenler arasındaki ilişkiyi kıyaslayarak yapıldığını belirtmektedirler (Cheung: 4, bt.).

Araştırmalar psikolojik sözleşmenin tam zamanlı iş görenlerden çok esnek iş görenler ilgili sonuçlar üzerinde daha güçlü etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin esnek iş görenlerin, yaptıkları katkılar ve elde ettikleri kazanımlar bakımından, kendilerine, tam zamanlı iş görenlerden farklı davranıldığını düşünmeleri, onların psikolojik sözleşmeden beklentilerini ve algılarını etkilemektedir (Conway ve Briner, 2002: 282). Yine esnek iş görenlere, gerçekleştirdikleri çalışma, kazanç miktarı, görev çeşitliliği, otonomi ve gelişme fırsatları bakımından farklı davranıldığı ortaya çıkmıştır. Mesela, aynı örgüt içindeki esnek iş görenlerin, tam zamanlı iş görenlere göre eşit terfi ve eğitim imkanlarına sahip olamadıkları yönünde oldukça çok kanıt bulunmaktadır. Esnek iş görenlerden, ekstra çalışma beklentisi, onların gayret bakımından tam zamanlı iş görenlere göre farklı katkı sağladıkları yönünde bir algılamaya neden olmaktadır. Bu durum psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir (Darden, McKee ve Hampton, 1993).

Van Dyne ve Ang (1998) ise esnek iş görenlere göre tam zamanlı ve yasal sözleşmeli iş görenlerin, örgütün kendilerine sağladıkları bakımından, daha sınırlı bir psikolojik sözleşmeye sahip olduklarını belirtmişlerdir (Guest, 2004: 8). Buna rağmen tam zamanlı iş görenlerin, psikolojik sözleşmeden elde etmek istedikleri konusunda esnek iş görenlere oranla daha yüksek beklentiler içinde oldukları belirtilmektedir (Darden, McKee ve Hampton, 1993)

Guest ve Conway tam zamanlı, sabit süreli ve geçici ya da esnek çalışanların psikolojik sözleşme durumlarını karşılaştırarak yaptıkları araştırmada sabit süreli iş görenlerin daha iyi bir psikolojik sözleşme halinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Guest, 2004: 9).

Araştırmalara bakıldığında esnek çalışma türlerinde psikolojik sözleşme beklentilerinin değişmeye başladığını ifade etmek mümkündür. Bu konuda özellikle tam zamanlı iş görenlerin sahip olduğu haklardan yararlanamamalarının etkili olduğu görülmektedir. Örneğin esnek bir çalışma şekli olan part-time çalışmada tam zamanlı iş görenlerle aynı ortamda çalışmak ve aynı haklara sahip olamamak, part-time iş görenlerin psikolojik sözleşmeden olan beklentilerinin değişmesine neden olmaktadır.

### **3.3. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE KONTROL ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Psikolojik sözleşmeler örgütün taahhütleri ve iş görenlerin taahhütlerini içeren karşılıklı beklentilere dayanmaktadır (Restubog vd., 2012: 220). Psikolojik sözleşmede örgüt tarafından iş görene, performansa dayalı ücret ve iş güvenliği gibi imkanlar sunulurken, iş görenlerde örgüte karşı dürüst çalışma, çaba gösterme ve bağlılık gibi vaatlerde bulunmaktadırlar. Bu anlaşmada, taraflar karşılıklı olarak yükümlülüğünü yerine getirdiğinde, iki tarafta tatmin olduğundan ilişkiyi sürdürmek istemektedir. Ancak taraflardan birisinin taahhütleri yerine getirmemesi ya da eksik olarak yerine getirmesi halinde bu ilişki bozulmakta, sözleşme ihlali ortaya çıkmakta

ve tarafların yükümlülüklerine ait inançları azalmaktadır. Sözleşme ihlali yükümlülüklerin tam olarak yerine getirememesinden kaynaklanmakla birlikte ihlalde daha çok örgütün taahhütlerinin iş gören tarafından eksik olarak algılanmasının etkili olduğu ifade edilmektedir. Örgütten beklentilerin karşılanamaması veya verilen vaatlerin eksik olarak yerine getirilmesi iş gören için hayal kırıklığına neden olarak, iş görenin zihninde oluşansözleşmenin bozulmasına neden olmaktadır. Esnek çalışma türlerinde bazı beklentilerin gerçekleşmemesi, iş görenin zihninde yükümlülüklerin tam olarak yerine getirilemediği düşüncesini oluşturarak psikolojik sözleşmenin ihlaline neden olabilmektedir (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: 2).

Psikolojik sözleşmeler tarafların beklentilerinin karşılanmasına, sürecin adilliğine, eşitliğine ve güvene dayanmaktadır. Özellikle esnek çalışma ve tam zamanlı çalışmanın bir arada görüldüğü yerlerde iş görenlere adil davranılmadığında sözleşme ihlali söz konusu olabilmektedir. Daha öncede ifade edildiği gibi esnek çalışmada ücret, terfi imkanı, ve iş güvencesi gibi tam zamanlı çalışmada verilen haklardan yararlanılamamaktadır. Bu durum iki çalışma şeklinin bir arada uygulandığı işyerlerinde esnek iş görenlerin, örgütün taahhütleri konusunda, tam zamanlı iş görenlere göre kendilerine farklı davranıldığını hissetmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla tam zamanlı çalışma ile esnek çalışmanın bir arada gerçekleştirildiği iş yerlerinde örgütün taahhütlerindeki ihlal algısına bağlı olarak sözleşme ihlalinin gerçekleşme olasılığı artmaktadır (Restubog vd., 2012: 220). İş gören tarafından algılanan ihlal, iş görenin güvenini azaltarak daha az katkı sağmasına neden olmaktadır (Simons, 2002: 23).

Motivasyon teorilerinden eşitlik kuramında da belirtildiği gibi iş gören kendisine adil davranılmadığını hissettiğinde motivasyonu ve performansı düşmektedir. Özellikle esnek çalışma gibi farklı çalışma türlerinin bir arada görüldüğü iş yerlerindeki eşitsizlik algısı, sözleşme ihlali oluşma olasılığını artırmaktadır. Örgütün taahhütleri sonucunda oluşabilecek sözleşme ihlalinde iş

görenlerde tepki vermektedir. Bu durumda iş görenin taahhütlerini yerine getirebilmesi için kontrolün bir araç olacağı düşünülmektedir (Mimaroglu, 2008: 39).

Esnek iş görenlerin psikolojik sözleşmesinde, iş görenlerin ve örgütün taahhütlerine, yeni bir boyut olarak kontrol dikkate alınmaktadır. Esnek çalışma türlerinde, iş görenin örgüte olan taahhütlerini yerine getirip getirmediğine ilişkin kontrolün bir araç olabileceği ileri sürülmüştür. Esnek çalışmada, kontrolün hem bir araç olacağı hem de esnek çalışmada kontrol yöntemlerinin farklılaşacağı belirtilmiştir. Bu nedenle psikolojik sözleşmeye üçüncü ve yeni bir boyut olarak kontrol boyutu eklenmiştir.

Motivasyonunun ve iş tatmininin çerçevesini oluşturan ve psikolojik sözleşmeye eklenen kontrolün özellikle örgütün taahhütlerindeki eksiklikten kaynaklanan ihlale karşı bir araç olacağı düşünülmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi klasik çalışma şeklinde kontrol, gözlem yoluyla, bürokratik kurullarla ya da teknoloji aracılığıyla sağlanmaktayken, esnek çalışmanın türüne göre kontrol yöntemleri değişmektedir. Esnek çalışma türleri için sonuç odaklı kontrol yöntemleri hakim olmakla birlikte bu çalışma şeklinin türüne göre farklı kontrol yöntemleri de kullanılabilir. Esnek çalışmada kontrol daha çok iş görenin kendi kendini kontrolü şekline dönüştüğünden, güven konusu önem kazanmaktadır (Hutzschenreuter, 2009: 27-28). Bununla birlikte, iş görenlerin taahhütlerinin gerçekleştirilmesinde etkili bir araç olacağı düşünülen kontrolün bazı türlerinin ya da aşırı kontrolün, iş görenin güvenini sarstığı görülmektedir (Sherri ve Patrick, 2012: 221). Özellikle iş görenlerin örgütün kaynaklarını bireysel amaçlarla kullanmalarını engelleme ve iş göreni gözlemlenmede kullanılan elektronik kontrol yöntemi, gizliliği ihlal eden bir kontrol şekli olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla iş görenler, e-mail ya da internet gibi teknolojik araçlarla gerçekleştirilen kontrolün adil olmadığını ve gizliliğin ihlaline neden olduğunu düşünerek güvensizlik olarak algılamaktadırlar. Psikolojik sözleşme ilişkisi eşitlik ve güvene dayandığından, iş görenin kontrolünde kullanılan elektronik kontrol, gizliliği ihlal etmesi nedeniyle güvene bağlı olarak psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir (Sherri ve Patrick, 2012: 229-230).

Bununla birlikte esnek çalışmada performans değerleme bir kontrol aracı olarak kullanılmaktadır. Sözleşme ihlalinde eşitlik algısı önemli olduğundan, adalet, memnuniyet, etkili uygulama ve algılanan sistem bilgisi gibi performans değerleme boyutlarına ait adaletsizlik algısı da psikolojik sözleşmede etkili olmaktadır. Çünkü performans değerleme adil olarak yapılmadığında ya da değerleme sistemi adaletsiz olarak algılandığında, performansa göre ücret, ödül ve kariyer beklentisi içinde olan esnek iş görenlerin tepkisine ve buna bağlı olarak psikolojik sözleşmenin bozulmasına neden olmaktadır. Özellikle performansa göre ücret ve ödül sisteminin geçerli olduğu yerlerde performans değerleme sisteminin psikolojik sözleşmeyi etkileyeceğini ifade etmek mümkündür.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ESNEK ÇALIŞMADA PSİKOLOJİK SÖZLEŞMENİN DURUMUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın üçüncü bölümünde Afyonkarahisar il merkezinde yer alan Devlet Hastanesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesinde yapılan araştırmaya yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, sınırları, yöntemi, veri toplama yöntemi, hipotezleri ve değerlendirmeler açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışmada literatürde çok tartışılmadığı düşünülen, esnek çalışmanın olumsuz yönlerinden olan kontrol ile psikolojik sözleşme arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmanın temel amacı, tam zamanlı çalışmadan farklı olarak esnek çalışmada psikolojik sözleşmenin nasıl algılandığını ve psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan örgütün ve iş görenlerin taahhütlerinin durumunu belirlemektir. İş gören tarafından örgüte verilen taahhütün gerçekleştirilmesinde kontrol bir araç vazifesi görmektedir. Klasik çalışmada davranış kontrolü etkin olarak kullanılmakla birlikte kontrol yöntemleri çalışma şekline göre değişmekte ve esnek çalışmada çıktı kontrolü ön plana çıkmaktadır. Araştırmada, esnek çalışmada kontrol yöntemlerinin değiştiği vurgulanarak, esnek çalışmada kontrolün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisinin belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca psikolojik sözleşme ve performans değerlendirme ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırmanın amacı kapsamındadır.

Literatür incelendiğinde esnek çalışma ve psikolojik sözleşme ile ilgili çalışmalar yapılmış olmakla birlikte özellikle bu çalışmalarda psikolojik sözleşmede kontrol boyutuna rastlanmamıştır. Çalışma, psikolojik sözleşmeye kontrol boyutu

gibi farklı bir boyut ilave edilmesi yönüyle önemlidir. Yine literatürde kontrole yönelik çalışmalar bulunmakla birlikte, bu çalışma esnek çalışmada kontrolün incelenmesi açısından önem taşımaktadır. Çünkü tam zamanlı çalışmada tanımlanan kontrol şeklinin özellikle esnek çalışmanın bazı türlerinde değiştiği görülmektedir.

Araştırma için 24 saat kesintisiz çalışmanın gerçekleştirildiği, esnek çalışma uygulamalarının yaygın olduğu hastaneler seçilmiştir. Çalışmada psikolojik sözleşmeye kontrol boyutu eklenmiş ve kontrol aracı olarak alınan performans değerlemenin hastanelerde önemli olduğu varsayılmıştır. Çünkü performansa göre ücret sisteminin uygulandığı ve döner sermaye uygulamasının bulunduğu, hastanelerde performans değerlendirme sistemindeki farklılıkların psikolojik sözleşmeyi etkileyeceği vurgulanmıştır.

Bu nedenlerle çalışmanın alandaki literatüre katkı sağlayacağı, özellikle hastane gibi sağlık sektörü çalışanları açısından faydalı olacağı ve diğer sektörler içinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

## **2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI (KISITLARI)**

Araştırmada Afyonkarahisar Devlet Hastanesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi inceleme kapsamına alınmıştır. Araştırmada yapılan anket uygulaması için Afyonkarahisar Devlet Hastanesi için önce Afyon İl Sağlık Müdürlüğünden daha sonra ise hastanenin başhekimliğinden, araştırma hastanesi içinde yine hastanenin başhekimliğinden anketin mesai saatleri dışında doldurulması şartıyla izin alınmıştır. Bu bağlamda araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesi ve Afyonkarahisar Devlet Hastanelerindeki işgörenler ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırmada, yalnızca Afyonkarahisar ilinin bazı alanları, verilerin sadece Afyonkarahisar il merkezinde bulunan iki hastaneden toplanması ve hastanelerde esnek istihdamın bazı türlerinin yer alması araştırmanın



kısıtlarını oluşturmaktadır. Araştırmanın yalnızca sağlık sektöründe yapılmış olması araştırmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Doktor ve hemşirelerin yoğun çalışma temposuna bağlı olarak anket sorularını cevaplamak istememesi araştırma sırasında karşılaşılan önemli zorluklardan birisi olmuştur.

Çalışmanın Afyonkarahisar dışındaki illerde ve farklı sektörlerde yapılması suretiyle elde edilen verilerin karşılaştırılması ve kıyaslanmasına imkan vereceği düşünülmektedir.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma Afyonkarahisar Devlet Hastanesi ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan doktor, hemşire ve diğer sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Afyon Kocatepe Afyonkarahisar İl Sağlık Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler sonucunda, Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Uygulama ve Araştırma Hastanesinde toplam 481 sağlık çalışanı (doktor, hemşire ve diğer sağlık personeli), Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde ise 575 sağlık çalışanının olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya bu hastanelerde çalışan 400 kişi katılmıştır. Araştırmaya dahil edilen çalışanlar Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6. Araştırmaya Katılanların Hastane ve Unvana Göre Dağılımı**

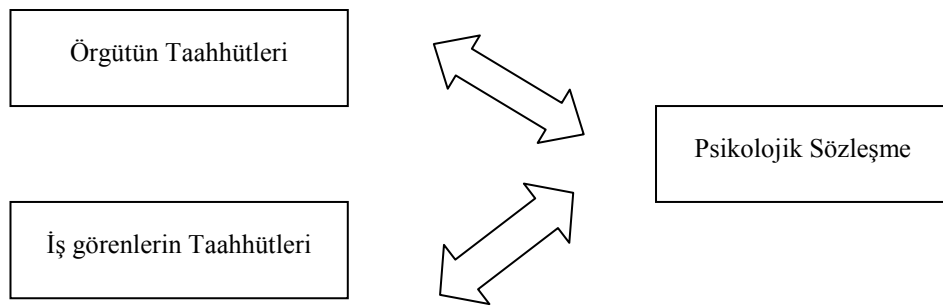
Hastaneler	Doktor	Hemşire	Diğer Sağlık Personeli	Toplam
Afyon Kocatepe Üniversitesi Ahmet Necdet Sezer Uygulama Ve Araştırma Hastanesi	263	157	61	481
Afyonkarahisar Devlet Hastanesi	138	234	203	575
Toplam	401	391	264	1056

Araştırma kapsamında hastanelerde doktor, hemşire pozisyonundaki kişilere 01.11.2011-31.01.2012 tarihleri arasında toplam 500 adet anket dağıtılmış, yapılan bu anketlerin 400 tanesi geri dönmüştür. Araştırma kapsamına doktor, hemşire ve diğer sağlık personelinin tamamı alınmak istenmiştir. Ancak iş yoğunluğu, zaman kaybı v.b nedenlerden dolayı 500 adet kadar anket kağıdı dağıtılmış olmasına rağmen bunun 400 tanesinin geri dönüşü olmuştur. 40 adet tane anket geri gönderilmediği ve 60 adet anket eksik doldurulduğu için 100 kadar anket değerlendirmeye alınmamıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA MODELİ

Araştırmada, esnek çalışmada psikolojik sözleşmenin kontrol üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kontrol aracı olarak performans değerlendirme seçilmiştir. Çalışmada performans değerlendirme ve psikolojik sözleşmeyle ilgili literatür incelendikten sonra, iş görenlerin ve örgütün taahhütleri ilgili olarak kontrol boyutunda içeren bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli oluşturulurken önce psikolojik sözleşmenin boyutları dikkate alınmıştır.

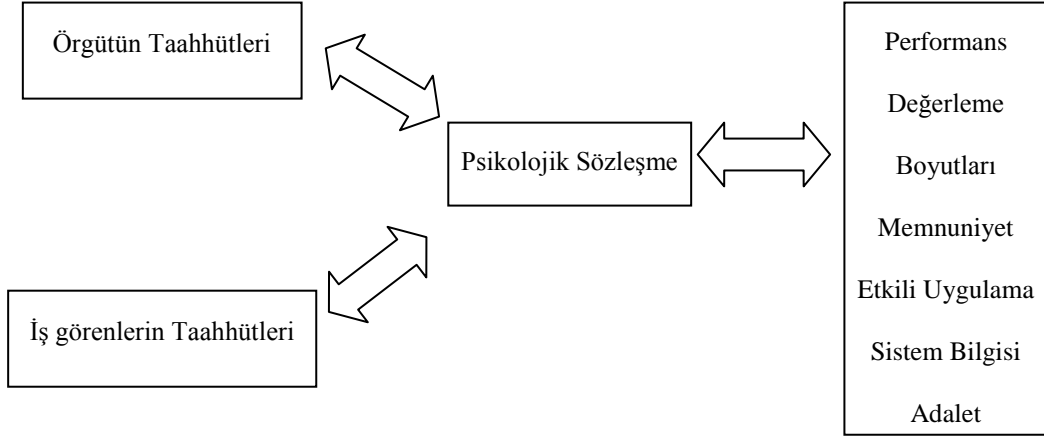
##### Şekil 1. Araştırma Modeli (Örgütün ve İş görenlerin Taahhütleri Boyutu)



Kaynak: Knights ve Kennedy, 2005: 58

Psikolojik sözleşmenin boyutlarına kontrol boyutu eklenerek model oluşturulmuştur.

## Şekil 2. Araştırma Modeli (Örgütün ve İş görenlerin Taahhütleri, Kontrol Boyutları)



Kaynak: Knights ve Kennedy, 2005: 58, Çakmak ve Biçer, 2006: 6

## 5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Demografik değişkenlerle psikolojik sözleşme ve demografik değişkenlerle performans değerlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hipotezler aşağıda kurulmuştur.

**Hipotez 1:** İş görenlerin cinsiyetleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 2:** İş görenlerin yaşları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 3:** İş görenlerin medeni durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** İş görenlerin eğitim durumları ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 5:** Çalışma süreleri ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 6:** İş görenlerin cinsiyetleri ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 7:** İş görenlerin yaşları ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 8:** İş görenlerin medeni durumları ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 9:** İş görenlerin eğitim durumları ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 10:** Çalışma süreleri ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Psikolojik sözleşme ile performans değerlendirme, örgütün taahhütleri ile performans değerlendirme ve iş görenlerin taahhütleri ile performans değerlendirme arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hipotezler aşağıda kurulmuştur.

**Hipotez 11:** Örgütün taahhütleri ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 12:** İş görenlerin taahhütleri ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 13:** Psikolojik sözleşme ile performans değerlendirme algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Örgütün taahhütleri ile performans değerlemenin boyutlarından memnuniyet, etkili uygulama, sistem bilgisi ve adalet arasındaki, iş görenlerin taahhütleri ile performans değerlemenin boyutlarından memnuniyet, etkili uygulama, sistem bilgisi ve adalet arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik hipotezler aşağıda kurulmuştur.

**Hipotez 14:** Örgütün taahhütleri ile memnuniyet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 15:** İş görenlerin taahhütleri ile memnuniyet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 16:** Örgütün taahhütleri ile etkili uygulama algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 17:** İş görenlerin taahhütleri ile etkili uygulama algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 18:** Örgütün taahhütleri ile sistem bilgisi algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 19:** İş görenlerin taahhütleri ile sistem bilgisi algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 20:** Örgütün taahhütleri ile adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

**Hipotez 21:** İş görenlerin taahhütleri ile adalet algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

## **6. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇÜM YÖNTEMLERİ**

**Psikolojik Sözleşmeyi Ölçme Yöntemi:** Araştırmada iş görenlerin ve örgütün taahhütlerine yönelik Denies M. Rousseau tarafından geliştirilen, geçerliliği yüksek olan ve literatürde sıkça rastlanan psikolojik sözleşme ölçeğinden yararlanılmıştır (bkz. Ek-1). Bunun için psikolojik sözleşmeyle ilgili ölçekler incelenmiş ve Denies M. Rousseau tarafından geliştirilen psikolojik sözleşme ölçeğinden alınan sorulardan yararlanılmıştır. Bu ölçek “Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği” konulu tezde yer aldığından izin alınarak kullanılmıştır. Farklı

araştırmalarda da kullanılan ölçeğin orjinali İngilizce olup alınan tezde yer alan çevrilmiş Şekli uygulanmıştır (Saylı, 2002: 126).

Denies M. Rousseau tarafından geliştirilen psikolojik sözleşmeyle ilgili 5’li likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiç, 2=Çok az, 3=Oldukça, 4=Büyük oranda, 5=Çok büyük oranda). Ölçekte demografik faktörlerle ilgili olan sorulardan sonra yer alan ikinci kısımda örgütün iş görene taahhüt ettikleriyle ilgili sorular dört başlıkta toplanmaktadır. Bu bölümde örgütün, çalışma şartları ile ilgili açık ya da imalı/örtülü olarak, aşağıdakilerin her birini hangi oranda sağlamayı taahhüt ettikleriyle ilgili olarak yer alan 9 soru, örgütün iş imkanları ve sağlayacağı faydalar ile ilgili, açık ya da imalı/örtülü olarak, aşağıdakilerden her birini hangi oranda sağlamayı taahhüt ettikleriyle ilgili 12 soru, örgütün, işin sahip olduğu özellikler ile ilgili, açık ya da imalı olarak, aşağıdakilerden her birini hangi oranda sağlamayı taahhüt ettikleriyle ilgili 7 soru ve son olarak örgütün size, iyi inanç, güven ve adil ilişki ile ilgili, açık ya da imalı olarak, aşağıdakilerden her birini hangi oranda sağlamayı taahhüt ettikleriyle ilgili 9 soru yer almaktadır. Ölçekte iş görenlerin örgüte karşı taahhütleriyle ilgili olan sorularla ilgili üçüncü kısımda üç başlıktan oluşmaktadır. Burada da iş görenlerin, örgüte taahhüt ettikleriniz ile ilgili, bir takım üyesi olarak, uyumlu çalışma konusunda, kendinizi örgüte karşı ne kadar zorunlu hissettiği ile ilgili 13 soru, iş görenlerin örgüte taahhüt ettikleriniz ile ilgili olarak, temel kural ve iş standartlarına uyma konusunda, kendinizi örgüte karşı ne kadar zorunlu hissettiğiyle ilgili 7 soru, çalışanların taahhüt ettikleriniz ile ilgili olarak, örgütsel bağlılık ve sadakat konusunda, kendinizi örgüte karşı ne kadar zorunlu hissettiğiyle ilgili 12 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde toplam 69 soru yer almaktadır.

***Performans Değerlemeyi Ölçme Yöntemi:*** İş görenlerin performans değerleme hakkındaki algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik farklı ölçekler ve anketler kullanılmıştır (bkz. Ek-1). Performans değerleme ile ilgili sorularında sık kullanılan ve güvenilirliği yüksek olan 5’li likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. İş görenlerin performans değerleme sisteminden memnuniyetini 4 ifadelik bir ölçekle ölçülmüştür. Bu ifadeler Williams ve Levy’nin (2000) genel memnuniyet ölçeğinden,

Russell ve Goode'nin (1988) değerleme sistemi memnuniyet ölçeğinden, Jordan'ın (1990) genel memnuniyet ölçeğinden ve Murphy'nin (1986) Performans Değerleme Süreci Anketinden uyarlanmıştır. Performans değerleme uygulamasının ne derecede etkili uygulandığını belirlemek için kullanılan 4 ifadelik ölçek Murphy'nin (1986) Performans Değerleme Süreci Anketinden uyarlanmıştır. İş görenlerin performans değerleme sistemini ne kadar bildiklerinin algısını ölçmek içinde Williams ve Levy'nin (1992) geliştirdiği 11 ifadelik ölçekten yararlanılmıştır. İş görenlerin performans değerleme sisteminden algıladıkları adalet duygusunu ölçmek içinde, 12 ifadelik bir ölçek kullanılmıştır (Williams ve Levy, 2000, Russell ve Goode, 1998, Murphey, 1986, Williams ve Levy, 1992, Mcfarlin ve Sweeney, 1992, Çakmak, 2005: 71-73). Burada iş görenlerin performans değerleme hakkındaki algı ve tutumlarını belirlemeye yönelik performans değerlemenin memnuniyet boyutuyla ilgili 4, etkili uygulama boyutuyla ilgili 4, algılanan sistem bilgisi boyutuyla 11 ve adaletle ilgili boyutuyla ilgili 12 soru olmak üzere toplam 31 soru sorulmuştur.

## **7. ARAşTIRMADA KULLANILAN VERİLERİN ANALİZİ**

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ise SPSS 17.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan başlıca istatistiksel yöntemler; frekans, korelasyon analizi, standart sapma ve Cronbach Alpha, Mann-Whitney U Testi, Kruskal Wallis Testidir.

Ham verileri özetlemek için kullanılan frekans tablolarına bakılarak dağılım hakkında bilgi edinilebilir. İki değişken arasındaki ilişkinin, doğrudan ifadesini belirten korelasyon analizinde; değişkenler arasındaki ilişkinin yönü, derecesi ve anlamlığı test edililmektedir (Türker, 2010: 76-77).

Mann-Whitney U Testi, veri türünün nicel, karşılaştırılacak grup sayısının iki, karşılaştırılacak grupların yapısının bağımsız ve verilerin dağılımının normal olmadığı durumlarda kullanılmaktadır. Kruskal Wallis Testi ise veri türünün nicel,

karşılaştırılacak grup sayısının en az üç, karşılaştırılacak grupların yapısının bağımsız ve verilerin dağılımının normal olmadığı durumda kullanılmaktadır (Özdamar, 2004: 490).

Soru formları oluşturulduktan sonra ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini belirleyebilmek için 50 kişi ile pilot çalışma yapılması uygun görülmüştür. Elde edilen verilere SSPS 17.0 programına girilmiş ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Anketin güvenilirlik testi Cronbach's Alpha katsayısı ile ölçülmüştür. Anketin ikinci bölümünde yer alan 69 sorudan oluşan psikolojik sözleşmeyle ilgili ölçek ve anketin üçüncü bölümünde yer alan 31 sorudan oluşan performans değerlendirme ile ölçek için Cronbach's Alpha katsayısı ,934 bulunmuştur. Anketin güvenilirlik katsayısı ,934 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısının 0,70 ve daha yüksek değerleri kabul edilebilir olduğundan anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2010: 171).

Performans değerlendirme ve psikolojik sözleşmenin boyutları içinde Cronbach alpha ( $\alpha$ ) katsayısı ayrı ayrı hesaplanmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan örgütün taahhütleri için Cronbach's Alpha katsayısı ,920 ve iş görenlerin taahhütleri Cronbach's Alpha katsayısı ,917 olarak hesaplanmış ve oldukça güvenilir bulunmuştur. Anketin üçüncü bölümünde yer alan performans değerlemenin boyutlarından memnuniyet için Cronbach's Alpha katsayısı ,698 algılanan sistem bilgisi için Cronbach's Alpha katsayısı ,710 adalet için Cronbach's Alpha katsayısı ,695 olarak hesaplanmış ve güvenilir bulunmuştur. Etkili uygulama için Cronbach's Alpha katsayısı ,55 olarak hesaplanmış, düşük güvenilirlik bulunmuştur

## **8. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR**

Aşağıda yer alan tablolarda araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi değişkenlere ait frekans dağılımları ortaya konmuştur.



Tablo 7’de araştırmaya katılan iş görenlerin cinsiyetleri incelendiğinde, kadın iş görenlerin erkek iş görenlerden fazla olduğu, cinsiyet bakımından heterojen bir dağılım olduğu ifade edilebilir. Yaş dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılanlarda en az payın 46 ve üzeri yaşta iş görenler olduğu söylenebilir. Medeni duruma göre dağılımda ise evli olanların bekar olanlara göre fazla olduğunu ifade edilebilir. Eğitim durumu incelendiğinde araştırmaya katılan iş görenlerin çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu söylenebilir. Iř görenlerin çalışma süresine göre dağılımda ise 1-5 yıl arası çalışmanın en yüksek orana sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Ankete Katılanların Demografik zelliklerine Göre Dağılımı**

		N	%
<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b>	120	30
	<b>Kadın</b>	280	70
<b>Yaş</b>	<b>18-25</b>	95	23,8
	<b>26-30</b>	84	21,0
	<b>31-35</b>	100	25,0
	<b>36-45</b>	96	24,0
	<b>46 ve üzeri yaş</b>	25	6,3
<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b>	234	58,5
	<b>Bekar</b>	166	41,5
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Lise</b>	100	25,0
	<b>Lisans</b>	215	53,8
	<b>Yüksek lisans</b>	50	12,5
	<b>Doktora</b>	35	8,8
<b>alışma Süresi</b>	<b>1-5 yıl</b>	114	28,5
	<b>6-10 yıl</b>	90	22,5
	<b>11-15 yıl</b>	71	17,8
	<b>16-20 yıl</b>	71	17,8
	<b>21 ve üzeri yıl</b>	54	13,5

Tablo 8’de görüldüğü gibi iş görenlerin cinsiyetinin psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarını, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini ifade etmek mümkündür.

**Tablo 8. Cinsiyet Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi)**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b> – (X±sh.)	<b>Kadın</b> – (X±sh.)	<b>P</b>
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,86± 0,05	2,87 ± 0,03	0,985
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,62±0,05	2,57±0,03	0,451
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,13±0,06	3,22±0,04	0,210
<b>Performans Değerleme</b>	2,70 ±0,04	2,73± 0,02	0,787
<b>Memnuniyet</b>	2,39±0,08	2,43±0,05	0,600
<b>Etkili Uygulama</b>	2,76±0,07	2,77±0,04	0,810
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,72±0,06	2,83±0,04	0,196
<b>Adalet</b>	2,77±0,05	2,72±0,03	0,421

\*sh:standart hata

Burada yapılan faktör analizi ile dikkate alınan değişkenlerin bir kısmının ilgili boyutların içerisinde yer almaması gerektiği belirlenmiştir. Boyutların faktör analizi sonucunda elde edilen yeni hali bakımından cinsiyetler arasında fark olup olmadığı Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9 incelendiğinde faktör analizinden sonrada iş görenlerin cinsiyetinin psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarını, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini ifade etmek mümkündür.

**Tablo 9. Cinsiyet Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası)**

<b>Cinsiyet</b>	<b>Erkek</b> – (X±sh.)	<b>Kadın</b> – (X±sh.)	<b>P</b>
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,55±0,05	2,60±0,03	0,516
<b>Örgüt Taahhütleri</b>	2,65±0,06	2,61±0,04	0,788
<b>İşgören Taahhütleri</b>	3,26±0,07	3,33±0,04	0,322
<b>Performans Değerleme</b>	2,91±0,04	2,93±0,03	0,708
<b>Memnuniyet</b>	2,61±0,09	2,72±0,08	0,366
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,68±0,07	2,71±0,05	0,208
<b>Adalet</b>	2,53±0,07	2,54±0,04	0,801

Tablo 10’da görüldüğü gibi iş görenlerin yaşlarının psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan örgütün taahhütlerini, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini ifade etmek mümkündür. Buna karşın, iş görenlerin yaşlarının psikolojik sözleşmenin boyutlarından olan iş gören taahhütlerini etkilediği söylenebilir.

**Tablo 10. Yaş Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi)**

Yaş	18-25 – (X±sh.)	26-30 – (X±sh.)	31-35 – (X±sh.)	36-45 – (X±sh.)	46ve üstü – (X±sh.)	P
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,87±0,05	2,80±0,05	2,84±0,04	2,95±0,05	2,90±0,13	0,144
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,66±0,06	2,64±0,06	2,71±0,05	2,70±0,06	2,74±0,15	0,778
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,24±0,07	3,09±0,06	3,09±0,06	3,35±0,07	3,18±0,16	*0,020
<b>Performans Değerleme</b>	2,75±0,05	2,71±0,05	2,66±0,04	2,71±0,04	2,88±0,11	0,300
<b>Memnuniyet</b>	2,48±0,09	2,42±0,09	2,45±0,08	2,31±0,09	2,49±0,16	0,740
<b>Etkili Uygulama</b>	2,86±0,09	2,74±0,09	2,66±0,08	2,73±0,08	3,07±0,14	0,105
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,82±0,07	2,77±0,06	2,74±0,06	2,81±0,06	2,96±0,13	0,422
<b>Adalet</b>	2,75±0,06	2,76±0,06	2,67±0,06	2,76±0,06	2,88±0,15	0,582

\*p<0,05

Boyutların faktör analizi sonucunda elde edilen yeni hali bakımından yaşlar arasında fark olup olmadığı Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 incelendiğinde, faktör analizi sonrası iş görenlerin yaşlarının psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarından örgütün taahhütlerini, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediği söylenebilir. Buna karşın, iş görenlerin yaşlarının psikolojik sözleşmenin boyutlarından iş gören taahhütlerini etkilediğini belirtmek mümkündür.

**Tablo 11. Yaş Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası)**

Yaş	18-25 – (X±sh.)	26-30 – (X±sh.)	31-35 – (X±sh.)	36-45 – (X±sh.)	46 ve üstü – (X±sh.)	P
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,66±0,06	2,58±0,06	2,57±0,05	2,49±0,06	2,72±0,11	0,193
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,58±0,07	2,59±0,07	2,74±0,06	2,63±0,06	2,73±0,15	0,876
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,42±0,08	3,22±0,07	3,18±0,06	3,59±0,08	3,32±0,16	*0,025
<b>Performans Değerleme</b>	2,91±0,05	2,87±0,05	2,89±0,04	3,01±0,54	2,99±0,12	0,395
<b>Memnuniyet</b>	2,86±0,13	2,56±0,13	2,66±0,12	2,59±0,12	2,92±0,23	0,369
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,88±0,08	2,77±0,08	2,62±0,07	2,58±0,08	2,88±0,16	0,144
<b>Adalet</b>	2,59±0,08	2,62±0,08	2,54±0,07	2,41±0,09	2,66±0,19	0,310

\*p<0,05

Tablo 12’de görüldüğü gibi iş görenlerin cinsiyetlerinin psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarını, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini ifade etmek mümkündür.

**Tablo 12. Medeni Durum Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi)**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b> – ( $X \pm sh.$ )	<b>Bekar</b> – ( $X \pm sh.$ )	<b>P</b>
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,87±0,03	2,87±0,04	0,644
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,58±0,04	2,69±0,05	0,694
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,20±0,03	3,18±0,05	0,500
<b>Performans Değerleme</b>	2,70±0,03	2,74±0,03	0,300
<b>Memnuniyet</b>	2,40±0,06	2,45±0,07	0,651
<b>Etkili Uygulama</b>	2,74±0,05	2,80±0,04	0,482
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,77±0,04	2,83±0,05	0,200
<b>Adalet</b>	2,74±0,04	2,74±0,05	0,999

Boyutların faktör analizi sonucunda elde edilen yeni hali bakımından medeni durumu arasında fark olup olmadığı Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13 incelendiğinde, faktör analizi sonrasında iş görenlerin medeni durumlarının psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarını ve performans değerlemeyi etkilemediğini ifade etmek mümkündür. İş görenlerin medeni durumlarının performans değerlemenin boyutlarından memnuniyet ve adalet boyutunu etkilemediğini, algılanan sistem bilgisi boyutunu etkilediği söylenebilir.

**Tablo 13. Medeni Durum Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası)**

<b>Medeni Durum</b>	<b>Evli</b> – ( $\bar{X} \pm sh.$ )	<b>Bekar</b> – ( $\bar{X} \pm sh.$ )	<b>P</b>
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,55±0,03	2,63±0,04	0,193
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,62±0,04	2,63±0,05	0,830
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,33±0,05	3,28±0,05	0,251
<b>Performans Değerleme</b>	2,94±0,03	2,91±0,04	0,395
<b>Memnuniyet</b>	2,61±0,08	2,80±0,06	0,134
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,63±0,05	2,75±0,06	*0,063
<b>Adalet</b>	2,50±0,05	2,59±0,06	0,234

\* $p < 0,05$

Tablo 14 incelendiğinde, iş görenlerin eğitim durumlarının performans değerlendirme ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini, psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarından örgütün taahhütlerini ve iş görenlerin taahhütlerini etkilediğini ifade etmek mümkündür.

**Tablo 14. Eğitim Durumu Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi)**

Eğitim Durumu	Lise – (X±sh.)	Lisans – (X±sh.)	Yükseklisans – (X±sh.)	Doktora – (X±sh.)	P
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,74±0,05	2,89±0,03	2,97±0,06	2,93±0,07	*0,003
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,50±0,06	2,58±0,04	2,76±0,07	2,73±0,10	*0,014
<b>İşgörenlerin Taahhütleri</b>	3,01±0,07	3,25±0,04	3,23±0,09	3,27±0,09	*0,031
<b>Performans Değerleme</b>	2,62±0,04	2,74±0,03	2,77±0,05	2,76±0,06	0,213
<b>Memnuniyet</b>	2,31±0,09	2,48±0,06	2,49±0,11	2,23±0,14	0,257
<b>Etkili Uygulama</b>	2,78±0,07	2,80±0,06	2,79±0,10	2,80±0,14	0,774
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,79±0,06	2,90±0,04	2,85±0,08	2,85±0,08	0,265
<b>Adalet</b>	2,74±0,06	2,76±0,04	2,75±0,06	2,86±0,09	0,281

Tablo 15 incelendiğinde, iş görenlerin eğitim durumlarının psikolojik sözleşmeyi, performans değerlemenin boyutlarını etkilemediği, örgütün taahhütlerini, iş görenlerin taahhütlerini ve performans değerlemeyi etkilediği söylenebilir.

**Tablo 15. Eğitim Durumu Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası)**

Eğitim Durumu	Lise – (X±sh.)	Lisans – (X±sh.)	Yükseklisans – (X±sh.)	Doktora – (X±sh.)	P
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,49±0,05	2,62±0,04	2,65±0,06	2,54±0,08	0,281
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,51±0,06	2,63±0,04	2,78±0,07	2,67±0,11	*0,045
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,12±0,07	3,37±0,05	3,32±0,09	3,46±0,11	*0,045
<b>Performans Değerleme</b>	2,78±0,05	2,97±0,03	3,00±0,06	2,99±0,08	*0,016
<b>Memnuniyet</b>	2,59±0,11	2,73±0,09	2,58±0,16	2,89±0,21	0,676
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,69±0,08	2,64±0,05	2,88±0,11	2,60±0,12	0,255
<b>Adalet</b>	2,57±0,07	2,66±0,06	2,66±0,09	2,56±0,13	0,825



\*p<0,05

Tablo 16 incelendiğinde, çalışma sürelerinin psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarını, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini ifade etmek mümkündür.

**Tablo 16. Çalışma Süreleri Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Öncesi)**

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>1-5 yıl</b>	<b>6-10 yıl</b>	<b>11-15 yıl</b>	<b>16-20 yıl</b>	<b>21 ve üzeri</b>	<b>P</b>
	– (X±sh.)	– (X±sh.)	– (X±sh.)	– (X±sh.)	– (X±sh.)	
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,85±0,04	2,90±0,05	2,86±0,06	2,89±0,05	2,98±0,08	0,225
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,62±0,05	2,54±0,05	2,58±0,07	2,63±0,06	2,75±0,09	0,187
<b>İşgörenlerin Taahhütleri</b>	3,23±0,06	3,11±0,61	3,18±0,08	3,21±0,08	3,24±0,11	0,723
<b>Performans Değerleme</b>	2,69±0,04	2,68±0,04	2,71±0,05	2,74±0,05	2,81±0,06	0,475
<b>Memnuniyet</b>	2,46±0,08	2,47±0,09	2,32±0,10	2,49±0,11	2,48±0,13	0,635
<b>Etkili Uygulama</b>	2,75±0,08	2,75±0,09	2,66±0,09	2,76±0,09	2,97±0,11	0,315
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,76±0,06	2,68±0,06	2,88±0,08	2,84±0,07	2,89±0,08	0,219
<b>Adalet</b>	2,74±0,06	2,74±0,06	2,71±0,07	2,74±0,07	2,90±0,08	0,944

Tablo 17 incelendiğinde, faktör analizinden sonrada çalışma sürelerinin psikolojik sözleşmeyi, psikolojik sözleşmenin boyutlarını, performans değerlemeyi ve performans değerlemenin boyutlarını etkilemediğini ifade etmek mümkündür.

**Tablo 17. Çalışma Süresi Bakımından Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılması (Faktör Analizi Sonrası)**

Çalışma Süresi	1-5 yıl – (X±sh.)	6-10 yıl – (X±sh.)	11-15 yıl – (X±sh.)	16-20 yıl – (X±sh.)	21 yıl ve üzeri – (X±sh.)	P
<b>Psikolojik Sözleşme</b>	2,57±0,05	2,62±0,06	2,49±0,06	2,59±0,06	2,67±0,08	0,334
<b>Örgütün Taahhütleri</b>	2,54±0,06	2,59±0,06	2,61±0,08	2,66±0,07	2,81±0,09	0,178
<b>İşgörenin Taahhütleri</b>	3,34±0,07	3,23±0,07	3,30±0,09	3,31±0,09	3,36±0,11	0,764
<b>Performans Değerleme</b>	2,91±0,04	2,84±0,05	2,93±0,07	2,96±0,05	3,07±0,08	0,203
<b>Memnuniyet</b>	2,73±0,12	2,71±0,13	2,46±0,13	2,75±0,14	2,78±0,17	0,552
<b>Algılanan Sistem Bilgisi</b>	2,68±0,07	2,64±0,08	2,63±0,11	2,72±0,09	2,76±0,11	0,670
<b>Adalet</b>	2,56±0,07	2,62±0,08	2,39±0,09	2,49±0,09	2,67±0,11	0,250

Tablo 18'deki korelasyon matrisi değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Örgütün taahhütleri ile performans değerleme arasında  $r=0,492$ 'lik (%49,2) doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişki vardır. Örgüt taahhüt ettikçe performans artıyor. İşgörenin taahhütleri ile performans değerleme arasında  $r=0,300$ 'lük (%30,0) doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişki vardır. İşgören taahhüt ettikçe performans artıyor. Örgütün taahhüt ettikleriyle iş görenlerin taahhütlerinin performans etkisini karşılaştırınca, örgütün taahhütlerinin daha etkin olduğunu belirtmek mümkündür. Psikolojik sözleşme ile performans değerleme arasında  $r=0,491$ 'lik (%49,1) doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişki vardır.

**Tablo 18. Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılmasında Korelasyonlar (Faktör Analizi Öncesi)**

	Psikolojik Sözleşme	Örgütün Taahhütleri	İş görenlerin Taahhütleri	Memnuniyet	Etkili Uygulama	Algılanan Sistem Bilgisi	Adalet	Performans Değerleme
Psikolojik Sözleşme	1							
Örgütün Taahhütleri	0,809	1						
İş görenlerin Taahhütleri	0,807	0,305	1					
Memnuniyet	0,332	0,433	0,103	1				
Etkili Uygulama	0,264	0,230	0,196	0,280	1			
Algılanan Sistem Bilgisi	0,405	0,379	0,274	0,252	0,391	1		
Adalet	0,367	0,357	0,235	0,302	0,272	0,444	1	
Performans Değerleme	0,491	0,492	0,300	0,556	0,586	0,798	0,808	1

Tablo 19'daki korelasyon matrisi değişkenler arasındaki ilişkileri göstermektedir. Örgütün taahhütleri ile performans değerleme arasında  $r=0,482$ 'lik

(%48,2) doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişki vardır. Örgüt taahhüt ettikçe performans artıyor. İşgörenin taahhütleri ile performans değerlendirme arasında  $r=0,226$ 'lık (%22,6) doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişki vardır. Yine işgören taahhüt ettikçe performans artıyor. Örgütün taahhüt ettikleriyle iş görenlerin taahhütlerinin performansa etkisini karşılaştırınca, örgütün taahhütleri daha etkindir. Psikolojik sözleşme ile performans değerlendirme arasında  $r=0,482$ 'lık (%48,2) doğru orantılı ve istatistiksel olarak anlamlı ( $p=0,000$ ) bir ilişki vardır.

**Tablo 19. Psikolojik Sözleşme ve Performans Değerleme Boyutlarının Karşılaştırılmasında Korelasyonlar (Faktör Analizi Sonrası)**

	Psikolojik Sözleşme	Örgütün Taahhütleri	İş görenlerin Taahhütleri	Memnuniyet	Algılanan Sistem Bilgisi	Adalet	Performans Değerleme
Psikolojik Sözleşme	1						
Örgütün Taahhütleri	0,999	1					
İşgörenin Taahhütleri	0,255	0,255	1				
Memnuniyet	0,786	0,166	0,058	1			
Algılanan Sistem Bilgisi	0,677	0,334	0,074	0,165	1		
Adalet	0,732	0,398	0,053	0,150	0,417	1	
Performans Değerleme	0,482	0,482	0,226	0,322	0,266	0,304	1

## 9. ÖLÇÜM MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Araştırmada örgütün taahhütleri, iş görenlerin taahhütleri ve performans değerlendirme arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleyebilmek için yapısal eşitlik

modelinden (YEM) yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki nedensel ve karşılıklı ilişkilerin yer aldığı modellerin test edilmesinde kullanılmaktadır (Yılmaz ve Çelik, 2009: 5).

Bu bölümde önce elde edilen verilerle ölçeklerin güvenilirliği incelenmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alpha katsayısı ile hesaplanmıştır. Örgütün taahhütlerinin, iş görenlerin taahhütlerinin ve performans değerlemenin her birinin kendi içindeki tutarlılığını belirleyen güvenilirlik testleri Tablo 20’de görülmektedir.

## 9.1. FAKTÖR ANALİZİ ÖNCESİ ÖRGÜTÜN TAAHHÜTLERİ, İŞGÖRENLERİN TAAHHÜTLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEMEYE AİT BULGULAR

Tablo 20’de örgütün taahhütlerine, işgörenlerin taahhütlerine ve performans değerlemeye ilişkin faktör düzeyindeki puanlara ait aritmetik ortalama, standart sapma ve Cronbach alpha değerleri sunulmuştur. Tablo 20’de görüldüğü gibi, katılımcıların sorulara verdikleri 1-5 arası puanların ortalaması genel olarak 2,815 olup teorik ortalama olan 2,5 değerinin üzerindedir. Boyutlar içerisinde en büyük ortalama 3,192 ile işgören taahhütleri olurken, bunu 2,682 ile performans değerlendirme ve 2,586 ile örgütün taahhütleri takip etmektedir. Sonuçların genel ortalamaya yakın çıktığı görülmektedir. Yani sonuçların olumsuz olmasa da biraz olumlu olduğu söylenebilir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda genel olarak tüm modelin güvenilirlik Cronbach alfa değeri 0,934 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça yüksektir. Tablo 20’de görüldüğü gibi boyutlar itibariyle ise güvenilirlik değerleri sırasıyla işgörenin taahhütleri boyutu 0,917; performans değerlendirme boyutu ise 0,819; örgütün taahhütleri boyutu 0,787 olarak bulunmuştur. Cronbach alfa katsayında 0,70’ten büyük olan değerler kabul edilebilir olarak nitelendirildiğinden, her bir boyut için hesaplanan tüm alfa değerleri 0,70’den büyük olduğundan boyutların içsel tutarlılığının olduğu anlaşılmaktadır (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008: 107). Bu sonuçlar büyük olasılıkla verilerin doğru ölçüldüğünü göstermektedir. Güvenirlik analizinden sonra doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir.

**Tablo 20. Örgütün Taahhütlerine, İşgörenlerin Taahhütlerine ve Performans Değerlemeye Ait Veriler**

	BİLEŞENLER VE BOYUTLAR	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
	1.Örgütün Taahhütleri (Ö.T.)	2,586	0,99	0,787
Ö.T.6	İşinizi yapabilmemiz için gerekli kaynaklar	2,85	0,970	
Ö.T.7	Sağlıklı bir iş ortamı	2,78	0,967	

<b>Ö.T.8</b>	Öğrenme fırsatları	2,98	0,998	
<b>Ö.T.9</b>	İş için gerekli araçlar	2,97	1,019	
<b>Ö.T.10</b>	Temiz bir iş ortamı	2,93	1,038	
<b>Ö.T.11</b>	Beceri geliştirme	2,91	1,052	
<b>Ö.T.12</b>	Güvenli bir çalışma ortamı	2,87	1,023	
<b>Ö.T.13</b>	Eğitim	2,94	1,051	
<b>Ö.T.14</b>	İyi çalışma şartları	2,66	1,003	
<b>Ö.T.15</b>	Cazip imkanlar	2,30	1,038	
<b>Ö.T.16</b>	Performansa bağlı ödeme	2,18	1,078	
<b>Ö.T.17</b>	Esnek imkanlar	2,09	1,094	
<b>Ö.T.18</b>	Oldukça güvenli bir iş	2,49	1,019	
<b>Ö.T.19</b>	Terfi için iyi fırsatlar	2,16	1,106	
<b>Ö.T.20</b>	Tatmin edici ücret	2,17	1,089	
<b>Ö.T.21</b>	Cazip tatil imkanları	1,81	1,050	
<b>Ö.T.22</b>	Performansa dayalı ikramiye	1,85	1,067	
<b>Ö.T.23</b>	İş/istihdam güvenliği	2,38	1,065	
<b>Ö.T.24</b>	Cazip tatil imkanları	2,62	1,099	
<b>Ö.T.25</b>	Beceri geliştirme	2,51	1,066	
<b>Ö.T.26</b>	Seyahat fırsatları	1,98	1,093	
<b>Ö.T.27</b>	İlgi çekici, cazip iş	2,27	1,165	
<b>Ö.T.28</b>	Anlamlı bir iş	2,68	1,196	
<b>Ö.T.29</b>	Otonomi, katılım sağlayan bir iş	2,81	1,225	
<b>Ö.T.30</b>	Yüksek sorumluluk gerektiren bir iş	3,34	1,271	
<b>Ö.T.31</b>	Motive edici bir iş	2,75	1,210	
<b>Ö.T.32</b>	İlerleme ve gelişme fırsatları	2, 68	1,188	
<b>Ö.T.33</b>	Bilgi ve yeteneğinize ihtiyaç duyulan bir iş yeri	2,97	1,251	
<b>Ö.T.34</b>	Adil ve eşit davranma	2, 56	1,221	

Ö.T.35	Destek	2,42	1,163	
Ö.T.36	Açık iletişim	2,56	1,081	
Ö.T.37	İşbirliği-dayanışma olan iş ortamı	2,70	1,139	
Ö.T.38	Tarafsız ev açık bilgilendirme	2,65	1,145	
Ö.T.39	Saygı	2,73	1,145	
Ö.T.40	İşbirliği	2,80	1,107	
Ö.T.41	Dürüst davranış	2,70	1,175	
Ö.T.42	Güç ve yetkinin adil paylaşımı	2,70	1,216	
		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
	<b>2.İş görenlerin Taahhütleri (İ.T.)</b>	<b>3,192</b>	<b>1,21</b>	<b>0,917</b>
İ.T.43	İyi bir takım üyesi alma	3,13	1,159	
İ.T.44	İşyerinin imajını koruma	3,17	1,144	
İ.T.45	İşyerine orijinal ve faydalı bilgiler sunma	3,17	1,124	
İ.T.46	Arkadaşlarına liderlik yapma	3,03	1,113	
İ.T.47	İşyerine daha fazla katkı sağlamak için niteliklerini artıracak eğilimlere katılma	3,10	1,134	
İ.T.48	İş arkadaşlarına yardımcı olma	3,43	1,150	
İ.T.49	Yakın çevreye pozitif davranışlar sergileme	3,41	1,179	
İ.T.50	Sosyal açıdan faydalı iş yapma	3,36	1,192	
İ.T.51	İşin bitirilmesi için ihtiyaç olursa fazladan çalışma	3,44	1,221	
İ.T.52	İhtiyaç duyulduğunda yeni beceriler geliştirme ve mevcut yetenekleri ilerletme	3,36	1,200	
İ.T.53	İş arkadaşlarıyla uyumlu olma	3,39	1,169	
İ.T.54	Performans beklentilerini aşma	3,17	1,161	
İ.T.55	Takım çalışmalarına katılma	3,35	1,126	
İ.T.56	Mesleki standartlara uyma	3,39	1,154	
İ.T.57	Minimum kabul edilebilir performans standartlarını yakalama	3,33	1,190	



<b>İ.T.58</b>	Güvenilir iş yapma	3,48	1,206	
<b>İ.T.59</b>	Profesyonel davranma	3,57	1,218	
<b>İ.T.60</b>	Özel bilgileri gizleme/koruma	3,51	1,303	
<b>İ.T.61</b>	Uygun tarzda giyinme	3,53	1,228	
<b>İ.T.62</b>	İş yerinin norm/kural ve politikalarını takip etme	3,47	1,262	
<b>İ.T.63</b>	İşi kabulden sonra en az iki yıl işletmede çalışma	3,07	1,332	
<b>İ.T.64</b>	Gerektiğinde başka bir coğrafik bölgeye geçmeyi kabul etme	2,73	1,353	
<b>İ.T.65</b>	Gerektiğinde içsel transferi kabul etme	2,75	1,303	
<b>İ.T.66</b>	Gerektiğine seyahat etme	2,78	1,319	
<b>İ.T.67</b>	Başka iş aramama	2,75	1,336	
<b>İ.T.68</b>	Birimimiz bünyesinde iş değişikliğini kabul etme	2,74	1,302	
<b>İ.T.69</b>	Rakiplerinize destek vermeme	2,66	1,288	
<b>İ.T.70</b>	İş yeri ile dürüst ilişki kurma	3,14	1,255	
<b>İ.T.71</b>	Başka bir işyeri bulduğun takdirde önceden haber verme	3,20	1,313	
<b>İ.T.72</b>	İyi bir hizmet sunma	3,40	1,189	
<b>İ.T.73</b>	Gelişme için yenilikçi öneriler sunma	3,22	1,215	
<b>İ.T.74</b>	Gerektiğinde zorunlu olmayan görevleri yapmada gönüllü olma	2,94	1,250	
		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
	<b>3.Performans Değerleme (P.D.)</b>	<b>2,682</b>	<b>1,21</b>	<b>0,819</b>
<b>P.D.75</b>	Performans değerlendirme sisteminden genelde memnunum.	2,41	1,243	
<b>P.D.76</b>	Performans değerlendirme sistemi genel olarak yetelirdir.	2,35	1,215	
<b>P.D.77</b>	Performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	2,57	1,286	
<b>P.D.78</b>	Performans değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.	2,35	1,171	

<b>P.D.79</b>	Performans değerleme sistemi çok geniş kapsamlıdır.	2,57	1,286	
<b>P.D.80</b>	Performans değerleme sureci çok vakit alan bir uygulamadır.	2,35	1,215	
<b>P.D.81</b>	Performans değerleme sistemi kaldırılmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.	2,57	1,286	
<b>P.D.82</b>	Performans değerleme sisteminde bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır.	2,35	1,171	
<b>P.D.83</b>	Performans değerleme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim.	2,77	1,176	
<b>P.D.84</b>	Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim.	2,98	1,152	
<b>P.D.85</b>	Performans değerleme sisteminde kullanılan kriterlerin ne anlama geldiği konusunda uzlaşma var.	2,71	1,208	
<b>P.D.86</b>	Performans değerleme sisteminin amaçlarını biliyorum.	2,82	1,186	
<b>P.D.87</b>	Performans değerleme sisteminin nasıl işlediğini biliyorum.	2,84	1,163	
<b>P.D.88</b>	Performans değerleme sisteminde uygulanan yöntemler tam olarak anlaşılmamıştır.	2,85	1,215	
<b>P.D.89</b>	Performans değerleme sisteminin anlaşılabilirliğini artırmak için çaba gösterilmeli.	3,09	1,182	
<b>P.D.90</b>	Son performans değerleme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum.	2,81	1,188	
<b>P.D.91</b>	Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri bilmiyorum.	2,72	1,174	
<b>P.D.92</b>	Yöneticimin benden beklendiği performansı biliyorum.	2,63	1,125	
<b>P.D.93</b>	Yöneticim performans değerleme sisteminin amaçları konusundan beni bilgilendirmiştir.	2,52	1,165	
<b>P.D.94</b>	alışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	2,41	1,142	
<b>P.D.95</b>	Performans değerleme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır.	2,52	1,238	
<b>P.D.96</b>	alışanlar, uygulanmakta olan performans değerleme sistemini adil bulmamaktadır.	3,02	1,342	

<b>P.D.97</b>	İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum.	3,03	1,286	
<b>P.D.98</b>	İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum.	2,96	1,298	
<b>P.D.99</b>	İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum.	2,98	1,323	
<b>P.D.100</b>	Harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünüyorum.	2,94	1,267	
<b>P.D.101</b>	Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum.	2,56	1,247	
<b>P.D.102</b>	Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum.	2,50	1,189	
<b>P.D.103</b>	Primin dağıtılmasında adil olduğumu düşünüyorum.	2,50	1,208	
<b>P.D.104</b>	Gösterdiğim başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	2,68	1,199	
<b>P.D.105</b>	Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum.	2,79	1,238	
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	2,815	1,143	

## 9.2. MODELİN AYIRT ETME GEÇERLİLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği yanında ölçeğin yapısal geçerliliğinin de doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile araştırılması gerekir. Çeşitli değişkenlerden oluşturulan faktörlerin gerçek verilerle ne derecede örtüştüğünü değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Akın, Akın ve Abacı, 2007: 3) DFA genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde kullanılan ve önceden tespit edilen yapının doğrulanmasına dayanmaktadır (Bayram, 2010: 42). Bu kapsamda, örgütün taahhütlerinin, işgörenlerin taahhütlerinin ve performans değerlemenin güvenilirliği, yapı geçerliliği ve her boyutun birbirinden ayrı yapılar olduğunu test etmek amacıyla ayırt etme geçerliliği test edilmiştir. Boyutlara ait yapı geçerliliğini değerlendirilebilmek için doğrulayıcı faktör analizi uyum istatistiklerinin ayırt edici olması gerekmektedir (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008: 108-109).

Doğrulayıcı faktör analizi aşamasında modelin yeterliğini tespit etmek için bazı uyum indekslerinden yararlanılmaktadır. Bunlar sırasıyla (Akın, Akın ve Abacı, 2007: 3-4).;

- Ki-kare  $\chi^2$ uyum testi,(Chi-Square Goodness),
  - GFI, Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index),
  - CFI, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index),
  - RMSEA, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root-Mean-Square Error Approximation),
  - AGFI, Düzeltmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index)
- olarak özetlenebilir.

Çalışmada bu amaçla örgütün taahhütlerini, işgörenlerin taahhütlerini ve performans değerlemeyi temsil eden soruların yapısal geçerliliğini test etmek üzere, SPSS -AMOS programı yardımıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 21’de uyum indekslerinin kabul edilebilir sınır değerleri verilmiştir. Uyum indeksleri, modelin kabul edilip edilmeyeceğine ilişkin sınır değerleri vererek modelin yorumlanmasına yardımcı olmaktadır.

**Tablo 21. Uyum İndeksleri Kabul Sınırları**

UYUM KRİTERİ	İYİ UYUM	KABUL EDİLEBİLİR UYUM
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2sd$	$2 \leq \chi^2 \leq 3sd$
p değeri	$0,05 \leq p \leq 1,00$	$0,01 \leq p \leq 0,05$
Yakın uyum testi için p değeri (RMSEA < 0,05)	$0,01 \leq p \leq 1,00$	$0,05 \leq p \leq 0,10$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1,00$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1,00$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
<b>GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation).</b>		

Kaynak: Yılmaz ve Çelik, 2009: 47.

Ayrt etme geçerliliğini değerlemek için bütün boyutlar arasındaki korelasyonların 1 ile kısıtlandırıldığı bir model ile, boyutlar arasındaki korelasyonların serbest bırakıldığı yani kısıtlandırılmadığı model arasında ilişki test edilmektedir(Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008: 110).

Bu test için, kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modeller arasındaki  $\chi^2$  ve serbestlik dereceleri farkları hesaplanarak,  $\Delta sd$  için  $\Delta \chi^2$  değerlerine ulaşılır.  $\Delta sd$  'ye karşılık gelen  $\chi^2$  tablo değerinden hesaplanan  $\Delta \chi^2$  değeri büyüklüğü karşılaştırılarak analiz tamamlanır.

Tablo 22'ye bakıldığında, 29 serbestlik derecesinde ve % 5 anlamlılık düzeyinde kritik değer 42,560 ve  $504,280 > 42,560$  olduğundan boyutların her

birinin diğ erinden ayrı yapılar olduğunu ve ayırt etme geçerliliğ inin sağ landığı ifade etmek mümkündür.

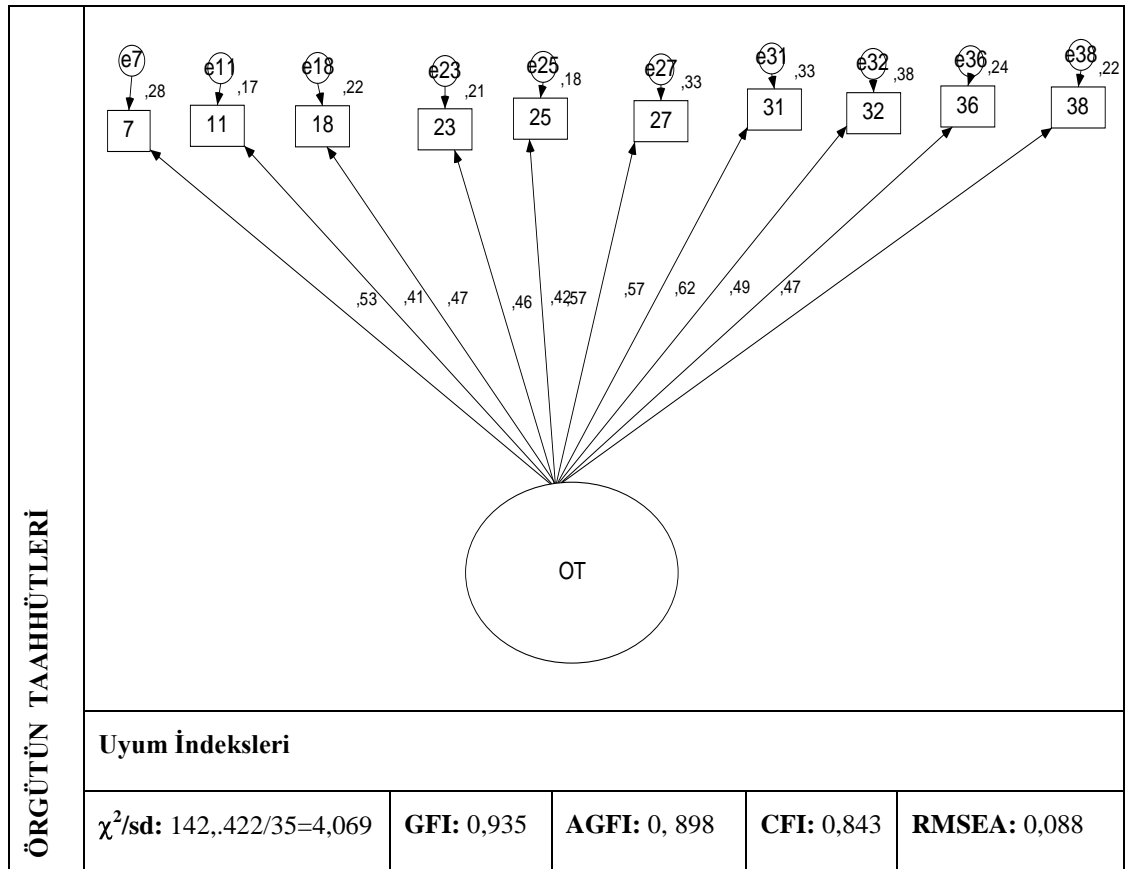
**Tablo 22. Örgüt ün Taahhütleri, İş görenlerin Taahhütleri ve Performans Değ erleme İç in Ayırt Etme Geçerliliğ inin Değ erlendirilmesi**

MODELLER	$\chi^2$	Sd
Kısıtlandırılmış Model	1628,171	761
Kısıtlandırılmamış Model	1123,891	732
$\Delta\chi^2$	504,280	
$\Delta sd$		29

### 9.3. ÖRGÜTÜN TAAHHÜTLERİ, İŞ GÖRENLERİN TAAHHÜTLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEME DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI VE MODELİN UYUM İNDEKSLERİ

Şekil 3'tekideğerleri incelediğimde ölçüm modeline ait örgütün taahhütleri için ortaya çıkan uyum indeksleri, oldukça tatmin edicidir.  $\chi^2/sd$  oranı (4,069), 5' in altında çıkmıştır. Bu oranın 2-5 arası çıkması kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Hatta 2' ye çok yakın olması iyiye yakın bir uyum sağladığını gösterir. CFI değeri 0,843, 0.95' den az olduğu için modelin bu uyum endeksine göre kusurlu olduğunu ancak diğer uyum endeksleri yeterli düzeyde olması nedeniyle modelin bu boyuta ait kısmının genel anlamda yeterli uyum sağladığını söyleyebiliriz. GFI 0,935 ve AGFI değeri 0,898 değerleri de yine iyi uyumu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA' nın 0,088 değeri ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

Şekil 3. Örgütün Taahhütleri Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları



$Q_n$ : Boyuta ait n nolu önermeyi,  
 $\alpha_n$ : n nolu önermenin boyut içerisindeki önem düzeyini veren katsayısı,  
oluşturmak üzere Örgütün Taahhütleri Boyutunun tanımlayan eşitlik modelinin matematiksel açılımı ise;

$$\begin{aligned}\text{Ö.T.} &= \alpha_7 \cdot Q_7 + \alpha_{11} \cdot Q_{11} + \alpha_{18} \cdot Q_{18} + \alpha_{23} \cdot Q_{23} + \alpha_{25} \cdot Q_{25} + \alpha_{27} \cdot Q_{27} + \alpha_{31} \cdot Q_{31} + \\ &\quad \alpha_{32} \cdot Q_{32} + \alpha_{36} \cdot Q_{36} + \alpha_{38} \cdot Q_{38}. \\ &= 0,53 \cdot Q_7 + 0,41 \cdot Q_{11} + 0,47 \cdot Q_{18} + 0,46 \cdot Q_{23} + 0,42 \cdot Q_{25} + 0,57 \cdot Q_{27} + 0,57 \cdot \\ &\quad Q_{31} + 0,62 \cdot Q_{32} + 0,49 \cdot Q_{36} + 0,47 \cdot Q_{38} \text{ olarak gösterilebilir.}\end{aligned}$$

Örgütün taahhütleri boyutuna ait eşitlik incelendiğinde; boyutun bileşenlerini oluşturan 10 önermenin tümünün katsayıları pozitif olması, tüm önermelerin farklı ağırlıklarda da olsa modele pozitif katkı sağladığını göstermektedir. Bunlar içerisinde  $Q_{32}$  önermesinin 0,62 ile en yüksek katkı sağladığı, bir başka ifade ile bu önermedeki değişimlerin boyutu diğerlerinden daha çok etkileyeceği görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla  $Q_{27}$  ve  $Q_{31}$  önermeleri 0,57 ile takip etmektedir. En düşük etki düzeyi ise  $Q_{11}$  önermesinde olup 0,41'dir.

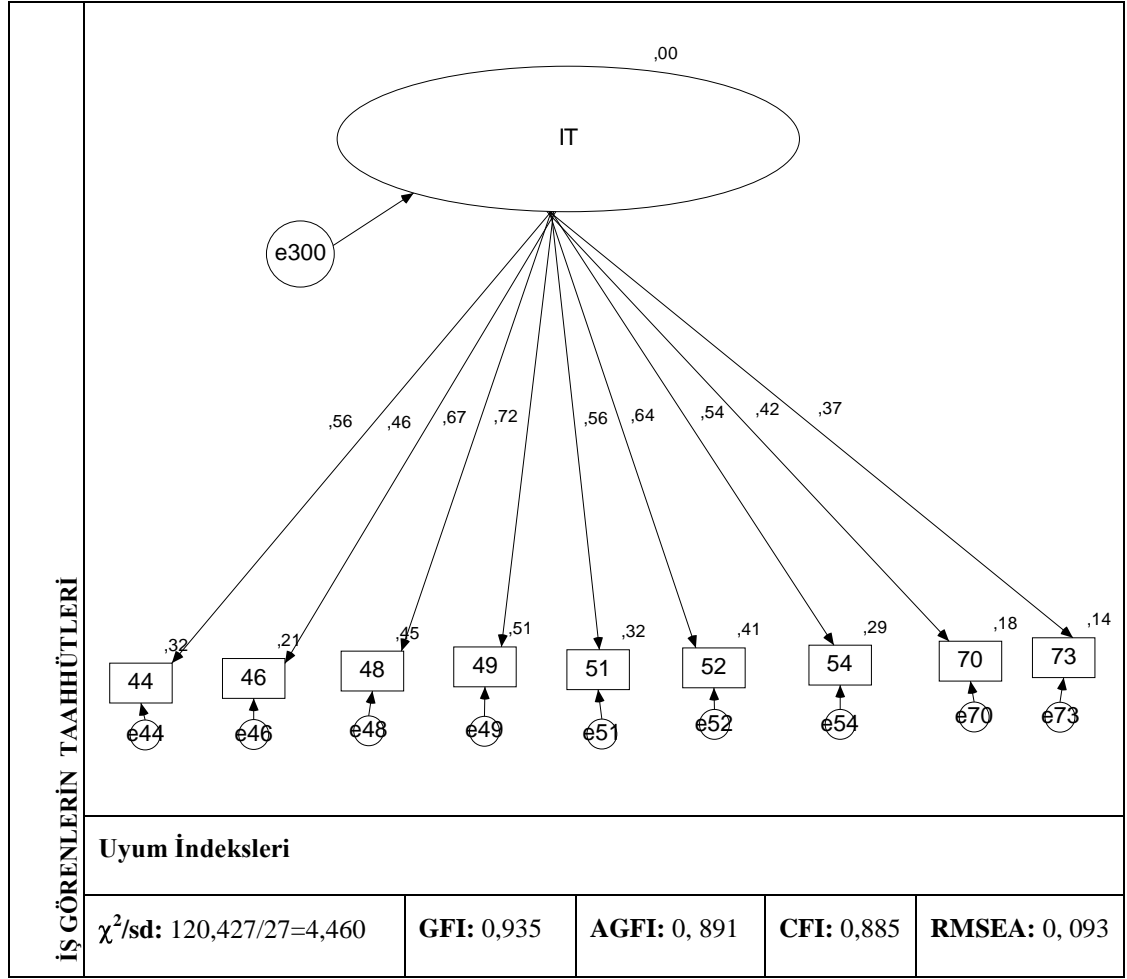


**Tablo 23. Örgütün Taahhütleri  $\alpha$  (Ağırlık) Değerleri**

	<b>BİLEŞENLER VE BOYUTLAR</b>	$\alpha$ <b>Ağırlık</b>
	<b>1.Örgütün Taahhütleri (Ö.T.)</b>	
<b>Ö.T.7</b>	Sağlıklı bir iş ortamı	0,53
<b>Ö.T.11</b>	Beceri geliştirme	0,41
<b>Ö.T.18</b>	Oldukça güvenli bir iş	0,47
<b>Ö.T.23</b>	İş/istihdam güvenliği	0,46
<b>Ö.T.25</b>	Beceri geliştirme	0,42
<b>Ö.T.27</b>	İlgi çekici, cazip iş	0,57
<b>Ö.T.31</b>	Motive edici bir iş	0,57
<b>Ö.T.32</b>	İlerleme ve gelişme fırsatları	0,62
<b>Ö.T.36</b>	Açık iletişim	0,49
<b>Ö.T.38</b>	Tarafsız ev açık bilgilendirme	0,47

Şekil 4'deki değerleri incelediğimizde, ölçüm modeline ait işgörenin taahhütleri için ortaya çıkan uyum indeksleri, oldukça tatmin edicidir.  $\chi^2/sd$  oranı (4,460), 5' in altında çıkmıştır. Bu oranın 2-5 arası çıkması kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Hatta 2' ye çok yakın olması iyiye yakın bir uyum sağladığını gösterir. CFI değeri 0,885, 0.95' den az olduğu için modelin bu uyum endeksine göre kusurlu olduğunu ancak diğer uyum endeksleri yeterli düzeyde olması nedeniyle modelin bu boyuta ait kısmının genel anlamda yeterli uyum sağladığını söyleyebiliriz. GFI 0,935 ve AGFI değeri 0,891 değerleri de iyi uyumu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA' nın 0,093 değeri ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

Şekil 4 . İşgörenlerin Taahhütleri Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



$Q_n$ : Boyuta ait n nolu önermeyi,

$\alpha_n$ : n nolu önermenin boyut içerisindeki önem düzeyini veren katsayıyı,

oluşturmak üzere İş görenlerin Taahhütleri Boyutunun tanımlayan eşitlik modelinin matematiksel açılımı ise;

$$\begin{aligned}
 \text{İ.T.} &= \alpha_{44} \cdot Q_{44} + \alpha_{46} \cdot Q_{46} + \alpha_{48} \cdot Q_{48} + \alpha_{49} \cdot Q_{49} + \alpha_{51} \cdot Q_{51} + \alpha_{52} \cdot Q_{52} + \alpha_{54} \cdot Q_{54} + \\
 &\quad \alpha_{70} \cdot Q_{70} + \alpha_{73} \cdot Q_{73}. \\
 &= 0,56 \cdot Q_{44} + 0,46 \cdot Q_{46} + 0,67 \cdot Q_{48} + 0,72 \cdot Q_{49} + 0,56 \cdot Q_{51} + 0,64 \cdot Q_{52} + \\
 &\quad 0,54 \cdot Q_{54} + 0,42 \cdot Q_{70} + 0,37 \cdot Q_{73} \text{ olarak gösterilebilir.}
 \end{aligned}$$

İş görenlerin taahhütleri boyutuna ait eşitlik incelendiğinde boyutun bileşenlerini oluşturan 9 önermenin tümünün katsayıları pozitif olması, tüm önermelerin farklı ağırlıklarda da olsa modele pozitif katkı sağladığını göstermektedir. Bunlar içerisinde Q<sub>49</sub> önermesinin 0,72 ile en yüksek katkı sağladığı, bir başka ifade ile bu önermedeki değişimlerin boyutu diğerlerinden daha çok etkileyeceği görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla Q<sub>48</sub>, önermesi 0,67 ve Q<sub>52</sub> önermesi 0,64 takip etmektedir. En düşük etki düzeyi ise Q<sub>73</sub> önermesinde olup 0,37'dir.

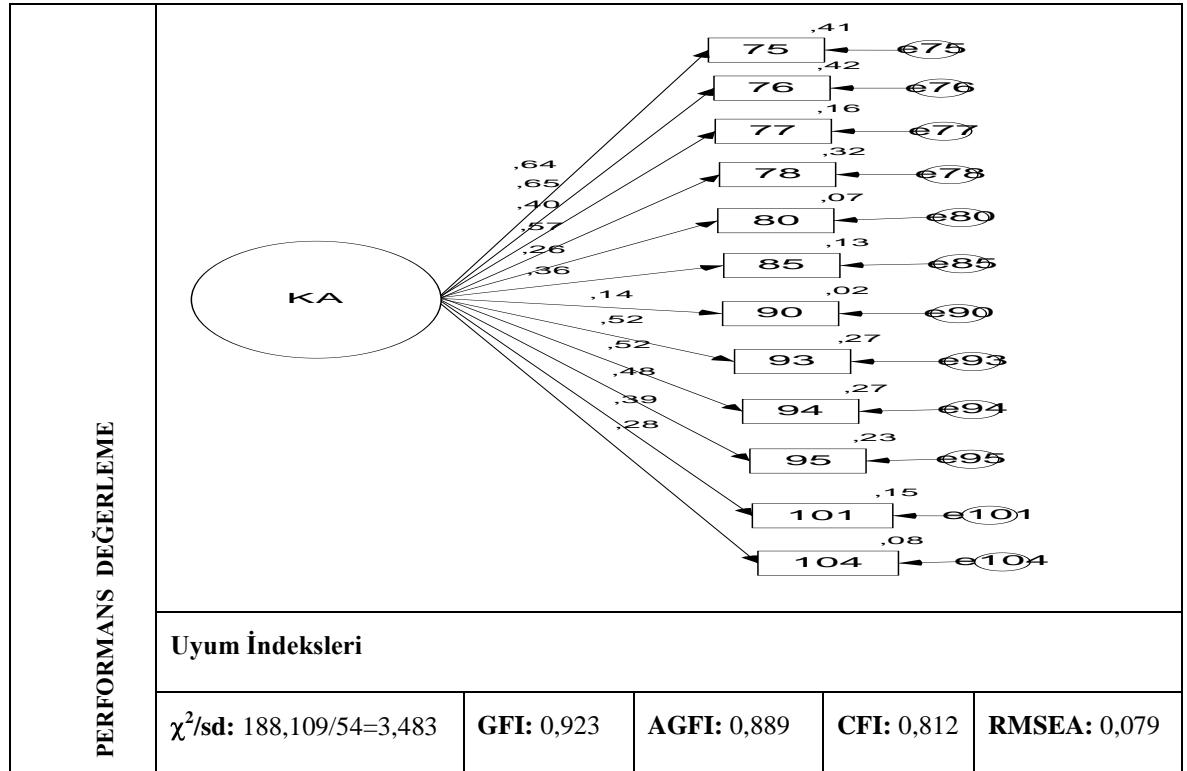
**Tablo 24. İş görenlerin Taahhütleri  $\alpha$  (Ağırlık) Değerleri**

	<b>BİLEŞENLER VE BOYUTLAR</b>	$\alpha$ <b>Ağırlık</b>
	<b>2.İş görenlerin Taahhütleri (İ.T.)</b>	
<b>İ.T.44</b>	İşyerinin imajını koruma	0,56
<b>İ.T.46</b>	Arkadaşlarına liderlik yapma	0,46
<b>İ.T.48</b>	İş arkadaşlarına yardımcı olma	0,67
<b>İ.T.49</b>	Yakın çevreye pozitif davranışlar sergileme	0,72
<b>İ.T.51</b>	İşin bitirilmesi için ihtiyaç olursa fazladan çalışma	0,56
<b>İ.T.52</b>	İhtiyaç duyulduğunda yeni beceriler geliştirme ve mevcut yetenekleri iletme	0,64
<b>İ.T.54</b>	Performans beklentilerini aşma	0,54
<b>İ.T.70</b>	İş yeri ile dürüst ilişki kurma	0,42
<b>İ.T.73</b>	Gelişme için yenilikçi öneriler sunma	0,37

Şekil 5'deki değerleri incelediğimizde, ölçüm modeline ait işgörenin taahhütleri için ortaya çıkan uyum indeksleri, oldukça tatmin edicidir.  $\chi^2/sd$  oranı 3,483, 5' in altında çıkmıştır. Bu oranın 2-5 arası çıkması kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Hatta 2' ye çok yakın olması iyiye yakın bir uyum sağladığını gösterir. CFI değeri 0,812, 0.95' den az olduğu için modelin bu uyum endeksine göre kusurlu olduğunu ancak diğer uyum endeksleri yeterli düzeyde olması nedeniyle

modelin bu boyuta ait kısmının genel anlamda yeterli uyum sağladığını söyleyebiliriz. GFI 0,923 ve AGFI değeri 0,889 değerleri de yine iyi uyumu göstermektedir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları, RMSEA' nın 0,079 değeri ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir.

**Şekil 5. Performans Değerleme Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**



$Q_n$ : Boyuta ait n nolu önermeyi,

$\alpha_n$ : n nolu önermenin boyut içerisindeki önem düzeyini veren katsayıyı,

oluşturmak üzere Performans Değerleme Boyutunun tanımlayan eşitlik modelinin matematiksel açılımı ise;

$$P.D. = \alpha_{75} \cdot Q_{75} + \alpha_{76} \cdot Q_{76} + \alpha_{77} \cdot Q_{77} + \alpha_{78} \cdot Q_{78} + \alpha_{80} \cdot Q_{80} + \alpha_{85} \cdot Q_{85} + \alpha_{90} \cdot Q_{90} + \alpha_{93} \cdot Q_{93} + \alpha_{94} \cdot Q_{94} + \alpha_{95} \cdot Q_{95} + \alpha_{101} \cdot Q_{101} + \alpha_{104} \cdot Q_{104}$$

= 0,64.Q75 + 0,65.Q76 + 0,40.Q77 + 0,57.Q78 + 0,26.Q80 + 0,36.Q85 + 0,14.Q90 + 0,52.Q93 + 0,52.Q94 + 0,48.Q95 + 0,39.Q101 + 0,28.Q104 olarak gösterilebilir.

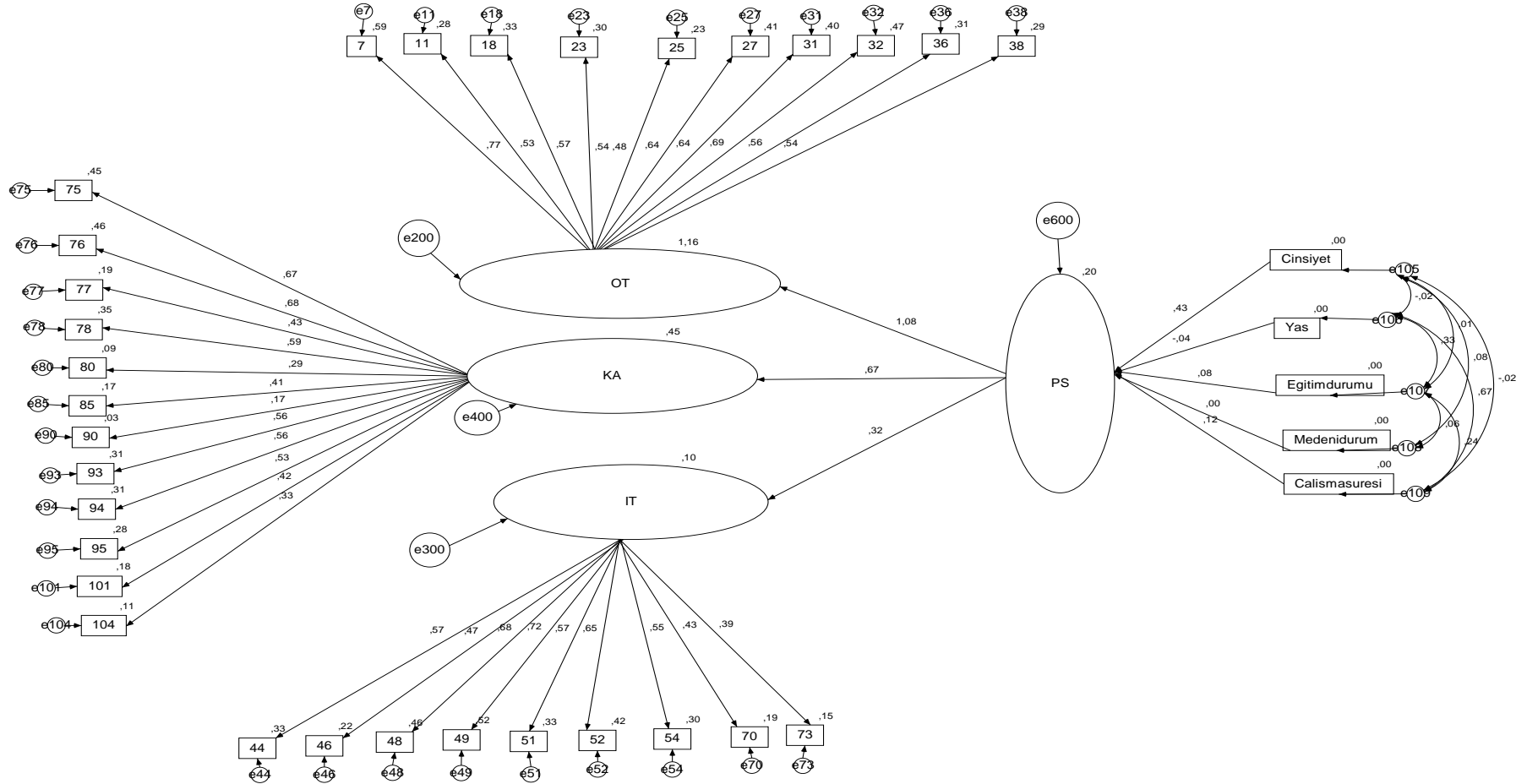
Performans değerlendirme boyutuna ait eşitlik incelendiğinde boyutun bileşenlerini oluşturan 12 önermenin tümünün katsayıları pozitif olması, tüm önermelerin farklı ağırlıklarda da olsa modele pozitif katkı sağladığını göstermektedir. Bunlar içerisinde Q<sub>76</sub> önermesinin 0,65 ile en yüksek katkı sağladığı, bir başka ifade ile bu önermedeki değişimlerin boyutu diğerlerinden daha çok etkileyeceği görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla Q<sub>75</sub>, önermesi 0,64 ve Q<sub>78</sub> 0,57 takip etmektedir. En düşük etki düzeyi ise Q<sub>90</sub> önermesinde olup 0,14'tür.

**Tablo 25. Performans Değerleme  $\alpha$  (Ağırlık) Değerleri**

	<b>BİLEŞENLER VE BOYUTLAR</b>	<b><math>\alpha</math> Ağırlık</b>
	<b>3.Performans Değerleme (P.D.)</b>	
<b>P.D.75</b>	Performans değerlendirme sisteminden genelde memnunum.	0,64
<b>P.D.76</b>	Performans değerlendirme sistemi genel olarak yetelirdir.	0,65
<b>P.D.77</b>	Performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	0,40
<b>P.D.78</b>	Performans değerlendirme sistemi gösterdiğim performansını ortaya koyabilmektedir.	0,57
<b>P.D.80</b>	Performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.	0,26
<b>P.D.85</b>	Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterlerin ne anlama geldiği konusunda uzlaşma var.	0,36
<b>P.D.90</b>	Son performans değerlendirme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum.	0,14
<b>P.D.93</b>	Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusundan beni bilgilendirmiştir.	0,52
<b>P.D.94</b>	Çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	0,52
<b>P.D.95</b>	Performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır.	0,48
<b>P.D.101</b>	Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum.	0,39
<b>P.D.104</b>	Gösterdiğim başarımın adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	0,28

Şekil 6'da örgütün taahhütlerinin ve işgörenin taahhütlerinin kontrol ile ilişkisini gösteren model yer almaktadır. Önce kontrol faktörü modelin dışında bırakılmıştır. Daha sonra kontrol modele dahil edilmiş vepsikolojik sözleşme üzerindeki etkisi incelenmiştir. Kontrolün psikolojik sözleşme üzerinde etkili olmadığı sonucu etkilemediği görülmüştür (bkz-Ek-2).

**Şekil 6. Örgüt Taahhütleri ve İşgören Taahhütlerinin Kontrol ile İlişisini Gösteren Model (Kontrol Faktörünün Dahil Olmadığı)**



Tabloya 26'ya bakıldığında RMSEA değeri 0,043 olup, ( $0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$ ) kabul edilebilir değer aralığındadır. GFI değeri 0,911 olup, ( $0,90 \leq GFI \leq 0,95$ ) kabul edilebilir değer aralığındadır. AGFI değeri 0,903 ( $0,85 \leq AGFI \leq 0,90$ ) olup kabul edilebilir değer aralığındadır. CFI değeri ise 0,881 ( $0,95 \leq CFI \leq 0,97$ ) olup kabul edilebilir değere yakındır. Araştırmadaki yapısal eşitlik modelinin uyum indeksi sonuçlarına bakıldığında elde edilen sonuçların kabul edilebilir değerler arasında olduğu, buna bağlı olarak kurulan modelin tutarlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 26. Yapısal Eşitlik Modelinin Uyum İyiliği Sonuçları**

Uyum İndeksleri				
$\chi^2/sd$	GFI	AGFI	CFI	RMSEA
992,775/576=1,724	0,911	0,903	0,881	0,043

$Q_n$ : Boyuta ait n nolu önermeyi,

$\alpha_n$ : n nolu önermenin boyut içerisindeki önem düzeyini veren katsayısı,

oluşturmak üzere Örgütün Taahhütleri Boyutunun tanımlayan eşitlik modelinin matematiksel açılımı ise;

$$\begin{aligned} \text{Ö.T.} &= \alpha_7 \cdot Q_7 + \alpha_{11} \cdot Q_{11} + \alpha_{18} \cdot Q_{18} + \alpha_{23} \cdot Q_{23} + \alpha_{25} \cdot Q_{25} + \alpha_{27} \cdot Q_{27} + \alpha_{31} \cdot Q_{31} + \\ &\quad \alpha_{32} \cdot Q_{32} + \alpha_{36} \cdot Q_{36} + \alpha_{38} \cdot Q_{38} \\ &= 0,77 \cdot Q_7 + 0,53 \cdot Q_{11} + 0,57 \cdot Q_{18} + 0,54 \cdot Q_{23} + 0,48 \cdot Q_{25} + 0,64 \cdot Q_{27} + \\ &\quad 0,64 \cdot Q_{31} + 0,69 \cdot Q_{32} + 0,56 \cdot Q_{36} + 0,54 \cdot Q_{38} \end{aligned}$$

olarak gösterilebilir.

Örgütün taahhütleri boyutuna ait eşitlik incelendiğinde boyutun bileşenlerini oluşturan 10 önermenin tümünün katsayıları pozitif olması, tüm önermelerin farklı



ağırlıklarda da olsa modele pozitif katkı sağladığını göstermektedir. Bunlar içerisinde  $Q_7$  önermesinin 0,77 ile en yüksek katkı sağladığı, bir başka ifade ile bu önermedeki değişimlerin boyutu diğerlerinden daha çok etkileyeceği görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla  $Q_{32}$ , önermesi 0,69 ve  $Q_{27}$  ve  $Q_{31}$  önermeleri 0,64 takip etmektedir. En düşük etki düzeyi ise  $Q_{25}$  önermesinde olup 0,48'tir.

**Tablo 27. Örgütün Taahhütleri  $\alpha$  (Ağırlık) Değerleri**

	<b>BİLEŞENLER VE BOYUTLAR</b>	<b><math>\alpha</math> Ağırlık</b>
	<b>1.Örgütün Taahhütleri (Ö.T.)</b>	
<b>Ö.T.7</b>	Sağlıklı bir iş ortamı	0,77
<b>Ö.T.11</b>	Beceri geliştirme	0,53
<b>Ö.T.18</b>	Oldukça güvenli bir iş	0,57
<b>Ö.T.23</b>	İş/istihdam güvenliği	0,54
<b>Ö.T.25</b>	Beceri geliştirme	0,48
<b>Ö.T.27</b>	İlgi çekici, cazip iş	0,64
<b>Ö.T.31</b>	Motive edici bir iş	0,64
<b>Ö.T.32</b>	İlerleme ve gelişme fırsatları	0,69
<b>Ö.T.36</b>	Açık iletişim	0,56
<b>Ö.T.38</b>	Tarafsız ev açık bilgilendirme	0,54

$Q_n$ : Boyuta ait n nolu önermeyi,

$\alpha_n$ : n nolu önermenin boyut içerisindeki önem düzeyini veren katsayıyı,

oluşturmak üzere İş görenlerin Taahhütleri Boyutunun tanımlayan eşitlik modelinin matematiksel açılımı ise;

$$\begin{aligned} \text{İ.T.} = & \alpha_{44} \cdot Q_{44} + \alpha_{46} \cdot Q_{46} + \alpha_{48} \cdot Q_{48} + \alpha_{49} \cdot Q_{49} + \alpha_{51} \cdot Q_{51} + \alpha_{52} \cdot Q_{52} + \alpha_{54} \cdot Q_{54} + \\ & \alpha_{70} \cdot Q_{70} + \alpha_{73} \cdot Q_{73} \end{aligned}$$

$$= 0,57.Q44 + 0,47.Q46 + 0,68.Q48 + 0,72.Q49 + 0,57.Q51 + 0,65.Q52 + 0,55.Q54 + 0,43.Q70 + 0,39.Q73.$$

olarak gösterilebilir.

Örgütün taahhütleri boyutuna ait eşitlik incelendiğinde boyutun bileşenlerini oluşturan 9 önermenin tümünün katsayıları pozitif olması, tüm önermelerin farklı ağırlıklarda da olsa modele pozitif katkı sağladığını göstermektedir. Bunlar içerisinde Q<sub>49</sub> önermesinin 0,72 ile en yüksek katkı sağladığı, bir başka ifade ile bu önermedeki değişimlerin boyutu diğerlerinden daha çok etkileyeceği görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla Q<sub>48</sub>, önermesi 0,68 ve Q<sub>52</sub>, önermesi 0,65 takip etmektedir. En düşük etki düzeyi ise Q<sub>73</sub> önermesinde olup 0,39'dur.

**Tablo 28. İş görenlerin Taahhütleri  $\alpha$  (Ağırlık) Değerleri**

	<b>BİLEŞENLER VE BOYUTLAR</b>	$\alpha$ Ağırlık
	<b>2.İş görenlerin Taahhütleri (İ.T.)</b>	
<b>İ.T.44</b>	İşyerinin imajını koruma	0,57
<b>İ.T.46</b>	Arkadaşlarına liderlik yapma	0,47
<b>İ.T.48</b>	İş arkadaşlarına yardımcı olma	0,68
<b>İ.T.49</b>	Yakın çevreye pozitif davranışlar sergileme	0,72
<b>İ.T.51</b>	İşin bitirilmesi için ihtiyaç olursa fazladan çalışma	0,57
<b>İ.T.52</b>	İhtiyaç duyulduğunda yeni beceriler geliştirme ve mevcut yetenekleri ilerletme	0,65
<b>İ.T.54</b>	Performans beklentilerini aşma	0,55
<b>İ.T.70</b>	İş yeri ile dürüst ilişki kurma	0,43
<b>İ.T.73</b>	Gelişme için yenilikçi öneriler sunma	0,39

$Q_n$ : Boyuta ait n nolu önermeyi,

$\alpha_n$ : n nolu önermenin boyut içerisindeki önem düzeyini veren katsayısı,

oluşturmak üzere Performans Değerleme Boyutunun tanımlayan eşitlik modelinin matematiksel açılımı ise;

$$\begin{aligned} P.D. &= \alpha_{75}.Q_{75} + \alpha_{46}.Q_{76} + \alpha_{78}.Q_{78} + \alpha_{80}.Q_{80} + \alpha_{85}.Q_{85} + \alpha_{90}.Q_{90} + \alpha_{93}.Q_{93} + \\ &\alpha_{94}.Q_{94} + \alpha_{95}.Q_{95} + \alpha_{101}.Q_{101} + \alpha_{104}.Q_{104} \\ &= 0,67.Q_{75} + 0,68.Q_{76} + 0,43.Q_{77} + 0,59.Q_{78} + 0,29.Q_{80} + 0,41.Q_{85} + \\ &0,17.Q_{90} + 0,56.Q_{93} + 0,56.Q_{94} + 0,53.Q_{95} + 0,42.Q_{101} + 0,33.Q_{104}. \end{aligned}$$

olarak gösterilebilir.

Örgütün taahhütleri boyutuna ait eşitlik incelendiğinde boyutun bileşenlerini oluşturan 12 önermenin tümünün katsayıları pozitif olması, tüm önermelerin farklı ağırlıklarda da olsa modele pozitif katkı sağladığını göstermektedir. Bunlar içerisinde  $Q_{76}$  önermesinin 0,68 ile en yüksek katkı sağladığı, bir başka ifade ile bu önermedeki değişimlerin boyutu diğerlerinden daha çok etkileyeceği görülmektedir. Bu boyutu sırasıyla  $Q_{75}$ , önermesi 0,67 ve  $Q_{78}$ , önermesi 0,59 takip etmektedir. En düşük etki düzeyi ise  $Q_{90}$  önermesinde olup 0,17'dir.

**Tablo 29. Performans Değerleme  $\alpha$  (Ağırlık) Değerleri**

	<b>BİLEŞENLER VE BOYUTLAR</b>	<b><math>\alpha</math> Ağırlık</b>
	<b>3.Performans Değerleme (P.D.)</b>	
<b>P.D.75</b>	Performans değerlendirme sisteminden genelde memnunuz.	0,67
<b>P.D.76</b>	Performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.	0,68
<b>P.D.77</b>	Performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	0,43
<b>P.D.78</b>	Performans değerlendirme sistemi gösterdiğiniz performans ortaya koyabilmektedir.	0,59
<b>P.D.80</b>	Performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.	0,29
<b>P.D.85</b>	Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterlerin ne anlama geldiği konusunda uzlaşma var.	0,41
<b>P.D.90</b>	Son performans değerlendirme sonucunun nasıl belirlendiğini bilmiyorum.	0,17
<b>P.D.93</b>	Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir.	0,56
<b>P.D.94</b>	Çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	0,56
<b>P.D.95</b>	Performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır.	0,53
<b>P.D.101</b>	Gösterdiğiniz performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum.	0,42
<b>P.D.104</b>	Gösterdiğiniz başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	0,33

**9.4. FAKTÖR ANALİZİ SONRASI ÖRGÜTÜN TAAHHÜTLERİ, İŞGÖRENLERİN TAAHHÜTLERİ VE PERFORMANS DEĞERLEMeye AİT BULGULAR**

*Tablo 30. Örgütün Taahhütlerine, İşgörenlerin Taahhütlerine ve Performans Değerlemeye Ait Veriler*

	BİLEŞENLER VE BOYUTLAR	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
	<b>1.Örgütün Taahhütleri (Ö.T.)</b>	<b>2,569</b>	<b>1,07</b>	<b>0,771</b>
<b>Ö.T.7</b>	Sağlıklı bir iş ortamı	2,78	0,967	
<b>Ö.T.11</b>	Beceri geliştirme	2,91	1,052	
<b>Ö.T.18</b>	Oldukça güvenli bir iş	2,49	1,019	
<b>Ö.T.23</b>	İş/istihdam güvenliği	2,38	1,065	
<b>Ö.T.25</b>	Beceri geliştirme	2,51	1,066	
<b>Ö.T.27</b>	İlgi çekici, cazip iş	2,27	1,165	
<b>Ö.T.32</b>	İlerleme ve gelişme fırsatları	2, 68	1,188	
<b>Ö.T.36</b>	Açık iletişim	2,56	1,081	
<b>Ö.T.38</b>	Tarafsız ev açık bilgilendirme	2,65	1,145	
		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
	<b>2.İşgörenlerin Taahhütleri (İ.T.)</b>	<b>3,231</b>	<b>1,18</b>	<b>0,85</b>
<b>İ.T.44</b>	İşyerinin imajını koruma	3,17	1,144	
<b>İ.T.46</b>	Arkadaşlarına liderlik yapma	3,03	1,113	
<b>İ.T.48</b>	İş arkadaşlarına yardımcı olma	3,43	1,150	
<b>İ.T.49</b>	Yakın çevreye pozitif davranışlar sergileme	3,41	1,179	
<b>İ.T.51</b>	İşin bitirilmesi için ihtiyaç olursa fazladan çalışma	3,44	1,221	
<b>İ.T.52</b>	İhtiyaç duyulduğunda yeni beceriler geliştirme ve mevcut yetenekleri ilerletme	3,36	1,200	

<b>İ.T.54</b>	Performans beklentilerini aşma	3,17	1,161	
<b>İ.T.70</b>	İş yeri ile dürüst ilişki kurma	3,14	1,255	
<b>İ.T.73</b>	Gelişme için yenilikçi öneriler sunma	3,22	1,215	
<b>İ.T.74</b>	Gerektiğinde zorunlu olmayan görevleri yapmada gönüllü olma	2,94	1,250	
		<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Cronbach Alfa</b>
	<b>3.Performans Değerleme (P.D.)</b>	<b>2,615</b>	<b>1,20</b>	<b>0,738</b>
<b>P.D.75</b>	Performans değerlendirme sisteminden genelde memnunum.	2,41	1,243	
<b>P.D.76</b>	Performans değerlendirme sistemi genel olarak yetelirdir.	2,35	1,215	
<b>P.D.77</b>	Performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur.	2,57	1,286	
<b>P.D.78</b>	Performans değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.	2,35	1,171	
<b>P.D.80</b>	Performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.	2,35	1,215	
<b>P.D.85</b>	Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterlerin ne anlama geldiği konusunda uzlaşma var.	2,71	1,208	
<b>P.D.90</b>	Son performans değerlendirme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum.	2,81	1,188	
<b>P.D.93</b>	Yöneticim performans değerlendirme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir.	2,52	1,165	
<b>P.D.94</b>	Çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	2,41	1,142	
<b>P.D.95</b>	Performans değerlendirme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır.	2,52	1,238	
<b>P.D.101</b>	Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum.	2,56	1,247	
<b>P.D.104</b>	Gösterdiğim başarımın adil değerlendirildiğini düşünüyorum.	2,68	1,199	
	<b>GENEL ORTALAMA</b>	<b>2,767</b>	<b>1,152</b>	

Tablo 30'da örgütün taahhütlerine, işgörenlerin taahhütlerine ve performans değerlemeye ilişkin faktör düzeyindeki puanlara ait aritmetik ortalama, standart sapma ve cronbach alpha değerleri sunulmuştur. Tablo 30'da görüldüğü gibi, katılımcıların sorulara verdikleri 1-5 arası puanların ortalaması genel olarak 2,767 olup teorik ortalama olan 2,5 değerinin üzerindedir. Boyutlar içerisinde en büyük ortalama 3,231 ile işgören taahhütleri olurken, bunu 2,615 ile performans değerlendirme ve 2,569 ile örgütün taahhütleri takip etmektedir. Sonuçların genel ortalamaya yakın çıktığı görülmektedir. Yani sonuçların olumsuz olmasa da biraz olumlu olduğu söylenebilir.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda genel olarak tüm modelin güvenilirlik cronbach alfa değeri 0,848 olarak hesaplanmıştır. Bu değer oldukça yüksektir. Tablo 30'da görüldüğü gibi boyutlar itibarıyla ise güvenilirlik değerleri sırasıyla işgörenin taahhütleri boyutu 0,85; örgütün taahhütleri boyutu 0,771; performans değerlendirme boyutu ise 0,738 olarak bulunmuştur. Cronbach alfa katsayında 0,70'ten büyük olan değerler kabul edilebilir olarak nitelendirildiğinden, her bir boyut için hesaplanan tüm alfa değerleri 0,70'den büyük olduğundan ölçeğe ait alt boyutların içsel tutarlılığının olduğu anlaşılmaktadır (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008: 107). Bu sonuçlar büyük olasılıkla verilerin doğru ölçüldüğünü göstermektedir.

## 10. ARAŞTIRMA BULGULARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın temel amacı esnek çalışmada psikolojik sözleşmenin durumunu ve bu yeni çalışma şeklinde kontrolün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca psikolojik sözleşme ve performans değerlendirme ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin belirlenmesi araştırmanın amacı kapsamındadır.

Araştırmada demografik değişkenlerin dağılımı incelendikten sonra demografik değişkenlerle psikolojik sözleşme ve performans değerlendirme arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde kadın iş görenlerin erkek iş görenlerden fazla olduğu cinsiyet bakımından heterojen bir dağılım olduğu ifade edilebilir. Uygulama esnek çalışma türlerinin görüldüğü hastanelerde gerçekleştirildiğinden, kadın iş görenlerin oran olarak fazla olmasında kadınlara iş ve aile yaşamını dengeleme fırsatı veren esnek çalışmanın etkili olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılanların yaş dağılımına bakıldığında, en fazla payın 31-35 yaş aralığındaki en az payın ise 46 ve üzeri yaştaki iş görenlere ait olduğu görülmektedir. Sağlık sektöründeki zorlu çalışma şartlarına bağlı olarak genç yaştaki iş görenlerin daha fazla olması beklenen bir durumdur. Esnek çalışmada terfi imkanı olmadığından, iş görenlerin yaş ilerlemesine bağlı olarak işten ayrılma olasılığı yükselmektedir.

Demografik değişkenlerle ilgili olarak, iş görenlerin medeni duruma göre farklılık gösterdiği, evli olanların bekar olanlardan daha fazla olduğunu ifade etmek mümkündür. Esnek çalışma, iş ve aile yaşamını arasında denge kurmaya imkan veren bir çalışma şekli olduğu için evli iş görenlerin fazla olması beklenen bir durumdur. Eğitim durumuna göre iş görenlerin çoğunluğunu lisans mezunlarının oluşturduğu söylenebilir. Uygulamaya doktor, hemşire ve diğer yardımcı sağlık personeli katıldığından, lisans eğitimini tamamlamış olanların çoğunlukta olduğunu ifade etmek mümkündür. İş görenlerin çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde ise, sayı olarak en uzun süreli iş görenlerin 1-5 yıl arasında, en az süreli iş görenlerin ise



6-10 yıl arasında olduğu belirtilebilir. Yine burada esnek çalışmanın iş gücü devir oranının yüksek olduğu bir çalışma türü olması etkilidir. Esnek çalışmada terfi imkanının olmaması ve tam gün süreli iş görenlerin sahip olduğu haklardan yararlanılmaması gibi nedenler iş gücü devir oranını artırmaktadır (bkz. Tablo 7).

Araştırmada demografik değişkenlerin dağılımına bakıldıktan sonra bu değişkenlerle psikolojik sözleşme arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada demografik değişkenlerin psikolojik sözleşmeyi etkileyeceği düşünülmesine rağmen farklı sonuçlar elde edilmiştir.

Esnek çalışma şekli iş ve aile hayatını dengelemesi yönüyle kadınlar tarafından sıklıkla tercih edildiğinden, cinsiyetin psikolojik sözleşmeyi etkileyeceği düşünölmüştür. Yine yaş faktörünün, medeni durumun, eğitim durumunun ve çalışma süresinin iş görenin taahhütlerine ve örgütten olan beklentilerine bağlı olarak psikolojik sözleşmeyi etkileyeceği tahmin edilmiştir. Özellikle eğitim seviyesi arttıkça örgütün ve iş görenlerin taahhütleriyle ilgili beklentilerin değişmesi normaldir. Esnek iş görenler, tam zamanlı iş görenlerin sahip oldukları haklardan yararlanamadığından bu durumun esnek iş görenlerin taahhütlerini dolayısıyla çalışma süresini etkilemesi beklenmektedir. Ancak sonuçta beklenenin aksine işgörenlerin kadın ya da erkek olmasının, yaş farklılığının, evli ya da bekar olmalarının ya da çalışma süresinin psikolojik sözleşmelerini etkilemediğini belirtmek mümkündür. Buna karşın iş görenlerin eğitim durumları ile psikolojik sözleşmeleri arasında ilişki incelendiğinde ise eğitim durumundaki farklılığın psikolojik sözleşmeyi etkilediğı söylenebilir. Eğitim durumundaki farklılığı lise ve yüksekisans yapanlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla eğitim durumunun psikolojik sözleşmeyi etkilediğı ancak bu etkinin eğitim seviyesindeki artışa bağlı olmadığı söylenebilir. Eğitim durumunun psikolojik sözleşmeyi etkilemesinde esnek çalışmanın eğitim hayatına devam eden kişiler tarafından tercih edilmesinin önemli bir faktör olduğı söylenebilir (bkz. Tablo 8-10-12-14-16).

Bu sonuçlar faktör analizinden önce elde edilmiştir. Faktör analizinden sonrada iş görenlerin cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları ya da çalışma süreleri psikolojik sözleşmeyi etkilememektedir. Eğitim durumuna bakıldığında ise faktör analizinden önce eğitim durumu psikolojik sözleşmeyi etkilerken faktör analizinden sonra eğitim durumunun psikolojik sözleşmeyi etkilemediği söylenebilir (bkz. Tablo 9-11-13-15-17).

Araştırmada da demografik değişkenlerle performans değerlendirme arasındaki ilişki incelendiğinde demografik değişkenlerin performans değerlemede etkili olacağı düşünülmüştür. Ancak sonuçta iş görenlerin kadın ya da erkek olmasının, yaş farklılığının, evli ya da bekar olmanın, eğitim durumundaki farklılığın ya da çalışma süresinin performans değerlemelerini etkilemediğini belirtmek mümkündür (bkz. Tablo 8-10-12-14-16). Yine bu sonuçlar faktör analizinden önce elde edilmiştir. Faktör analizinden sonrada iş görenlerin kadın ya da erkek olmasının, yaş farkının, evli ya da bekar olmanın ya da çalışma süresinin performans değerlendirme etkilemediğini belirtmek mümkündür. Özellikle eğitim durumundaki değişimin performans değerlendirme etkilemesi beklenmiş, faktör analizinden önce eğitim durumu performans değerlendirme etkilemezken, faktör analizinden sonra eğitim durumunun performans değerlendirme etkilemiştir (bkz. Tablo 9-11-13-15-17)

Araştırmada incelenen diğerhususlar örgütün taahhütleri ile performans değerlendirme, iş görenlerin taahhütleri ile performans değerlendirme ve psikolojik sözleşme ile performans değerlendirme arasındaki ilişkidir. Burada hem faktör analizinden önce hem de faktör analizinden sonra performans değerlendirme ile psikolojik sözleşme arasında, performans değerlendirme ile örgütün taahhütleri ve performans değerlendirme ile iş görenlerin taahhütleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgütün ve iş gören taahhütlerinin performansı artırdığı, örgütün taahhütleriyle iş görenlerin taahhütlerinin performansına etkisini karşılaştırınca, örgütün taahhütlerinin daha etkin olduğunu ifade etmek mümkündür (bkz. Tablo 18-19).

Örgütün taahhütleri ile performans değerlendirme boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında hem faktör analizinden önce hemde faktör analizinden sonra örgütün taahhütleri ile performans değerlemenin memnuniyet, etkili uygulama ve sistem bilgisi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Örgüt taahhüt ettikçe memnuniyet, etkili uygulama, sistem bilgisi, adalet artmaktadır. İş görenin taahhütleri ile performans değerlendirme boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında da hem faktör analizinden önce hemde faktör analizinden sonra iş görenin taahhütleri ile performans değerlemenin memnuniyet, etkili uygulama ve sistem bilgisi boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmek mümkündür. İş gören taahhüt ettikçe memnuniyet, etkili uygulama, sistem bilgisi ve adalet artmaktadır. Yine örgütün taahhüt ettikleriyle işgörenin taahhütlerinin performans değerlendirme boyutlarına etkisini karşılaştırmca, örgütün taahhütlerinin iş görenin taahhütlerine göre daha etkin olduğunu ifade etmek mümkündür (bkz. Tablo 18).

Burada bir kontrol aracı olarak değerlendirilen performans değerlendirme önce araştırma modeline dahil edilmiştir. Performans değerlendirme ile psikolojik sözleşme arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Performans değerlendirme ile psikolojik sözleşme arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri belirleyebilmek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Burada araştırma modeline kontrolün eklendiği ve eklenmediği durumlarda psikolojik sözleşmenin değişmediği görülmüştür. Dolayısıyla esnek çalışmada kontrolün psikolojik sözleşmeye etkisinin incelendiği çalışmada, kontrolün psikolojik sözleşme üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Teknolojik gelişmelerin hız kazandırdığı, küreselleşmenin ve sonucunda ortaya çıkan yoğun rekabetin etkisiyle esneklik kaçınılmaz bir gerçeğe dönüşmüştür. Bu süreçte meydana gelen değişimler karşısında rekabet edebilme olgusu tüm alanlarda etkili olduğu gibi çalışma hayatında da esnekliği gerektirmiştir. Esnekliğin çalışma hayatına yansımalarıyla esnek istihdam uygulamaları artmış ve tam gün süreli çalışmanın yerini bu yeni çalışma biçimleri almaya başlamıştır. Bu süreçte başta vardiyalı ve part-time çalışma olmak üzere tele çalışma ve evde çalışma gibi işin uzaktan gerçekleştirilebildiği farklı esnek çalışma türleri ortaya çıkmıştır. Örgüt yapılarında ve istihdamda esnekliğe doğru yönelimler artmıştır.

Esnek çalışma uygulamaları örgütler ve işgörenler için önemli avantajları beraberinde getirmiştir. Kadın çalışanlar, eğitimine devam etmek isteyenler ve emekliler için önemli ölçüde iş imkanı olan esnek çalışma ile kendilerine uygun olan zamanlarda çalışma imkanı bulabilmektedirler. Özellikle evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinde istediği zamanda çalışma imkanı bulabilen işgörenler iş ve aile hayatı arasında denge kurabilmektedir. Esnek çalışma ile işgörenlerin motivasyonu, tatmini ve bunlara bağlı olarak işe olan bağlılıkları artmaktadır. Bununla birlikte esnek çalışma ile örgütler değişen tüketici zevk ve ihtiyaçlarını karşılayabilmekte, maliyetleri düşürebilmekte ve bunlara bağlı olarak rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. Örneğin part-time çalışma ve çağrı üzerine çalışma gibi esnek çalışma uygulamalarıyla işletmelerde bir taraftan maliyetler azaltılırken diğer taraftan işin yoğun olmadığı dönemlerde masraflar ortadan kalkmış olmaktadır. Bu durumda işletmelerin rekabet şansı artmaktadır.

Yine esnek çalışma örgüt ve işgören arası ilişkiler kapsamında psikolojik sözleşmeyi etkilemektedir. Taraflar arasında ilişkilerin yürütülmesini sağlayan yasal sözleşmelerin yanında bu sözleşmede yer almamasına rağmen tarafların bazı

beklentileri bulunmaktadır. Esnek çalışma türlerinde tarafların beklentileri değiştiğinden psikolojik sözleşmenin içeriğinin değiştiği görölmektedir.

Bununla birlikte örgütler ve iş görenler açısından birçok avantaj sağlayan esnek çalışmayla ilgili olarak bugüne kadar yapılan araştırmaların çoğunda, bu çalışma şeklinin daha çok olumlu yönleri üzerinde durulmuştur. Ancak esnek çalışma da önemli avantajlarının yanında bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Her şeyden önce esnek çalışmayla ilgili yasal düzenlemelerin yetersiz olması ve buna bağlı olarak esnek iş görenlerin birçok haktan yararlanamaması gibi nedenler önemli sıkıntılara yol açmaktadır. Özellikle tam zamanlı çalışma ile esnek çalışmanın bir arada göröldüğü işyerlerinde tam zamanlı iş görenlerin sahip olduğu haklardan yararlanılamaması esnek iş görenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemektedir.

Yine iş görenlerin motivasyonu ve iş tatminini artıran bu çalışma türlerinde kontrol, gibi önemli bir sorunu ortaya çıkmaktadır. Esnek çalışmanın part-time, vardiyalı ve yoğunlaştırılmış iş haftası gibi türleri klasik çalışma şekline benzediği için işyerinde iş görenin davranışlarını gözlemleyerek kontrol sağlayabilmek mümkün olmaktadır. Ancak evde çalışma, tele çalışma gibi esnek türlerinde iş görenleri gözlemek mümkün olmadığı için farklı kontrol yöntemleri gerekmektedir. Davranış kontrolünün mümkün olmadığı bu çalışma türlerinde iş görenler telefonlar ve mailler gibi teknolojik araçlar yardımıyla ya da sonuca bakılarak kontrol edilmektedir. Bu durumda elektronik gözlem yoluyla kontrol edilen iş görenlerde gizliliğin ihlal edildiği düşüncesi oluşmaktadır. İş görenlerin kendi kendilerini kontrol etmeye çalıştıkları esnek çalışma türlerinde güven konusu önem arz etmektedir. İş görenlerin taahhütlerini gerçekleştirmesinde etkili olan kontrolün bazı türlerinin iş görenin güveninin sarsılmasına yol açtığı görölmektedir. Bunun yanında esnek çalışma işverenler içinde iş üzerinde kontrolün yitirildiği duygusuna yol açmaktadır.

O halde, kontrol türü çalışma şekline göre değiştiğinden esnek çalışmada özellikle uygulanan kontrol türünün belirlenmesi önem arz etmektedir. Esnek çalışmada geçerli olan kontrol şeklini de esnek çalışmanın türü belirlemektedir. Klasik çalışmaya benzeyen part-time çalışmaya göre evde çalışma, tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinde daha farklı kontrol yöntemleri kullanılmaktadır. Part-time çalışma ve vardiyalı çalışma gibi esnek çalışma türlerinde geleneksel kontrol yöntemlerinden davranış kontrolü yapılabilmektedir. Buna karşın, evde çalışma ve tele çalışma gibi esnek çalışma türlerinde teknolojik araçlarla gerçekleştirilen sonuç kontrolü etkili olmaktadır.

Burada kontrol özellikle esnek iş görenlerin örgüte olan taahhütlerini yerine getirmede araç vazifesi görmektedir. Özellikle esnek çalışma ile tam zamanlı çalışmanın bir arada görüldüğü işyerlerinde, esnek iş görenlerin tam zamanlı iş görenlerin yararlandığı birçok haktan yararlanamaması esnek iş görenlerde örgütün taahhütleriyle ilgili eşitsizlik algısına neden olmaktadır. Esnek çalışmada örgütün ve iş görenlerin taahhütlerinde farklılık meydana gelmektedir. Bu durumda iş görenlerin taahhütlerini gerçekleştirmesinde kontrol etkili olmaktadır.

Esnek çalışmada kontrolün psikolojik sözleşmeye etkisinin incelendiği araştırmada psikolojik sözleşmede işgörenlerin ve örgütün taahhütlerine yeni bir boyut olarak kontrol boyutu eklenmiştir. Psikolojik sözleşmeye yeni bir boyut olarak eklenen kontrolün esnek iş görenlerin psikolojik sözleşmesini etkileyeceği düşünölmüştür. Geleneksel çalışma şeklinde teknolojik, bürokratik ve davranış kontrolü söz konusu iken, esnek çalışma türlerinde davranış, kültürel, personel ve sonuç odaklı kontrol türleri kullanılmakla birlikte burada esnek çalışmada kontrol aracı olarak performans değerleme ele alınmıştır. Sonuçta kontrol aracı olarak performans değerlemenin esnek iş görenlerin psikolojik sözleşmesi üzerinde etkili olmadığı görölmüştür.

Araştırma yasal sözleşmelerin yanında tarafların karşılıklı beklentileriyle oluşan psikolojik sözleşmeyi özellikle esnek çalışmada psikolojik sözleşmeyi ele alması yönüyle önemlidir. Yine araştırmada psikolojik sözleşmeye üçüncü bir boyut olarak kontrol boyutu eklenmiştir. Çalışma psikolojik sözleşmeye kontrol faktörünün eklenmesi ve kontrolün psikolojik sözleşme üzerindeki etkisini ölçmesiyle literatüre katkı sağlamaktadır.

Aynı zamanda kontrol gibi esnek çalışmadaki önemli bir sorun alanına dikkat çekilmiştir. Bugüne kadar yapılan araştırmalarda daha çok esnek çalışmanın olumlu yönleri vurgulandığından, araştırmada bu yeni istihdam şeklinin olumsuz yönleri ön plana çıkarılmıştır. Buradan hareketle bundan sonraki çalışmalarda esnek çalışmanın olumsuz yönleriyle ilgili daha çok araştırma yapılabilir. Dolayısıyla araştırma esnek çalışmanın olumsuz yönlerine dikkat çekmesi ve bir sorun olarak kontrolün incelenmesi yönüyle önemlidir.

Yine araştırma sonuçlarının esnek çalışma ve kontrol konusunda yapılan araştırmalara ve özellikle sağlık sektöründe yapılan çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte araştırma özellikle izin konusunda yaşanan sıkıntılar nedeniyle yalnızca iki hastane ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın özel hastanelerde ya da farklı sektörlerde uygulanması kıyaslama yapabilmek açısından önem taşımaktadır. Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı ve performansa göre ücret sisteminin uygulandığı özel hastanelerde kontrol aracı olarak performans değerlemenin psikolojik sözleşmeyi etkileyebileceği tahmin edilmektedir. Bu nedenle özel hastanelerde yapılabilecek bir uygulamanın karşılaştırma yapabilmek açısından faydalı olacağı düşünülmektedir. Yine araştırmada kontrol aracı olarak performans değerlendirme tercih edilmiştir. Farklı kontrol yöntemlerini kullanarak yapılabilecek çalışmalarda kıyaslama açısından önem taşımaktadır.

Araştırmada esnek çalışma kapsamında hastanelerdeki vardiyalı iş görenler dikkate alınmış, çalışma vardiyalı iş görenler üzerinde sınırlandırılmıştır. Farklı

sektörlerde esnek çalışmanın farklı türlerine yönelik yapılabilecek çalışmalarda yine karşılaştırmaya imkan verecektir.

Tüm bunlarla birlikte esnek çalışmadan istenen sonucun alınabilmesi için işletmelerde bu uygulamaya geçmeden önce yapı ve süreçlerin esnek çalışmaya uygun şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. İşletmelerin değişimlere uyum sağlayabilme yeteneklerinin artırılması, insan kaynaklarındaha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle esnek çalışma ile tam zamanlı çalışmanın bir arada görüldüğü işyerlerinde ilgili düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Yine işin başlamasında önemli bir araç motivasyonun ve işin sonuçlandırılmasında etkili olan kontrol yönteminin çalışma şekline uygun şekilde belirlenmesi gerekmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acarken, Ö. (2002). *Esnek Çalışma Modelleri Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma*. (YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Afgün, S. (2006). *Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim*. (YL Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ahmadi, M., Helms, M.M. & Ross, T. F. (2000). Technological Developments: Shaping the Telecommuting Work Environment of the Future. *International Journal of Humanities and Social Science*, 18 (1/2) , 83-89. Retrieved June 20, 2010, from Emeraldinsight database.
- Ak, F. (2007). *Vardiyalı Çalışmanın Hemşirelerin Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri*. (YL). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akın, A., Akın, Ü. ve Abacı, R. (2007). Öz-Duyarlık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı.33, 1-10.
- Akoğlan Kozak, M. (1999). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Albayrak, C. (2012). Küreselleşme ve Ekonomik Krizin İş Hukukuna Etkisi. *TBB Dergisi*, Sayı.98, 166-202.
- Alkan, T. (2007). *Esnek Çalışma Biçimleri ve "Çağrı Merkezi" Örneği*. (YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Allen, M. R. (2009). *The Affect of Organizational Change By Type and Frequency on Employee Psychological Contracts*. (Doctorate Thesis) Capella University, Minneapolis.
- Altinkesen, M. (14 Mayıs 2011). *Sanal Organizasyonların Yükselişi*. 16 Haziran 2011, <http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/264-sanal-organizasyonlari-yukselisi.html>.

- Armağan E. ve Bozkurt Y. (2008). Çalışma Sürelerinde EsneklikSağlayan Modeller ÜzerineDeğerlendirmeler. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, Sayı.519, 49-60.
- Armstrong, J. & Hobbs, D. (1998). An Experimental Study of Social and Psychological Aspects of Teleworking. *Facilities*, 16 (12/13), 366–371. Retrieved November 23, 2010, from Emeraldinsight database.
- Ataman, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bahrami H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Silicon Valley. *California Management Review*, 34, 33-52. Retrieved May 6, 2010, from ProQuest database.
- Balcı, A. (2008). *Örgüt Mecazları*, Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Barsness, Z.I., Diekmann, K.A. & Seidel, M.D.L. (2005). Motivation and Opportunity: The Role of Remote Work, Demographic Dissimilarity, and Social Network Centrality in Impression Management. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 401-409.
- Baruch, Y. (2001). The Status of Research on Teleworking and an Agenda for Future Research. *International Journal of Management Rewievs*, 3 (2), 113-129. Retrieved May 10, 2010, from Wiley database.
- Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S. ve Mesci, M. Örgütlerde Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, 9. Ulusal İşletmecilik Kongresi. 6-8 Mayıs, 2010, Zonguldak, 447-452.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş AMOS Uygulamaları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Belanger, F. (1999). Workers' Propensity to Telecommute: An Empirical Study. *Information & Management*, 35, 139-153. Retrieved October 14, 2010, from ScienceDirect database.

- Beytur, M. (2008). *Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Başarısında Temel Kavramlar ve Türk Telekom A.Ş. Bayilik Sistemi Üzerine Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Bilgin, M. H. (2001). Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm ve Yeni Eğilimler. *Kamu- İş Dergisi*, Cilt: 6, Sayı.2.
- Bottoff, L. M. (2011). *Work Attribute Importance and Loyalty Intention: Millennial Generation Psychological Contract*. (Thesis). Claremont McKenna College, Claremont.
- Boynton, A. C. & Victor, B. (1991). Beyond Flexibility: Building and the Dynamically Stable Organization. *California Management Review*, 34 (1), 53-66. Retrieved February 10, 2011, from Mendeley database.
- Branine, M. (1998). The Logic of Job-sharing in the Provision and Delivery of Health Care. *Journal of Management in Medicine*. *Journal of Management in Medicine*, 12 (1), 63-72. Retrieved November 26, 2010, from Emeraldinsight database.
- Branine, M. (2003). Part-time Work and Job Sharing in Health Care: Is the NHS a Family-Friendly Employer? *Journal of Health Organization and Management*, 17 (1), 53-68. Retrieved April 4, 2011, from Emeraldinsight database.
- Brewster, C., Mayne, L., & Tregaskis O. (1997). Flexible Working in Europe: Are View of the Evidence. *Management International Review*, 37, 133-151. Retrieved February 5, 2011, from Taylor & Francis database.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi.
- Cable, D. A. J. (2008). *The Psychological Contract: The Development and Validation of a Managerial Measure*. (Doctorate Thesis). The University of Waikato, New Zealand.

- Callanan, T.A (1999). *New Ways of Living and Working: Teleworking in Ireland*. Retrieved May 24, 2010, from <http://www.djei.ie/publications/trade/2003/teleworking.pdf>
- Ceylan, C. (2001). *Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi*. (Doktora). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Cheung, M.F.Y. (2003). *The Impacts of Voluntary Work Status on Psychological Contract Violations and Work Outcomes Among Part-time Employees*. Retrieved 3, April 2010, from [http://www.sba.muohio.edu/abas/2003/brussels/work%20status%20paper\\_belgium%20conference](http://www.sba.muohio.edu/abas/2003/brussels/work%20status%20paper_belgium%20conference).
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı.11, 1-16*.
- Conway, N. & Briner, B. R. (2002). Full-time Versus Part-time Employees: understanding the Links Between Work Status, the Psychological Contract and Attitudes. *Journal of Vocational Behavior, 61, 279-301*. Retrieved December 23, 2010, from ScienceDirect database.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller & Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Towards Functional Flexibility. *Human Relations, 46 (6), 705-723*. Retrieved November 23, 2010, from Mendeley database.
- Çakır, Ö. (2001). Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3, Sayı.1*.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı.2, 117-140*.
- Çakmak, F. A. (2005). *Performans Değerleme Sisteminin Etkinliğinin Değerleyici ve Değerlenen Bakış Açısından İncelenmesi*. (Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Çakmak, F. A. ve Biçer, İ.H. (2006). Performans Değerleme Sisteminden Duyulan Memnuniyeti Etkileyen Unsurlar. *İTÜ/b Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:3, Sayı.1, 3-14.*
- Çalışkan Çağlar, G. (2010). Sanal Organizasyon Yönetiminde Başarıyı Yakalamak için Uçmanıza Gerek Yoktur. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi.*
- Çamlı, L. G. (2010). *Esnek Çalışma Saatleri Ve Çalışanların Esnek Çalışma Saatleri Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi.* (YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelenk, H. (2008). *Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması.* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Çelik, O. (1999). Küreselleşme Sürecinde Firmalar Arası Stratejik İşbirliği. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt: 54, Sayı.1, 24-40.*
- Çelik, S. (2007). *Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller.* (Uzmanlık Tezi), Ankara.
- Darden, W. R., Mckee, D. & Hampton, R. (1993). Salesperson Employment Status as a Moderator in the Job Satisfaction Model: A Frame of Reference Perspective. *The Journal of Personel Selling & Sales Management, 3, 1-13.* Retrieved September 12, 2010, from JSTOR Database.
- Demiral, Ö. (2008). *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma.* (YL Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.15, 115-132.*
- Dessarollo, M. J. (2000). *Part-time Work In Chile. It Is Precarious Employment?.* Retrieved11, February 2010, from <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/4754/lc11301i.pdf>.

- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.29, 37-61.
- Doğrul, Ş. B. & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt: 2, Sayı.2, 11-18.
- Erdem, İ. (2012). *Örgütsel Davranış*, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdil, O. , Keskin, H. , İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004).Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt: 5, Sayı.1, 17-26.
- Erdil, O. , Kalkan, A. , & Alpaslan, A. M. (2010). Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt:12, Sayı.1, 17-31.
- Erdut, T. (1999). Esneklik ve İş Süresi. *Mercek Dergisi Özel Sayı*, Sayı.15, 107-119.
- Eren, E. (2003). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eryiğit, S. (2000). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma. *Kamu-iş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 1-16.
- Eyrenci, Ö. (1994). Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Esnekleştirilmesi, Çalışma Hayatında EsneklikSemineri. *İzmir: Yaşar Eğitim ve Kültür Vakfı Yayınları*, 161-173.
- Eyrenci, Ö. (1995). Türk İş Hukukunun Esneklik Açısından Değerlendirilmesi, Çalışma HayatındaYüzyılın Yeni Ufukları. *Mercek Dergisi*, Yayın No: 227, 244-252.
- Ezer, A. (2008). *Esnek Çalışmanın İstihdam Yaratma Üzerindeki Etkisi: Halıcılık Sektörü Örneği*. (YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Fagan, C. & Walthery, P. (2011). Individual Working-time Adjustments Between Full-time and Part-time Working inEuropean Firms. *Social Politics*,18 (2), 270-299.

- Fernandez, E. Munoz, M. Munoz R. & Llorente, B. (2009). Capacity Utilisation, Working Time and the Quality of Work. Basım yeri Retrieved August 21, 2009, from Springer link database.
- Fitzer, M. M. (1997). Managing From Afar: Performance and Rewards in a Telecommuting Environment. *Compensation and Benefits Review*, 29 (1), 65-73. Retrieved November 20, 2009, from SAGE journal database.
- Friedrich, A. & Kabst, R. Weber, W. & Rodehut, M. (1998). Functional Flexibility: Merely Reacting or Acting Strategically?. *Employee Relations*, 20 (5), 504-523. Retrieved October 10, 2009, from Emeraldinsightdatabase.
- Giannikis, S. K. & Mihail, D. M. (2010). Motivation of Working Women in the Greek Retail Sector: An Empirical Analysis. *International Journal of Manpower*, 31 (1), 4-20. Retrieved December 8, 2010, from Emeraldinsight database.
- Godkin, L., Valentine, S. & St. Pierre, J. (2002). A Multilevel Appraisal and Conceptualization of Company Downsizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14 (2/3), 57-68. Retrieved December 5, 2009, from Springerlink database.
- Gomez-Gras J. M. & A. J. Verdu-Jover A. J. (2005). TQM, Structural and Strategic Flexibility and Performance: an Empirical Research Study. *Total Quality Management*, 16 (7), 842. Retrieved October 4, 2009, from Mendeleydatabase.
- Goudswaard, A. & Nanteuil, M. De. (2000). Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Retrieved October 26, 2009, from Mendeleydatabase.
- Göktürk, M. (2007). Sosyo-Psikolojik Sorunlar Çerçevesinde Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma Biçimleri. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı.12, 207-220.
- Grant, D. (1999). HRM, Rhetoric and The Psychological Contract: A Case of 'Easier Said Than Done'. *The International Journal of Human Resource*

- Management*, 10 (2), 327-350. Retrieved June 26, 2010, from Taylor & Francis database.
- Grewal, R. & Tansuhaj, P. (2001) Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 65 (2), 67–80. Retrieved February 26, 2010, from JSTOR database.
- Guest, D. (2004). Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: an Analysis and Review of the Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5 (6), 1–19. Retrieved May 20, 2009, from Wiley database.
- Günay, M. (2007). *Ödünç İş İlişkisi*. (YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Güngör, S. (2011). Türk İş Kanununda Tanımlanan Esnek Çalışma Biçimlerinin İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3 (4), 80-98.
- Hall, L. & Atkinson C. (2006). Improving Working Lives: Flexible Working and The Role of Employee Control. *Employee Relations*, 28 (4), 374-386. Retrieved June 22, 2010, from Emeraldinsight Database.
- Harrington, D. , Linehan, M. & Cross C. (2008). Flexible Working in an Irish Public Sector Organisation: Still a Gender Issue. *International Journal of Business and Management*, 3 (9), 167. Retrieved November 23, 2010, from <http://www.libsearch.com/view/950810>
- Hekimler, A. (06 Haziran 2005). *Federal Almanya’da Profesyonel Ödünç İş İlişkisinin Yasal Çerçevesi*. 10 Haziran 2010, [http://www.tisk.org.tr/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=941&id=54](http://www.tisk.org.tr/isveren_sayfa.asp?yazi_id=941&id=54).
- Hitt Michael A. , Keats Barbara W., & Demarie Samuel M. (1998). Navigating in The New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12 (4), 22-42. Retrieved May 10, 2010, from EBSCOHOST Database.



- Huber, G. P & Mc Daniel, R. R., (1986). The Decision- Making Paradigm of Organizational Design. *Management Science*, 32 (5), 572-589. Retrieved May 10, 2010, from EBSCOHOST database.
- Humphreys, P.C, Fleming S. & O'Donnell O., (2000). *Balancing Work and Family Life: The Role of Flexible Working Arrangements*. Retrieved October 26, 2010, from [http://www.welfare.ie/EN/Policy/ResearchSurveysAndStatistics/FamiliesResearchProgramme/Documents/work\\_fam.pdf](http://www.welfare.ie/EN/Policy/ResearchSurveysAndStatistics/FamiliesResearchProgramme/Documents/work_fam.pdf).
- Hutzschenreuter, J. (2009). *Management Control in Small and Medium-Sized Enterprises Indirect Control Forms, Control Combinations and their Effect on Company Performance*, Wiesbaden, Germany: Gabler.
- Iles, P. Forster, A. & Tinline, G. (1996). The Changing Relationships Between Work Commitment, Personal Flexibility and Employability. An Evaluation of a Field Experiment in Executive Development. *Journal of Management Psychology*, 11 (8), 18-34, Retrieved November 24, 2010, from Emeraldinsight database.
- Işık, M. (2001). *Esnek Çalışma Uygulamaları İş gören Doyumuna Nasıl Etki Etmektedir?*(YL Tezi).Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara.
- İğci, E. (2008). *Stratejik Esneklik ve Firma Performansı Arasındaki İlişki ve Çevresel Dinamizmin Bu İlişkiye Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (YL). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İpek, S. (2010). Vergilemede Yükümlü Motivasyonu. *1. Bilanço Dergisi*, Sayı.123, 85-88.
- İren, E. (2011). Geçici İş İlişkisinde İşverenlerin İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri Alma Yükümlülüğü. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Cilt: 60, Sayı.2, 281-307.
- Jaffee, D. (2001). *Organization Theory Tension Change*, Singapore: A Division of The McGraw-Hill Companies.

- Johnson, P.,V. Heimann & K. O Neill (2001). The Wonderland of Virtual Teams  
*Journal of Working Place*, 13 (1), 24-29.
- Kalleberg, L. A. (2000). Non Standard Employment Relations: Part-time, Temporary  
and Contract Work. *Annual Review. Social*, 26, 341-365. Retrieved March  
18, 2010, from Mendeley database.
- Kamerade, D. & Burchell, B. (2004). Teleworking and Participatory Capital: Is  
Teleworking an Isolating or a Community-Friendly From of Work. *European  
Sociological Review*, 20 (4), 345-361.Retrieved November 23, 2010, from  
<http://esr.oxfordjournals.org/content/20/4/345.abstract>
- Kanchanda, K. (2011). Organizational Flexibility Capability, Innovation Advantage  
and Firm Sustainability: Evidence From Electronic Manufacturing Business  
In Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 11 (3), 122-134
- Kara, S., Kayis, B. & O’Kane S. (2002). The Role of Human Factors in Flexibility  
Management: A Survey. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*,  
12 (1), 75–119. Retrieved March 28, 2011, from Wiley database.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G., Çangarlı Güneri, B. (2009). Lider Üye  
Arasındaki Etkileşimin Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Vatandaşlık  
İlişkisi Üzerindeki Düzenleyici Rolü. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon  
Kongresi, 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, 376-378.
- Kattenbach, R., Demerauti, E. & Nachreiner, F. (2010). Flexible Working Times:  
Effects on Employees’ Exhaustion, Work-nonwork Conflict and Job  
Performance. *Career Development International*, 15 (3), 279-295. Retrieved  
March 20, 2010, from Emeraldinsight database.
- Kauffeld, S. Jonas, E. &Frey, D. (2004). Effects of a Flexible Work-time Desing on  
Employee and Company-related Aims. *European Journal of Work and  
Organizational Psychology*, 13 (1), 79–100.
- Kavi, H. (1999). Küreselleşme ve Esnek Çalışma. *Mercek Dergisi*

- Kayalar, M. (1997). *Esnek Çalışma Sisteminin Çalışma Hayatının Kalitesinin Artırılmasındaki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış YL Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Kayalar, M. (1998). Ekonomik Kriz Dönemlerinde İşçi Çıkarımlarına Alternatif Bir Öneri: Esnek Çalışma Sistemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı.3, 157-162.
- Kelleci, M. A. , (2003). *Bilgi Ekonomisi ve İş gücü Piyasası: Eğilimler, Fırsatlar, Riskler*. 26 Mart 2010, [www.inovasyon.org/getfile.asp?file=Bilgi\\_ekonomisi\\_ ve\\_istihdam.pdf](http://www.inovasyon.org/getfile.asp?file=Bilgi_ekonomisi_ve_istihdam.pdf)
- Kerka, S. (1990). *Flexible Work Schedules*. 25 March 2010, <http://www.eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED321157>.
- Keskin, D. (05 Mayıs 2000). *Evde Çalışanların Korunması*. 09 Ocak 2010, <http://www.calismahayati.net/makale4.htm>.
- Kırel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı.2
- Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 7, Sayı.1, 93-110.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological Contract Violation: Impacts on Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Australian Senior Public Servants. *Applied H.R.M. Research*, 10 (2), 57-72. Retrieved November 23, 2010, from [http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005 Winter/MS%2010\(2\)%20Knights.pdf](http://www.xavier.edu/appliedhrmresearch/2005Winter/MS%2010(2)%20Knights.pdf)
- Kocabaş F. (2004). Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.10.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Korkmaz, K. (2007). *Avrupa Birliği'ne Entegrasyon Sürecinde Türkiye'de Esneklik Uygulamaları Ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması*. (YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Korkusuz, R. (2005) Vardiyalı (Postalar) Halinde Çalışma ve Türk İş Hukuku'ndaki Düzenlemesi. *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı.1-2.*
- Kurland, N. B. & Bailey, D.E. (1999). *Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime.* 11 March 2010, <http://www.ingentaconnect.com/content/els/00902616/1999/00000028/00000002/art80016>.
- Kurland, N. B. & Cooper, D. E. (2001). Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments. *Journal of High Technology Management Research, 13*,107-126. Retrieved October 22, 2010, from ScienceDirect database.
- Kuşaksız, A. (2006). Kısmi Süreli Çalışan İşçilerin Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de Kısmi Süreli Çalışmayı Tercih Etme Gerekçeleri. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, Cilt: 13, Sayı.2, 20-29.*
- Kutal, M. (1997). Küreselleşme Sürecinin Türk Sendikacılığı Üzerindeki Olası Etkileri. *Kamu-İş Dergisi.*
- Liemt, G. V. (1992). Economic Globalization: Labour Options and Business Strategies in High Labour Cost Countries. *International Labour Review, 131* (4), 453-470. Retrieved December 24, 2010, from <http://heionline.org/HOL/LandingPag?collection=journals&handle=hein.journals/intlr131&div=40&id=&page=>
- Lim Vivien K.G. & Teo Thompson S.H. (1998).Factorial Dimensions and Differential Effects of Gender on Perceptions of Teleworking. *Women in Management Review, 13* (7), 253-263. Retrieved March 12, 2010, from Emeraldinsight database.
- Lim Vivien K.G. & Teo Thompson S.H. (2000). To Work or not to Work at Home: An Empirical Investigation of Factors Affecting Attitudes Towards Teleworking. *Journal of Managerial Psychology, 15* (6), 560-586. Retrieved April 15, 2010, from Emeraldinsight database.

- Lund, N. & Gjerding, A.N (1996). *The Flexible Company Innovation, Work Organisation and Human Resource Management*. Retrieved October 26, 2010, from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=54245](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=54245)
- MacKinnon, W., Grant, G. & Cray, D. Enterprise Information Systems and Strategic Flexibility, *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 2008, Washington, USA.1-9.
- Martino, Vittorio Di. & Wirth, L. (1990). Telework: A New Way of Working and Living. *International Labour Review*, 129 (5), 529-554. Retrieved January 23, 2010, from <http://www.ilo.int/public/english/support/itcom/downloads/pdf/distance.Pdf>.
- McFarlin, D.B. & Sweeney, P.D., (1992). Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637. Retrieved October 30, 2010, from JSTOR database.
- McInerney C.R. (1999). Working in The Virtual Office: Providing Information Office and Knowledge to Remote Workers. *Library & Information Science Research*, 21 (1), 69-89. Retrieved November 28, 2003, from <http://www.deepdyve.com/lp/elsevier/working-in-the-virtual-office-providing-information-and-knowledge-to-sW3aqxiJpH>
- Memduhoğlu, H.B. (2007). Post-Fordist Üretim Örgütlenmeleri ve İşgörenler Üzerindeki Etkileri. *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt:7, Sayı.4.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukrova Üniversitesi, Adana.
- Mirap Oflazer, S. (2004). *Sanal Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlarda Çalışanların Motivasyonu ve İletişimi*. (Yayınlanmamış YL Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Mirchandani, K. (1999). Legitimizing Work: Telework and Gendered Reification of The Work-Nonwork Dichotomy. *Canadian Review of Sociology &*

- Anthropology*, 36 (1), 87-107. Retrieved February 10, 2010, from Wiley database.
- Morgan, R. E. (2004) Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges. *European Business Review*,16 (4), 344-357. Retrieved November 20, 2010, from Emeraldinsight database.
- Morganson, V.J. Major, D.A. Oborn, K.L, Verive M. V. & Heelan, M. P (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 578-595. Retrieved October 20, 2010, from Emeraldinsight database.
- Murphy, E. (1986). *Employee Acceptance of Performance Appraisal: Participation in the Development of a Performance Appraisal System, PhD Thesis, Illinois Institute of Technology*. (Doctorate Thesis). School of Advanced Studies of Illinois Institute of Technology, Chicago.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). İş Görenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı.6, 53-72.
- Nelson, K. M., Nelson, H. J. & Ghods, M. Technology Flexibility: Conceptualization, Validation, and Measurement, *Proceedings of The Thirtieth Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 1997, Manhattan, USA, 76-87.
- Nemetz, P. L. & Fry, L. W. (1988). Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design. *Academy of Management Review*, 13 (4), 627-638. Retrieved October 28, 2010, from JSTOR database.
- Nemli, E. (1998). Rekabet Avantajı Kazanmada Örgütsel Esnekliğin Önemi. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:31, Sayı.3, 76-86.
- Newbery, R. & Bosworth, G. (2010). Home-based Business Sectors in the Rural Economy. *Society and Business Review*, 5 (2), 183-197. Retrieved October 28, 2011, from Emeraldinsight database.

- Noyan, M. A. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi*. (Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Ndubisi, N.O. & Kahraman, C. (2005). Teleworking Adoption Decision-making Processes: Multinational and Malaysian Firms Comparison. *Journal of Enterprise Information Management*, 18 (2), 150-168. Retrieved October 07, 2011, from Emeraldinsight Database.
- Occupational Health Clinics for Ontario Workers Inc. (2005) *Shift Work: Health Effect & Solutions*. Retrieved June 02, 2010, from <http://www.ohcow.on.ca/resources/handbooks/shiftwork/shiftwork.pdf>
- Oğuz, Ö. (2007). *Türkiye’de Çalışma Hayatında Esnek Çalışma*. (YL Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Olorunsola R., & Ibegbulam, I. F. (2003). Flexible Working Hours for Academic Librarians in Nigeria. *Library Review*, 52 (2), 70-75. Retrieved October 18, 2010, from Emeraldinsight database.
- Ölçer, F. (2004). Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Yönetim ve Ekonomi, Cilt: 11, Sayı.2, 53-67*
- Örücü, E. ve Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 8, Sayı.14, 142-166*.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi*, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, Z. (2006). *Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türk Çalışma Hayatında Esnekleştirme Politikaları*. (YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, H. , Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.
- Öztürkoğlu Y. (2006). *Modern Çalışma Saatleri: Esnek Vardiya Planlaması ve Bir Matematiksel Model Önerisi*. (YL Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

- Palaz, S. (2003). Part-Time Work in Turkey. *Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı.3, 1-12*
- Papalexandris, N. & Kramar, R. (1997). Flexible Working Patterns:Towards Reconciliation of Family and Work. *Employee Relations, 19 (6), 581-595*. Retrieved November 07, 2011, from Emeraldinsight database.
- Parlak, Z. , (1997). Japon Üretim Sistemi ve İşletme Yönetim Teknikleri: Yeni Bir Üretim Paradigması. *İktisat Dergisi, 26-33*.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. *Sosyal Siyaset Konferansları, Sayı.60 .*
- Parnell, J. A. (2003). Five Critical Challenges in Strategy Making. *S.A.M. Advanced Management Journal, 68 (2), 17*. Retrieved May 6, 2010, from Emeraldinsightdatabase.
- Pettinger, R. (2002). *Managing The Flexible Workforce*, United Kingdom: Capstone Publishing.
- Pierce, J.L & Newstrom, J.W. (1983). The Design of Flexible Work Schedules and Employee Responses: Relationships and Process, *4 (4), 247-262*. Retrieved April 20, 2010, from, <http://www.faqs.org/abstracts/Human-resources-and-labor-relations/TheDesign-of-Flexible-Work-Schedules-and-Employee-Responses-Relationships-and-Process.html>.
- Pinhas M. M. (2006). *Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği 'nde Esnek Çalışma*. (YL Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Pinsonneault, A. (1999). *The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: A Review of the Literature*. Retrieved October 26, 2010, from <http://www2.hec.ca/gresi/documents/cahier9909.pdf>.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalani, F. (2004). The Impact of Personality on Psychological Contracts. *Academy of Management Journal, 47 (3), 350-367*. Retrieved December 28, 2011, from JSTOR database.
- Reed, K. & Blunsdon (1998). Organizational Flexibility In Australia, *International Journal Of Human Resource Management, 9 (3)*.



- Restubog, S.L.D , Zagenczyk, T.J., Bordia, P. Bordia, S. Chapman, G.J (2012). If You Wrong Us, Shall We Not Revenge? Moderating Roles of Self-Control and Perceived Aggressive Work Culture in Predicting Responses to Psychological Contract Breach. *Journal of Management Published Online*, 1-23. Retrieved May 28, 2012, from SAGE journals database.
- Riley, M & Locwood, A. (1997). Strategies and Measurement for Workforce Flexibility: An Application of Functional Flexibility in a Service Setting. *International Journal of Operations& Production Management*,17 (4), 413-419. Retrieved February 30, 2012, from Emeraldinsight database.
- Roberts, G. E., (1996). A Case Study in Performance Appraisal System Development: Lessons from a Municipal Police. *American Review of Public Administration*, 26, 361-382. Retrieved November 20, 2010, from SAGE journals database.
- Rogier, S. A.& Padgett, M. Y. (2004). The Impact of Utilizing a Flexible Work Schedule on the Perceived Career Advancement Potential of Women. *Human Resource Development Quarterly*, 15 (1), 89-106. Retrieved October 30, 2010, from Wiley database.
- Russell, J. S. & Goode, D.L (1998). An Analysis of Managers' Reactions to Their Own Performance Appraisal Feedback. *Journal of Applied Psychology*, 73 (1), 63-67. Retrieved November 23, 2010, from <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1989-10369-001>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sadykova, G. (2008). *Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları*. (YL Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- San, N. (2006). *Part-time Çalışma Kavramı, İçeriği ve Uygulanabilirliği: Sakarya'da Bir Araştırma*. (YL). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159. Retrieved October 30, 2010, from Wiley database.
- Saylı, H. (2002). *Örgütsel Değişimde Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Bir Uygulama Örneği*. (Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Scandura T., Melenie, J., Lankau, J. (1997). Relationships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Organizational Behaviour*, 18 (4), 377-391. Retrieved September 18, 2010, from Wiley database..
- Selek, C., S. ve Man, F. (2006). Post-Fordist Dönemde İşletmeler ve Çalışanlar. *Çalışma İlişkileri ve Endüstri İlişkileri Makaleleri*.
- Sennett, R. (2008). *Karakter Aşınması Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri*, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sharpe, A. (2007). The Psychological Contract in a Changing Work Environment. *The Work Institute*, 1-29. Retrieved November 16, 2010, from <http://www.ukwon.net/files/kdb/fe880e20eee4d5bb9be2640542a64fcd.pdf>.
- Sherri, C. & Patrick, D. F. (2012). Effects of Electronic Monitoring and Surveillance on the Psychological Contract of Employees: An Exploratory Study. *ASBBS Annual Conference*, 19 (1), 219-235. Retrieved December 26, 2012, from <http://asbbs.org/files/ASBBS2012V1/PDF/C/CoultrupS.pdf>.
- Shimizu, K. & Hitt M.A (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *Academy of Management Executive*, 18 (4), 45. Retrieved June 7, 2010, from JSTOR database.
- Shipside, S. (2002). *Flexible and Virtual Working*, United Kingdom: Capstone Publishing.
- Simons, T. (2002). Behavioral Integrity: The Perceived Alignment Between Managers' Words and Deeds as a Research Focus. *Organization Science*, 13 (1), 18-35. Retrieved September 12, 2010, from EBSCOHOST database.

- Smith, P.A., Wedderburn, A.A.I. (1998) "Flexibility and Long Shifts". *Employee Relations*, 20 (5), 483-489. Retrieved April 5, 2010, from Emeraldinsight database.
- Snider, S. (1995). Characteristics of the Part-Time Work Force and Part-Time Employee Participation in Helat and Pension Benefit. *Journal Of Labor Research*, 16 (3) , 239-248. Retrieved May 16, 2010, from SpringerLink database.
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, Sayı.9, 133-165.
- Sparrow P. R. & Cooper C.L. (2003). *The Employment Relationship Key Changes for HR*, Great Britain: Composition by Genesis Typetting Rochester, Kent Printed and Bound.
- Stough, S. , Eom, S. , Buckenmyer, J. (2000). Virtual Teaming: A Strategy for Moving YourOrganization Into the New Millennium. *Industrial Management & Data Systems*, 100 (8), 370-378. Retrieved November 24, 2010, from<http://cstl-hcb.semo.edu/eom/research/virtualteam200293.pdf>
- Şafak, C. (4 Eylül 2009). 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Kısmi (Part-time) Çalışma. 25 Eylül 2009, [http://www.kristalis.org.tr/aa\\_dokuman/kismi\\_calisma.pdf](http://www.kristalis.org.tr/aa_dokuman/kismi_calisma.pdf).
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı.11, 523–547.
- Tarcan E. , (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 2, Sayı.3, 1-18.
- Tarcan, N. (2001). Çağı Yakalama ve Rekabet Edebilirlikte Çalışma Mevzuatının Rolü: Esnek ve Çağdaş İş Kanunu. *Mercek Dergisi*, Sayı.24, 26–39.
- Thurman, J. E., & Trah, G. (1990). Part-time Work in International Perspective. *International Labour Review*, 190 (1), 23-40. Retrieved November 23, 2010, from, [http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?\\_nfpb=](http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?_nfpb=)

true&\_&ERICExtSearch\_SearchValue\_0=EJ408083&ERICExtSearch\_SearchType\_0=no&accno=EJ408083.

- Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğın Çalışma Şekli Olabilir mi?, *İş Güç Enüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 5, Sayı.18.
- Top, S. (2012). Çalışanların İşverenleriyle İlgili Duygusal Beklentilerinin Psikolojik Sözleşme Bağlamında Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 15, 201-227
- Topçuk, Y. (2006). *Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliğı*. (YL). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tozlu, E. (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri Ve Tele Çalışma Ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*.Cilt: 3, Sayı.4, 99-116.
- Tregaskis, O. , Brewster, C., & Mayne, L. (1997). Flexible Working in Europe: Are View of the Evidence. *Management International Review*, 32 (2), 133-151. [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_hb3265/is\\_nSPEISS\\_v37/ai\\_n28692552/](http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3265/is_nSPEISS_v37/ai_n28692552/)
- Tregaskis O. , Brewster, C., Mayne L. & Hegewisch, A. (1998). Flexible Working in Europe:The Evidence and the Implications. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*,7 (1), 61-78 Retrieved April 10, 2010, from Taylor & Francis database.
- Tsiligrides, T. (1993). Teleworking: An Information Technology Tool for Integrated Broadband Communication Development in Rural Areas of Europe. *Journal of Information Technology*. 8. 241-255. Retrieved November 24, 2010, from<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspectis/19930038.pdf>
- Tuncay, C. (1995). “Esnekleşmenin Değişik Boyutları”, Çalışma Hayatında 21.Yüzyılın Yeni Ufukları. *Mercek Dergisi*, 207–227.
- Tunyaplin, S., Lunce, S. & Maniam, B. (1998). The new generation office environment: the home Office. *Industrial Management & Data Systems*, 98 (4), 178–183. Retrieved March 15, 2010, from Emeraldinsight database.

- Turan, B. (2005). *Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları*. (YL Tezi). Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Turnley, W.H. & Feldman, D. C. (1999). The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty and Neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922. Retrieved January 15, 2010, from SpringerLink database.
- Türkçe Sözlük (1988). *Türk Dil Kurumu*, Ankara
- Türker, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (YL Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Uyanık, Y. (2003). İş Gücü Piyasalarında Esneklik ve Bölünme. *Kamu-İş Dergisi*, Cilt: 7, Sayı.2, 3-17.
- Ülkü, Z. (2007). *Stratejik Üretimde Rekabet Öncelikleri Esneklik Boyutu ve Konya Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*. (YL Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ünal, A. (2005). Avrupa'da Kısmi Çalışma ve Uygulamalarının Genel Özellikleri. *Kamu-İş Dergisi*, Sayı.1, 111-128.
- Ven, C. (n.d). *The Psychological Contract: A Big Deal*. Retrieved 5, April 2010, from <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-107///TR-HFM-107-03E.pdf>.
- Volberda, W. H. (1996). Toward the flexible form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments, *Organization Sciences*, 7 (4), 359-374. Retrieved February 20, 2010, from EBSCOHOST database.
- Volberda, W. H. (1997). Building Flexible Organizations For-Fast Moving Markets. *Long Range Planning*, 30 (2), 169-183. Retrieved October 10, 2011, from Mendeley database.
- Vos, A. D., Buyens D., & Schalk R. (2001). *Antecedents Of The Psychological Contract: The Impact Of Work Values And Exchange Orientation On Organizational Newcomers' Psychological Contracts*. Retrieved October 28, 2010, from [http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp\\_01\\_120.pdf](http://www.feb.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_01_120.pdf)

- Ward, N. & Shabba , G. (2001). Teleworking: an Assessment of Socio-psychological Factors, *19* (1/2). 61-70. . Retrieved July 10, 2011, from Emeraldinsight database.
- Wedderburn, A. (1996). *Compressed Working Time*. 10 Şubat 2010, [http://openlibrary.org/books/OL20173246M/Compressed\\_working\\_time](http://openlibrary.org/books/OL20173246M/Compressed_working_time)
- Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*, *12*, 173-194. Retrieved July 22, 2010, from ScienceDirect database.
- Williams, J. R. & Levy, P.E. (1992). The Effects of Perceived System Knowledge on the Agreement Between Self-Ratings and Supervisor Ratings. *Personnel Psychology*, *45*, 835-847. . Retrieved July 22, 2010, from Wiley database.
- Williams, J. R. & Levy, P.E. (2000). Investigating Some Neglected Criteria: The Influence of Organizational Level and Perceived System Knowledge on Appraisal Reactions. *Journal of Business & Psychology*, *14*, 501-513. Retrieved July 22, 2010, from SpringerLink database.
- Yavuz, A. (1995). *Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Ybarra, Y. & Wiersema, M. (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, *10* (4), 439-459. Retrieved February 20, 2010, from Emeraldinsight database.
- Yıldız, G., Özutku, H. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler*, *Cilt: 3*, Sayı.1, 96-123.
- Yıldız, N. (2007). *Esnek Üretim Biçimleri ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi*. (YL Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, V. ve Çelik, H.E. (2009). *Lisrel ile Yapısal Eşitlik Modellemesi-I Temel Kavramlar, Uygulamalar, Programlama*, Ankara: Pegem Akademi

- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik Ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı.1, 47-58*
- Yüksel, S. (2006). *Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri*. (YL Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Yüksel, Y. (2008). *Esnek Kapitalizm ve Maddi Olmayan Emek Üreticileri*. (Doktora). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.
- Zaim, S. (1990). *Çalışma Ekonomisi*, İstanbul: Filiz Kitapevi.
- Zengin, A. (2008). *Geçici (Ödünç) İş İlişkisi*. (YL Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Zhu, Xiaomei. & Wang, Zhongming. *The Research on Construct of KnowledgeEmployee's Psychological Contract in China*, (n.d). Retrieved March 21, 2011, from [http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/051\\_XiaomeiZhu.pdf](http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/051_XiaomeiZhu.pdf).

## EKLER

### EK-1

#### ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Aşağıda sunulan anket, Afyon Kocatepe Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında yapmakta olduğum doktora tez çalışmasının araştırma bölümü için geliştirilmiştir. Anket çalışması tamamen akademik amaçlı bir çalışma olup, bilgiler sadece istatistiki amaçla kullanılacaktır. Anketin birinci bölümde şahsınızla ilgili kişisel bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde psikolojik sözleşme ile ilgili görüşlerinizi belirteceğiniz ifadeler, üçüncü bölümde ise işyerinizde uygulanan performans değerlendirme sistemiyle ilgili görüşlerinizi belirteceğiniz ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadenin karşısında "hiç", "çok az", "oldukça", "büyük oranda", "çok büyük oranda" olmak üzere beşli bir değerlendirme ölçeği yer almaktadır. Lütfen her ifadeyi dikkatle okuduktan sonra, ölçek üzerinde size en uygun seçeneği işaretleyerek görüşünüzü belirtiniz. Anket formuna vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve görüşleriniz çalışmanın sağlıklı bir şekilde yürütülmesine ve daha sonra yapılacak çalışmalara önemli katkılar sağlayacaktır. Göstermiş olduğunuz ilgiden ve ayırdığınız zamandan dolayı teşekkür ederiz.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Belkıs Özkara

[bozkara8@hotmail.com](mailto:bozkara8@hotmail.com)

Tezi Yürüten

Arş. Grv. Ender Tunçer

[tuncerender@hotmail.com](mailto:tuncerender@hotmail.com)



## I. KİŞİSEL BİLGİLER

- 1-Cinsiyetiniz Erkek ( ) Kadın ( )
- 2-Yaşınız 18-25 ( ) 25-30 ( ) 31-35 ( ) 36-45 ( ) 46 ve üstü ( )
- 3-Medeni durumunuz Evli ( ) Bekar ( )
- 4-Eğitim durumunuz Lise ( ) Üniversite ( ) Y. Lisans ( ) Doktora ( )
- 5-Çalışma süresi 1-5 Yıl ( ) 6-10 Yıl ( ) 11-15 Yıl ( ) 16-20 Yıl ( ) 21Yıl ve üzeri ( )

## II. PSİKOLOJİK SÖZLEŞME İLE İLGİLİ SORULAR

İşyerinizde, çalışma şartları ile ilgili açık ya da imalı/örtülü olarak, aşağıdakilerden herbirinin hangi oranda sağlanması taahhüt edilmiştir, uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

	Hiç	Çok Az	Orduka	Büyük Oranda	Çok Büyük
	1	2	3	4	5
6. İşinizi yapabilmeniz için gerekli kaynaklar					
7. Sağlıklı bir iş ortamı					
8. Öğrenme fırsatları					
9. İş için gerekli araçlar					
10. Temiz bir iş ortamı					
11. Beceri geliştirme					
12. Güvenli bir çalışma ortamı					
13. Eğitim					
14. İyi çalışma şartları					
15. Cazip imkanlar					
16. Performansa bağlı ödeme					

17. Esnek imkanlar (ücret, ödöl eğitim, izin/tatil vb.)					
18. Oldukça güvenli bir iş					
19. Terfi için iyi fırsatlar					
20. Tatmin edici ücret					
21. Cazip tatil imkanları					
22. Performansa dayalı ikramiye					
23. İş/istihdam güvenliği					
24. Cazip sağlık imkanları					
25. Beceri geliştirme					
26. Seyahat fırsatları					
27. İlgi çekici, cazip bir iş					
28. Anlamlı bir iş					
29. Otonomi/katılım sağlayan bir iş					
30. Yüksek sorumluluk gerektiren bir iş					
31. Motive edici bir iş					
32. İlerleme ve gelişme fırsatları					
33. Bilgi ve yeteneğinize ihtiyaç duyulan bir iş yeri					
34. Adil ve eşit davranma					
35. Destek					
36. Açık iletişim					
37. İşbirliği-dayanışma olan iş ortamı					
38. Tarafsız ve açık bilgilendirme					
39. Saygı					
40. İşbirliği					
41. Dürüst davranış					

42. Güç ve yetkinin adil paylaşımı					
------------------------------------	--	--	--	--	--

Açık ya da imalı/örtülü olarak, çalıştığınız işyerine aşağıdakilerden her birini hangi oranda sağlamayı taahhüt etiniz, uygun olan seçeneği işaretleyiniz?

	Hiç	Çok Az	Ordukdça	Büyük Oranda	Çok Büyük
	1	2	3	4	5
43. İyi bir takım üyesi olma					
44. İşyerinin imajını koruma					
45. İşyerine orijinal bilgi ve faydaları sunma					
46. Arkadaşlarına liderlik yapma					
47. İşyerine daha fazla katkı sağlamak için niteliklerini artıracak eğitimlere katılma					
48. İş arkadaşlarına yardımcı olma					
49. Yakın çevreye pozitif davranışlar sergileme					
50. Sosyal açıdan faydalı iş yapma					
51. İşin bitirilmesi için ihtiyaç olursa fazladan çalışma					
52. İhtiyaç duyulduğunda yeni beceriler geliştirme ve mevcut yeteneklerini iletme					
53. İş arkadaşlarıyla uyumlu olma					
54. Performans beklentilerini aşma					
55. Takım çalışmalarına katılma					
56. Mesleki standartlara uyma					
57. Minimum kabul edilebilir performans standartlarını yakalama					
58. Güvenilir iş yapma					

59. Profesyonel davranma					
60. Özel bilgileri gizleme/koruma					
61. Uygun tarzda giyinme					
62. İşyerinin norm/kural ve politikalarını takip etme					
63. İş kabulden sonra en az iki yıl işletmede çalışma					
64. Gerekğinde başka bir coğrafik bölgeye geçmeyi kabul etme					
65. Gerekğinde içsel transferi kabul etme					
66. Gerekğinde seyahat etme					
67. Başka iş aramama					
68. Biriminiz bünyesinde iş değişikliğini kabul etme					
69. Rakiplerinize destek vermeme					
70. İşyeri ile dürüst ilişki kurma					
71. Başka bir yerde iş bulduğun takdirde önceden haber verme					
72. İyi hizmet sunma					
73. Gelişme için yenilikçi öneriler sunma					
74. Gerekğinde zorunlu olmayan görevleri yapmada gönüllü olma					

### III. PERFORMANS DEĞERLEME ALGISI İLE İLGİLİ SORULAR

İşyerinizde uygulanan performans değerlendirme sistemi ile ilgili görüşlerinizi belirtiniz.

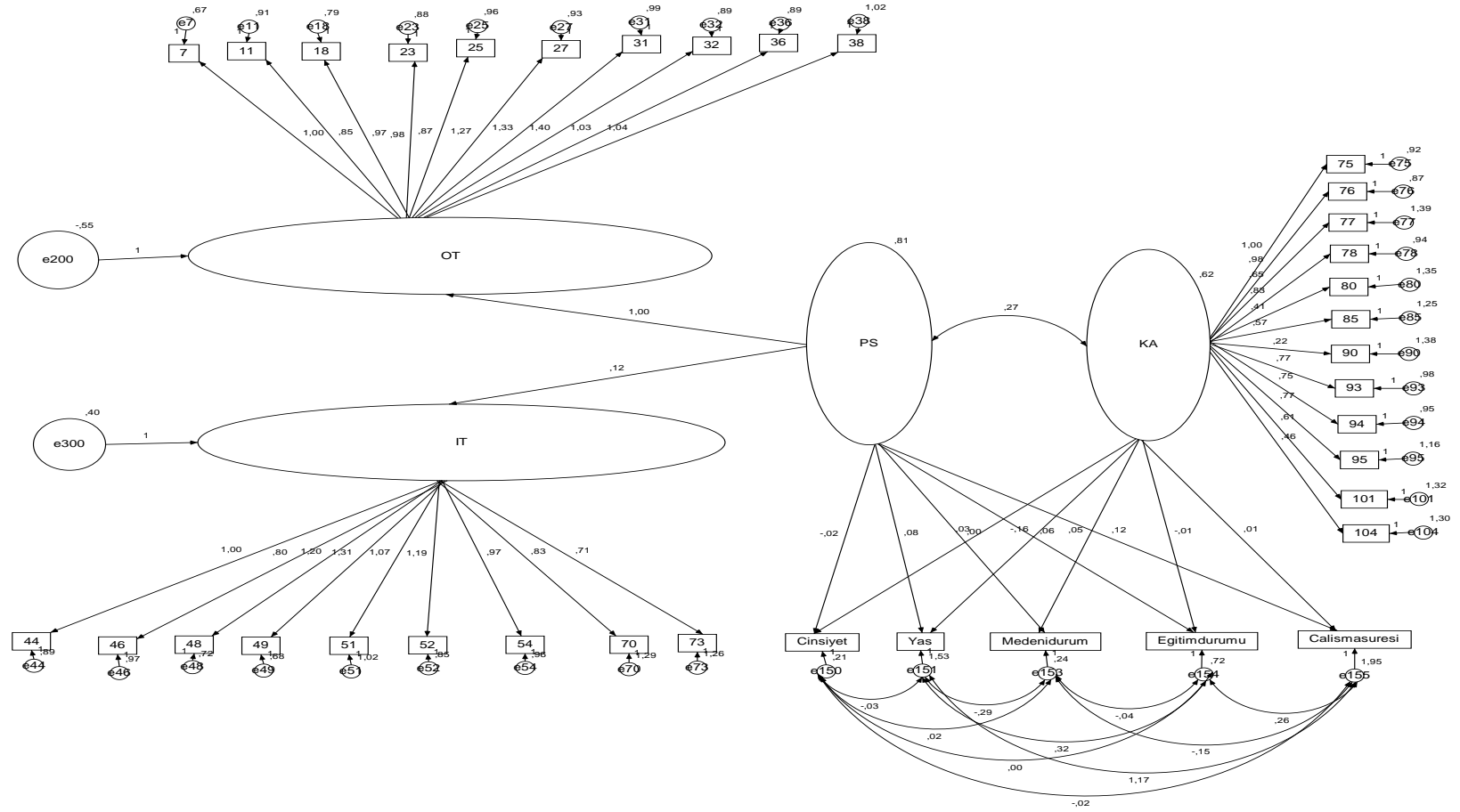
	Hiç	Çok Az	Oldukça	Büyük Oranda	Çok Büyük
	1	2	3	4	5
75. Performans değerlendirme sisteminden genelde memnunum					
76. Performans değerlendirme sistemi genel olarak yeterlidir.					
77. Performans değerlendirme sistemi üzerinde değişiklik yapılmasına gerek yoktur					
78. Performans değerlendirme sistemi gösterdiğim performansı ortaya koyabilmektedir.					
79. Performans değerlendirme sistemi çok geniş kapsamlıdır.					
80. Performans değerlendirme süreci çok vakit alan bir uygulamadır.					
81. Performans değerlendirme sistemi kaldırmalı ve onun yerine daha basit bir yaklaşım uygulanmalıdır.					
82. Performans değerlendirme sisteminde, bölüm bazında belirtilmesi gereken sorunlar vardır.					
83. Performans değerlendirme sistemi hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
84. Daha fazla bilgi için ilave eğitimlerden faydalanabilirim					
85. Performans değerlendirme sisteminde kullanılan kriterin ne anlama geldiği konusunda uzlaşma var.					
86. Performans değerlendirme sisteminin amaçlarını biliyorum					

87. Performans değerleme sisteminin nasıl işlediğini biliyorum					
88. Performans değerleme sisteminde uygulanan yöntemler tam olarak anlaşılmamıştır					
89. Performans değerleme sisteminin anlaşılabilirliğini arttırmak için çaba gösterilmeli					
90. Son performans değerleme sonucumun nasıl belirlendiğini bilmiyorum					
91. Yöneticimin, performansımı değerlendirirken kullandığı kriteri biliyorum.					
92. Yöneticimin benden beklediği performansı biliyorum					
93. Yöneticim performans değerleme sisteminin amaçları konusunda beni bilgilendirmiştir					
94 . Çalışanların genel olarak adil değerlendirildiğini düşünüyorum					
95. Performans değerleme sistemi, gerçek performansımı yansıtamamaktadır					
96. Çalışanlar, uygulanmakta olan performans değerleme sistemini adil bulmamaktadır.					
97. İş sorumluluklarım dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum.					
98-İş deneyimim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum					
99-İş stresim dikkate alındığında, değerlendirmenin adil yapılmadığını düşünüyorum.					
100-Harcadığım gayret ve çaba dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi düşünmüyorum					
101-Gösterdiğim performans dikkate alındığında adil değerlendirildiğimi					

düşünüyorum					
102-Performans değerlendirmem olumsuz olduğunda, bana yapılan uyarının performansımı artırdığını düşünüyorum					
103-Primin dağıtılmasında, adil olduğunu düşünüyorum					
104-Gösterdiğim başarının adil değerlendirildiğini düşünüyorum					
105-Performans sistemi, terfi sürecinde kullanılırsa bana adil uygulanmayacağını düşünüyorum					

## EK-2

### Örgüt Taahhütleri ve İşgören Taahhütlerinin Kontrolle İlişisini Gösteren Model (Kontrol Faktörünün Dahil Olduğu)





## ÖZGEÇMİŞ

Ender TUNÇER

İşletme Anabilim Dalı

Doktora

Afyonkarahisar, 12/10/1982

Yüksek Lisans: Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı

Lisans: Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

2004-.....: Araştırma Görevlisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

### **Doktora Yeterlilik Sonrası Yayınları**

Tunçer, E. Ve Yaran, İ. Hizmet Sektöründe Bir İstihdam Stratejisi Olarak Esnek Çalışmanın Uygulanabilirliği Üzerine Ampirik Bir Araştırma, 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 24-26 Mayıs, 2011, Çanakkale.