

**T.C**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN FAZLA  
ÇALIŞMA KAVRAMI ve ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA  
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tural Afandiyev**

**İSTANBUL**

**KASIM, 2016**

**T.C**

**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN FAZLA  
ÇALIŞMA KAVRAMI ve ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA  
ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tural Afandiyev**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Özgür Kökalan**

**KASIM, 2016**

## ÖNSÖZ

Yüksek Lisans tez çalışmamda bana verdiği büyük destek ve değerli katkılarından dolayı Danışman Hocam sayın Dr. Özgür KÖKALAN' a teşekkür ve şükranlarımı sunarım. Ayrıca eğitim hayatım boyunca benden desteklerini esirgemeyen başta babam olmak üzere, annem ve kardeşlerime teşekkür etmeyi borç bilirim.

İstanbul, 2016

Tural AFANDİYEV

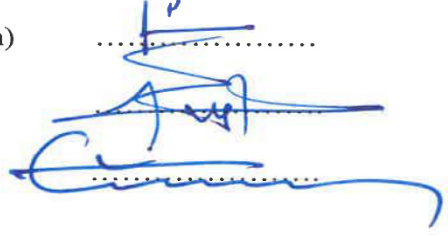
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN (Danışman)

Üye Yrd. Doç. Dr. Ensari YÜCEL

Üye Doç. Dr. Mehmet Lütfi ARSLAN



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



**Prof. Dr. İbrahim GÜNEY**

**Enstitü Müdürü**

## ÖZET

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN FAZLA ÇALIŞMA KAVRAMI ve ÇALIŞAN MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

**Tural Afandiyev**

**Tez Danışmanı: Dr. Özgür Kökalan**

**Kasım- 2016, 140 +XI Sayfa**

Çalışmada fazla mesai ve bu durumun çalışanların motivasyonları üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde fazla çalışma kavramı ele alınarak bu durumun hukuki boyutlarına, uygulama modellerine, hem çalışanlar açısından hem de işveren açısından etkilerine yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın iki temel unsurundan biri olan motivasyon kavramı ele alınmıştır. Motivasyonun öneminden, temel bileşenlerinden, motivasyonu etkileyen faktörlerden ve fazla mesainin motivasyon üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise ilk iki bölümde teorik olarak ele alınan kavramlar toplanan veriler faktör analizi, pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuç kısmı ile de çalışma tamamlanmıştır.

Çalışmada kullanılan ölçek, sağlık sektöründe, özel sektörde, bankacılık sektöründe, temizlik sektöründe, sivil toplum kuruluşlarında, eğitim sektöründe ve gıda sektöründe çalışmakta olan 400 katılımcıya uygulanmıştır. Araştırmanın sonucunda fazla mesaiye kalma durumunun motivasyonu olumsuz olarak etkilediği görülmektedir. Fazla mesainin alt boyutları olan mesaiden kaynaklanan şahsi sorunların ve çalışanlararası sorunların motivasyon üzerinde olumsuz etki oluşturduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler;** İşletme, İnsan Kaynakları, Fazla Çalışma, Motivasyon, Çalışan, İşveren, Çalışma Süreler

## **ABSTRACT**

### **THE CONCEPT OF HARDWORKING IN TERMS OF THE ADMINISTRATION OF HUMAN RESOURCES AND ITS EFFECT ON WORKERS' MOTIVATION**

**Tural Afandiyev**

**Thesis Supervisor: Ass. Prof. Dr. Özgür Kökalan**

**November-2016, 140 + XI Page**

In this study, the concept of the overtime work and its effect on the workers' motivation are addressed. In this regard the concept of overworking is taken into consideration in the first chapters regarding its legal conditions, application models and the effects on both employees and employers.

In the second part of the study, the concept of motivation-one of the two elements of the study-is studied. The importance of motivation and its ingredients, the factors of motivation and the effects of the overtime work on the motivation are explained.

In the third and the last part of the study, the concepts that are theoretically examined in the first two parts of the study are evaluated by using the Pearson correlation analysis and multiple regression analysis. Then, the study is completed with the conclusion part.

The scale we used applied to 400 participants working in banking sector, educational sector, health sector, civil society organizations, private sector, food sector. As a result of the research, overtime work leads to negative impacts on labor motivation. Personnel problems and Intra-employee issues as by products of overtime work are diagnosed as negative effects on the motivation.

**Keywords:** Management, Human Resources, Overwork, Motivation, Employee, Employer, Working Hours

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLolar VE ŞEKİLLER LİSTESİ .....	ix
GİRİŞ .....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	4
1 ÇALIŞMA SÜRESİ KAVRAMINA, ÇALIŞMA SÜRESİNİN ESNEKLİĞİ VE FAZLA ÇALIŞMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ .....	4
1.1. Çalışma Kavramı .....	4
1.2. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışmanın Kavramı .....	7
1.3. Fazla Çalışma Süresine İlişkin Sınırlar ve Yükümlülükler .....	10
1.3.1. Fazla Çalışma Süresinin İspatı .....	13
1.3.2. Fazla Çalışmanın Karşılığı .....	14
1.3.2.1. Karşılığın Ücret Olması Durumu .....	14
1.3.2.2. Karşılığın Serbest Zaman Olması Durumu .....	17
1.3.3. Dinlenme Süresi ve Değerlendirilmesi .....	18
1.3.3.1. Günlük Dinlenme Süresi .....	18
1.3.3.2. Haftalık Dinlenme Süresi .....	19
1.3.3.3. Yıllık Dinlenme Süresi .....	20
2.2.4. Fazla Çalışmanın İptali .....	20
1.4. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışma Modelleri .....	20
1.4.1. Çalışma Süresine Bağlı Uygulamaları .....	21
1.4.1.1. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası Modeli .....	21
1.4.1.2. İş Paylaşımı Modeli .....	22
1.4.1.3. Telafi Çalışması Modeli .....	23
1.4.1.4. Kayan Çalışma Süresi Modeli .....	24
1.4.1.5. Vardiyalı Çalışma Modeli .....	25
1.4.1.6. Kısmi Süreli Çalışma Modeli .....	26
1.4.1.7. Kısa Çalışma Modeli .....	27
1.4.1.8. Kapasiteye Bağlı Değişken Çalışma Modeli .....	29
1.4.2. İstihdam Biçimlerine Bağlı Uygulamalar .....	30
1.4.2.1. Taşeron (Alt İşveren) Çalışma .....	30
1.4.2.2. Emekliliğe Yumuşak Geçiş .....	31

1.4.2.3. Evde (Tele) Çalışma Modeli .....	31
1.5. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışma Düzenlemelerine Bakış .....	32
1.5.1. Çalışanlar Açısından Değerlendirme .....	32
1.5.2. İşverenler Açısından Değerlendirme .....	33
1.5.3. Sendikalar Açısından Değerlendirme .....	34
1.6. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışmadaki Etkin Unsurlar .....	35
1.6.1. Ekonomik Koşulların Değişmesi ve Teknolojik Gelişmeler .....	35
1.6.2. Ekonomik Kriz ve İşsizlik .....	36
1.6.3. Küreselleşme ve Rekabet .....	37
1.6.4. Üretim Sistemi ve İstihdam Yapısındaki Değişiklikler .....	37
İKİNCİ BÖLÜM .....	39
2 MOTİVASYONUN ÖNEMİ, TEMEL BİLEŞENLERİ VE MOTİVASYONU FAKTÖRLERİ .....	39
2.1. Çalışma Süresinin Esnekliği ve Fazla Çalışma Düzenlemelerini Etkileyen Tutumlar .....	39
2.2. Motivasyon Kavramı .....	40
2.3. Motivasyonun Önemi .....	41
2.3.1. İşletmeler Açısından .....	41
2.3.2. Çalışan Açısından .....	42
2.3.3. Yönetici Açısından .....	42
2.3.4. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından .....	43
2.4. Motivasyonun Temel Bileşenleri .....	43
2.4.1. Örgütsel Hedefler .....	43
2.4.2. Bireysel İhtiyaçlar .....	44
2.4.3. Efor ve Performans .....	44
2.5. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler .....	45
2.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları .....	45
2.5.1.1. Ücret Yönetimi .....	46
2.5.1.2. Terfi ve Ödül Sistemleri .....	46
2.5.1.3. İletişim ve Kararlar Katılma .....	47
2.5.1.4. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme .....	47



2.5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları .....	48
2.5.2. Psiko Sosyal Motivasyon Araçları .....	48
2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık .....	49
2.5.2.2. Statü ve Çevreye Uyum .....	49
2.5.2.3. Kendine Güven ve Takdir Edilmek .....	50
2.5.2.4. Sosyal Katılım ve Özel Yaşama Saygı .....	50
2.5.2.5. Kariyer Geliştirme Olanakları .....	51
2.5.2.6. Öneri Sistemi ve Başka Kişilerden Yararlanma .....	51
2.5.2.7. Korku .....	52
2.5.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar .....	52
2.5.3.1. Liderlik .....	52
2.5.3.2. Amaç ve Hedef Birliği .....	53
2.5.3.3. Yönetimde Esneklik .....	53
2.5.3.4. Rekabet .....	53
2.5.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi .....	54
2.5.3.6. Zaman Yönetimi .....	54
2.5.3.7. Asgarileştirme / Azamileştirme .....	54
2.5.3.8. Sendikalaşma .....	55
2.6. Motivasyonun Çalışma Süresinin Esnekliği ve Fazla Çalışma Düzenlemeleri Üzerine Etkisi .....	55
2.6.1. İşletmelere Etkileri .....	57
2.6.1.1. İşletme Yapısına Etkileri .....	57
2.6.1.2. Çalışma Süreçlerine Etkileri .....	57
2.6.1.3. Kontrol Süreçlerine Etkileri .....	58
2.6.2. Çalışanlara Etkileri .....	58
2.6.2.1. İş ve Aile Yaşamı Dengesine Etkisi .....	59
2.6.2.2. Çalışan Tatminine Etkisi .....	59
2.6.2.3. Kurumsal Bağlılığa Etkisi .....	59
2.6.2.4. Çalışan Performansına Etkisi .....	60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	61
3 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN FAZLA ÇALIŞMA KAVRAMI VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA .....	61

3.1. Araştırmanın Amacı .....	61
3.2. Araştırma Soruları ve Hipotezleri .....	61
3.3. Evren ve Örneklem .....	62
3.4. Anket Formunun Tanıtılması .....	62
3.5. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri .....	64
3.6. Araştırmanın Bulguları .....	65
SONUÇ .....	97
KAYNAKÇA .....	99
ÖZGEÇMİŞ .....	127



## TABLULAR LİSTESİ

### Sayfa No

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeniyet Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo ..65	65
Tablo 2. Katılımcıların Yaş Dağılımı .....66	66
Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumları ve Gelir Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo .....66	66
Tablo 4. Katılımcıların Çocuk Sayısı .....67	67
Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Sektör Dağılımları .....68	68
Tablo 6. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süreleri ve Kurumdaki Hizmet Sürelerine İlişkin Çapraz Tablo .....69	69
Tablo 7. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörün Türü ve Mesaiye Kalma Durumuna İlişkin Çapraz Tablo .....70	70
Tablo 8. Katılımcıların Mesaiye Kalma Sıklıkları ve Haftalık Ortalama Mesaiye Sürelerine İlişkin Çapraz Tablo .....70	70
Tablo 9. Katılımcıların İşe Başlamadan Önce Mesai Bilgileri Dağılımı ve Mesai Sebebi ile İşten Ayrılma Durumuna İlişkin Çapraz Tablo .....71	71
Tablo 10. Katılımcıların Günlük Ortalama Çalışma Saati Dağılımları .....72	72
Tablo 11. KMO ve Bartlett Testi Sonucu .....72	72
Tablo 12. Faktör Sayısı Belirleme Tablosu .....73	73
Tablo 13. Rotated Component Matrix .....74	74
Tablo 14. Faktörlerin İstatistiksel Özellikleri .....75	75
Tablo 15. Fazla Mesaiye İlişkin Faktörlerin Normallik Testi Sonuçları .....76	76
Tablo 16. Motivasyonun İstatistiksel Özellikleri .....77	77
Tablo 17. Motivasyona İlişkin Normallik Testi Sonuçları .....77	77
Tablo 18. Motivasyonun Fazla Mesai Yapıp Yapmamaya Göre Karşılaştırılması ...78	78
Tablo 19. Pearson Korelasyon Sonuçları .....78	78
Tablo 20. Regresyon Analizinin Açıklama Gücü .....79	79

Tablo 21. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları .....	80
Tablo 22. Cinsiyet – Fazla Mesai İlişkisi .....	81
Tablo 23. Yaş – Fazla Mesai İlişkisi .....	81
Tablo 24. Eğitim Durumu – Fazla Mesai İlişkisi .....	83
Tablo 25. Eğitim Durumu – Alt Faktör İlişkisi .....	84
Tablo 26. Medeni Durum – Fazla Mesai İlişkisi .....	85
Tablo 27. Çocuk Sayısı – Fazla Mesai İlişkisi .....	86
Tablo 28. Çalışılan Sektör – Fazla Mesai İlişkisi .....	86
Tablo 29. Çalışılan Sektör – Alt Faktör İlişkisi .....	88
Tablo 30. Sektör Türü – Fazla Mesai İlişkisi .....	90
Tablo 31. Sektör Türü – Alt Faktör İlişkisi .....	91
Tablo 33. Mesaiye Kalma Sıklığı – Fazla Mesai Alt İlişkisi .....	92
Tablo 34. Haftalık Mesai Saati – Fazla Mesai İlişkisi .....	93
Tablo 35. Mesaiden Dolayı Ayrılma Fikri - Fazla Mesai İlişkisi .....	94
Tablo 36. Günlük Çalışma Süresi - Fazla Mesai İlişkisi .....	95

## GİRİŞ

**Çalışma Konusunun Seçimi:** Bu çalışma, İşletmelerde çalışan çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörler nelerdir ve iş ortamında hangi motivasyon faktörü daha etkilidir sorularına cevap bulmak amacıyla seçilmiştir. Güvenli, nitelikli ve verimli hizmetin sunulması, çalışanların kapasitesine ve performansta mükemmelliği destekleyen bir çalışma ortamına bağlıdır. Çalışanlar, çalışma ortamı içindeki durumlarından hoşnut olduklarında enerjilerini iş kalitesini artırma yönünde yoğunlaştırabilirler. Özellikle işletmelerde çalışma ortamının, çalışanlar ve müşteriler yararına memnun edici bir çok özelliği taşıması gerekmektedir. Birçok ülkede yetersiz yatırım, çalışma koşullarının kötüleşmesiyle sonuçlanmıştır. Bu durum çalışanların istihdamı ve işte tutulması, işletmelerin performansı ve üretkenliği ve müşterilerden alınan sonuçlar üzerinde ciddi bir olumsuz etki yapmıştır. Eğer işletmeler ulusal ve uluslararası faaliyet amaçlarına ulaşılacaksa, olumlu çalışma ortamları tüm faaliyetlerinde oluşturulmalıdır.

**Çalışmanın Amacı:** Bu çalışmanın amacı en genel anlamda, farklı meslek gruplarından özel işletme çalışanlarının iş motivasyonlarını değerlendirmektir. Çalışmaya katılan meslek grupları göz önüne alınarak bir gruplandırmaya gidilecek ve işletme çalışanları çalışma şekillerine göre iş motivasyonları bakımından karşılaştırılacaktır. Fazla çalışan katılımcılardan daha düşük iş motivasyonu beklenmektedir. Uygulanan anket çalışması sonucunda, elde edilen verilerin analiz edilmesi suretiyle, çalışan motivasyonunun Çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışmalarına Yönelik Tutumları üzerindeki etkilerinin, yaş, eğitim düzeyi ve uygulama kapsamındaki işletmelerin incelenmesi hedeflenmiştir.

**Çalışmanın Önemi:** Bu Çalışmanın önemi, yöneticilerin, çalışanların verimliliğini arttırmada kullanacakları motivasyon faktörlerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasının beklenmesidir. Ayrıca çalışanların, iş yerine ait görüşlerini ortaya koymalarını sağlayacak bir çalışma olmasıdır.

**Kullanılan Metod ve Teknikler:** Çalışanların Çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışmalarına Yönelik Tutumlar ile ilgili bilgileri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışmalarına Yönelik Tutumlar genellikle anket veya görüşme yoluyla ölçülmektedir. Çalışma süresinin esnekliği ve

fazla çalışmalarına Yönelik Tutumlar ölçmek için görüşme yönteminin kullanılması, zaman alıcı bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçtan hareketle, anket yönteminin kullanılması, hem sonuçları sayısal ve standart olarak ölçmeyi mümkün kılmakta, hem de zaman açısından bir avantaj sağlamaktadır. Bu sebeple, araştırmamızda anket yöntemi kullanılmıştır.

**Çalışma Planı:** Bu çalışmada, ilk olarak, çalışma ve çalışma yaşamı kavramsal olarak açıklanacaktır. Bireylerin çalışma hayatına dahil olmalarındaki nedenler, sahip oldukları amaçların çeşitliliğinden dolayı farklılıklar gösterebilmektedir. Buradan hareketle bireyi çalışmaya iten unsurlara, ekonomik, psikolojik ve toplumsal olmak üzere üç ana başlık altında değinilecektir.

Ardından tez konusunun kilit kavramı olan çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışma kavramına yer verilecektir. Bu kapsamda ilk olarak, çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışma kavramının anlamı ve tanımı üzerinde durulacaktır. Bu başlıklar altında bulunan fazla çalışma uygulamaları tez çalışmasının son bölümünde yer alan, anketin uygulandığı çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışmalarına yönelik etkileri oluşturacaktır. Ayrıca çalışma esnekliği ve fazla çalışmanın işletmeye ve iş görenlere etkileri üzerinde durulacaktır. Çalışma esnekliği ve fazla çalışmanın işletmeye etkileri, işletmenin yapısına ve süreçlerine etkileri olarak ele alınırken, kurumsal süreçlerde motivasyon gibi iş görenleri amaçlara yöneltmenin etkileri olarak ele alınacaktır.

Çalışmanın ikinci bölümde öncelikle, her bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının birbirinden farklılık göstermesi ve bu üç unsurun tutumları oluşturması nedeniyle, tutum kavramı ele alınmış ve sonrasında çalışmanın kilit noktalarından olan motivasyon kavramı açıklanmıştır. İşletmelerde, motivasyonun, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesinde, performans değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin önemli bir yeri vardır. Örgütlerde, etkin bir iletişim ortamının kurulamaması; motivasyon ve iş yaşam kalitesini olumsuz olarak etkiler ve verimi düşürür. Motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri olmak üzere iki ana başlık altında ele alınmaktadır. Çalışan motivasyonunu etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel boyutlarıyla incelenmektedir. Bölüm sonunda, çalışanın motivasyon düzeyinin yüksek olmasının faydalarına ve düşük motivasyonun yaratabileceği olumsuz durumlara değinilecektir. Bu bölümde

işletmelerde motivasyona ilişkin farklı noktalar ele alınarak araştırmaya temel oluşturan motivasyonu etkileyen faktörler irdelenmiştir. Uygulamaya yönelik olan Son bölümde de uygulama kapsamına alınan işletme çalışanlarının motivasyonları üzerine araştırma yapılmıştır.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Uygulama aşamasında çalışanların yoğun iş temposundan kaynaklı zaman sorunu, çalışanlara verilen anketlerin geri dönüş oranlarının düşük olması gibi zorluklarla karşılaşılmıştır. Bu zorluklar, çalışmanın tamamlanmasında süre kaybına yol açmıştır.



# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1 ÇALIŞMA SÜRESİ KAVRAMINA, ÇALIŞMA SÜRESİNİN ESNEKLİĞİ VE FAZLA ÇALIŞMA KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

### 1.1. Çalışma Kavramı

Çalışma kavramının anlamı ve değeri, tarihsel süreçte ekonomik gelişmeye paralel olarak ve her toplumun normları, inançları ve değerleri tarafından belirlenmektedir. “Çalışma”, yaşamın sürekliliğini sağlayan sosyal bir faaliyet olarak, geçmişi insanlığın varoluşuna kadar uzanan, insan yaşamının en merkezi alanlarından biridir. Çalışmanın anlamı, birey açısından yüzyıllardır farklılaşsa da, 20. yüzyılın son çeyreğine kadar bireyin merkezi yaşam ilgisi olmayı sürdürmüştür. Çalışmanın anlamını test etmeye yönelik araştırmaların yoğunlaşmasının nedeni, bireylerin çalışmaya yönelik bakış açılarındaki değişim ve çalışma yaşamını etkileyen gelişmeler olarak sıralanabilir. Bazı araştırmacılara göre son elli yılda, refah ve eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak çalışmaya ilişkin beklentilerde de bir takım değişimler yaşanmaya başlamıştır. Çalışanlar açısından ücret kadar, güvenlik ve iyi çalışma şartları önem kazanmıştır (Keser, 2005: 44).

Dolayısıyla, çalışmanın, tarih boyunca yüklendiği anlam farklı olmuştur. Örneğin, çalışma; Aristokrat ve Eski Yunan toplumlarında aşağılanmış ve kölelikle eşdeğerde tutulmuştur. Bu dönemde çalışmak zorunluluğun esiri olmak anlamına gelmiştir. Protestanlığın doğuşuyla birlikte de Tanrı için faaliyet göstermenin tek yolu olarak görülmüştür (Kapız, 2002: 211). Çalışma olgusu; bireyler açısından gelir elde etme aracı olarak nesnel boyutta anlam bulduğu gibi, toplumsal alanda statü ve saygınlık elde etme ile psikolojik ve sosyolojik açıdan da önem taşımaktadır. Teorik yaklaşımla hayatın tümündeki tatmin, bireysel hayatın değişik alanlarındaki tatminin basit bir toplamı olarak adlanmaktadır. Denklem iki değişkeni ise, “iş” ve “evdir” (Kumaş ve Fidan, 2005: 510)

Giddens, çalışmanın insan yaşamında en çok yer tutan etkinliklerden biri olduğunu ancak bunun yanında insanlar tarafından mümkünse tamamen kurtulmaya



çalışılan bir külfet olarak görüldüğünü belirtmektedir. Modern toplumlarda iş sahibi olmak öz güvenin sağlanması açısından önemli bir yere sahiptir. Giddens, çalışmanın insanların ruhsal durumunda ve günlük etkinliklerinde yapısal bir unsur olmasını işin özelliklerine göre belirlendiğini ifade etmektedir. Bunlar (Giddens, 2000: 326-237);

- **Ücret:** İnsanların gereksinimlerini karşılamada temel kaynakları
- **Etkinlik Düzeyi:** Bireylerin beceri ve kapasitelerinin test edildiği bir ortam
- **Değişiklik:** Bireylerin günlük ev işlerinden farklı bir şeyler yaparak zevk almaları
- **Zamansal Yapı:** Düzenli olarak çalışan insanlar hayatlarını çalışma saatlerine göre düzenlemeleri
- **Toplumsal İlişki:** Diğer insanlarla birlikte çeşitli faaliyetlere katılma fırsatı sağlanması
- **Kişisel Kimlik:** İş hayatı insanlara istikrarlı bir toplumsal kimlik duygusu yaratmaktadır.

Çalışma kavramı dilimizde, çalışmak eylemi olarak tanımlanmaktadır. Çalışmak eylemiyse; bir şey ortaya koymak, oluşturmak, yapmak için zihinsel ve bedensel emek harcamak olarak tanımlanmaktadır. Çalışma kavramının etimolojik olarak ifade ettiği anlamlar genel olarak ele alındığında, kişi için zorlayıcı, ıstırap veren, zorunluluk arz eden bir durumu ifade ettiğini söylemek mümkündür. Çalışma kavramıyla iş kavramı arasında bulunan ilişkiyi ele aldığımızda; iş kavramının, çalışma kavramının bir alt kümesi olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmanın daha kapsamlı bir kavram olarak algılanmasının sebebiyse, işin her zaman ücret karşılığı ortaya konulan bir eylem olmasıdır (Kapız, 2002: 4).

“Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi” isimli tez çalışmasında “çalışma kavramı” her zaman ücret elde etmemizi sağlayan, üretime ve hizmete yönelik bir faaliyet olarak ele alınacaktır. Çalışma kavramının tanımları incelendiğinde birden çok anlatımla karşılaşmak mümkündür. Çalışma, yapmamız gereken, yapmamayı tercih edebileceğimiz ve karşılığında ücret bekleme eğiliminde olduğumuz durumdur. Diğer bir tanıma göre, çalışma, bir kişinin diğer kişilerin yararlanacağı, bir mal ya da hizmeti üretirken gösterdiği eylem ve çabadır. Çalışma; bedensel ve ruhsal bir çaba ile bireyin kendisi ya da başkaları için değer ifade

eden mal ve hizmetleri üretme faaliyetidir. Bir başka tanıma göre çalışma, insanın bedensel ve zihinsel güçlerini belli bir amaca yönelik olarak ve planlı bir şekilde kullanılabilmesidir (Keser, 2005: 3).

Çalışma yaşamı, zamanının belirlenmesi ve sınırlarının çizilmesi bakımından oldukça zor bir alandır. Bireyin çalışma amacıyla ayırdığı zaman içerisindeki tüm faaliyetler ve ilişkilerinin, bireyin çalışma yaşamını oluşturduğu söylenebilir. Bununla birlikte makro düzeyde toplumdaki iş ilişkileri düzeni de “çalışma yaşamı” kavramı ile ifade edilmektedir. Çalışma yaşamı, çoğu bireyin yaşamında merkezi bir yere sahip olan alandır. Birey, yaşamının önemli bir kısmını, çalışma yaşamı içerisinde edindiği “çalışma rolüyle” sürdürür. Çalışma yaşamı, bireye sosyal ilişkilerde bulunabileceği bir çevre sağlar. Birey, çalışması sonucu toplumun üretken bir üyesi olarak saygı görür (Özden, 2007: 16).

Çalışma yaşamının insan üzerinde etkisi büyüktür, çalışma yaşamı iş dışı yaşamının gelişimi ve planlanmasında baskın role sahip, merkezi bir ilgi alanıdır. Zaman kesiti olarak ele alındığında, sadece iş ilişkisinde bulunan zamanı değil, bu zamanın öncesi ve sonrası ile arasında işsiz geçebilen zamanları da kapsamaktadır. Bu düşünceler doğrultusunda çalışma yaşamı, insanın ilk defa bir iş sahibi olma, çalışma isteği ile başlayıp aktif çalışma yaşamının sona ermesinden sonra, işe ilişkin maddi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eder. Sonuç olarak dar anlamda çalışma yaşamı; bireyin çalışma hayatını başlaması ile emekli olana kadar geçirdiği süreyi ifade ederken, geniş anlamda çalışma yaşamıysa ilk defa bir iş sahibi olma isteği ile başlayarak, aktif çalışma yaşamının sona ermesinden sonra, işe ilişkin maddi kazanç, değer, tutum ve yargılar etkisini sürdürdüğü müddetçe devam eder. Öyle ki kişi çalışma hayatıyla olan aktif ilişkisini sonlandırdığında dahi çalışma hayatında edindiği unvanlar ve çalışma süresi boyunca edindiği çevreyle emeklilik yaşamını sürdürme eğiliminde olur.

## **1.2. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi Ve Fazla Çalışmanın Kavramı**

Literatürde çalışma esnekliği ve fazla 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 çalışma esnekliği ve fazla çalışma Avrupa Birliği’nde ise “karakteristik olmayan” çalışma veya “aile esaslı aile dostu” istihdam olarak nitelendirilmektedir. İngiltere’de ise “çalışma esnekliği ve fazla çalışma” kavramı kullanılmaktadır. Ülkemizde de çalışma esnekliği ve fazla çalışmayı ifade etmek için “esnek istihdam” veya “part-time” gibi kavramlar yer almaktadır. Bu çalışmada da çalışma esnekliği ve fazla çalışma kavramı kullanılmaktadır. Tam gün istihdama alternatif olarak gelişen çalışma esnekliği ve fazla çalışma, tüm dünyada olduğu gibi Avrupa Ülkeleri’nde de hızla yayılmaya başlamış, zamanla işverenlerin, sendikacıların ve toplumun başlıca ilgi alanı haline gelmiştir (Tarcan, 2000: 4).

Çalışma esnekliği ve fazla çalışmanın ortaya çıkışında temel olarak ekonomik ve teknolojik faktörler etkili olmakla birlikte, sosyal ve aile yaşamındaki değişimlerde çalışma esnekliği ve fazla çalışma düzenlemelerinin ortaya çıkmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır. Çalışma esnekliği ve fazla çalışma, aile ve iş hayatını birleştirme girişimleriyle iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılamada etkili olmaktadır. Bu bağlamda, ekonomik ve sosyal yararları olan çalışma esnekliği ve fazla çalışma, yalnızca üretim ve rekabeti arttırmanın yanında işsizliği de azaltarak aile ve iş yaşantısını dengeleyen bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 16). Kısa zamanda pek çok alanda görülen çalışma esnekliği ve fazla 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 çalışma esnekliği ve fazla 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 çalışma esnekliği ve fazla çalışma önem kazanmıştır. Sayısı itibarıyla oldukça fazla olan çalışma esnekliği ve fazla çalışma türleri farklı şekillerde gruplandırılmaktadır (Çelenk, 2008: 40).

Burada çalışma esnekliği ve fazla çalışma istihdam şekillerine ve çalışma sürelerine göre olmak üzere iki grupta incelenmeye çalışılmıştır. İstihdam şekillerine göre çalışma esnekliği ve fazla çalışma; part-time çalışma, evde çalışma, tele çalışma, iş paylaşımı, çağrı üzerine çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi çalışma türlerini kapsarken

çalışma sürelerine göre çalışma esnekliği ve fazla çalışma ise, sıkıştırılmış çalışma haftası, vardiyalı çalışma, kayan iş süresi, yıllık çalışma süresi ve telafi çalışması gibi çalışma türlerini kapsamaktadır. (Armağan ve Bozkurt, 2008: 51). Bu tanımlardan yola çıkarak çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modellerinin ortak unsurları göz önünde bulundurulduğunda, çalışma eylemi zorunluluk olarak fabrika çatısı altında gerçekleşmek durumunda değildir, günün 08: 00-18: 00 saatleri arasında gerçekleşme zorunluluğu yoktur, haftanın yedi gününe çeşitli şekillerde dağılıbilir. Tüm bu esneklik uygulamalarında işveren ve çalışan arasında akde bağlanmış bir ilişki olması gerekmektedir.

Kanunlar ya da yönetmeliklerde belirlenmiş olan günlük, haftalık, aylık ve yıllık çalışma sürelerinin üzerinde yapılan çalışmalar fazla çalışma olarak değerlendirilir. Fazla çalışmadan bahsedebilmek için öncelikle sınırlandırılmış bir iş süresinin varlığından söz etmek gerekir. Normali aşan çalışma süresi ya da overtimeswork olarak da adlandırılan fazla çalışma 4857 sayılı İş Kanunu'na göre haftalık 45 saatin üzerinde yapılan çalışmalardır (Ateş, 2010: 33;Demir, 2013: 189).

İş Kanunu fazla çalışmayı haftalık olarak baz alır. Ancak bununla birlikte günlük çalışma süresinin 11 saati yıllık çalışma süresinin de 270 saati geçemeyeceği İş Kanunu'nda belirtilmiştir. Günlük 11 saat sınırlamasının amacı işçiyi korumaktır. Azami sınır olarak belirlenen 11 saat hiçbir şekilde aşılmaz. Yoğunlaştırılmış iş haftası da bu sürenin aşılması için bir sebep oluşturamamaktadır. Toplu iş sözleşmesiyle işçinin haftalık normal çalışma süresi, kanunen belirlenmiş azami süre olan 45 saatin altında bir süre olarak saptanabilir. Yine böylesi daha az süreyle çalıştırılan işçinin sözleşmesel haftalık çalışma süresinin üstünde fakat 45 saati aşmayacak şekilde çalıştırılması mümkündür. Fazla sürelerle çalışma, 4857 sayılı yeni İş Kanunu ile İş Hukukuna girmiş bir kavramdır. fazla çalışma ücreti başlığını taşıyan İş K.41. maddede yer alarak tanımlanmış ve düzenlenmiştir. Görüldüğü gibi fazla sürelerle çalışma da fazla çalışma gibi günlük çalışma süresi esasına göre değil, haftalık çalışma süresi esasına göre düzenlenmiştir (Akşengür, 2011: 32;Akyiğit, 2013;Mollamahmutoğlu, 2004;Akyiğit, 2006 ).

İş Kanunu'na göre 45 saate kadar olan çalışmalar haftalık çalışma süresi olarak düzenlenmiştir. Ancak bazı işyeri uygulamalarında haftalık çalışma süresi 45 saatin

altında belirlenebilir. Böyle bir durumda belirlenen çalışma süresinden 45 saate kadar yapılan çalışmalara İş Kanunu'na göre fazla sürelerle çalışma denilmektedir. fazla çalışma için işçiye fazla çalışma ücreti ödenmektedir. Eski Borçlar Kanunu'nda fazla çalışmanın tanımına yer verilmemiştir. fazla çalışma işçi için zorunlu bir çalışma biçimi gibi ve işçinin fazla çalışmayı reddetmesi dürüstlük kurallarına aykırı olarak görülmüştür. 6098 Sayılı yeni Borçlar Kanunu'nda ise öncelikle fazla çalışma tanımlanmıştır. Kanun m.398'e göre fazla çalışma; "Fazla çalışma, ilgili kanunlarda belirlenen normal çalışma süresinin üzerinde ve işçinin rızasıyla yapılan çalışmadır. Ancak, normal süreden daha fazla çalışmayı gerektiren bir işin yerine getirilmesi zorunluluğu doğar, işçi bunu yapabilecek durumda bulunur ve aynı zamanda kaçınması da dürüstlük kurallarına aykırı olursa işçi, karşılığı verilmek koşuluyla, fazla çalışmayı yerine getirmekle yükümlüdür" şeklinde tanımlanmıştır. Ancak burada bir belirsizlik söz konusudur. Çalışma süresi kaç saat alınacaktır. Üstüne ne kadar fazla çalışma yapılabilecektir bu hükümler açık değildir. Bu durumda ilgili meslek grubu için yönetmelikle belirlenen süreler baz alınacak ve onun üstünde yapılan çalışmalar fazla çalışma olarak değerlendirilecektir (Güneş ve Mutlay, 2011: 245).

### **1.3. Fazla Çalışma Süresine İlişkin Sınırlar ve Yükümlülükler**

4857 sayılı Kanunda fazla çalışma süresinin esasları belirlenirken, dinlenme hakkının sağlanarak işçinin fiziksel ve ruhsal sağlığının korunması amacıyla bu çalışmalar süre bakımından sınırlandırılmış, bunun yanında kimi işler ve işçiler bakımından yasaklar getirilmiştir Normal fazla çalışmalarda, günde, haftada ve yılda yapılabilecek fazla çalışma süresinin üst sınırı konusunda 4857 sayılı İş Kanunu sadece yıllık üst sınırla ilgili olarak açık bir hüküm getirmiştir. Bunun haricinde, kanunda fazla çalışma ile ilgili olarak günlük ve haftalık üst sınır hakkında açık bir düzenleme yoktur. Bu şekilde bir düzenlemenin yer almamış olması, elbette ki işçiye bir gün veya hafta içinde sınırsız süreyle fazla çalışma yaptırabileceği anlamına gelmemektedir. İşçinin sağlığının ve sosyal yaşamının korunabilmesi için söz konusu sınırlara ihtiyaç vardır (Astarlı, 2008: 200-201; Mollamahmutoğlu, 2011:905;

Karacan, 2009: 181; Süzek, 2009: 751; Çil, 2007: 61; Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2010:222).

Öğretide yorum yoluyla bu sınırlar tespit edilmiş olmakla birlikte, fazla çalışma süresi ile ilgili olarak Kanunda düzenlenen tek sınır yıllık üst sınırdır. Toplamda, bir yıl içinde yapılabilecek fazla çalışmaların, Kanunla belirlenmiş maksimum miktarı, yıllık üst sınırı ifade eder. fazla çalışma yönetmeliğinde de aynı hüküm tekrarlandıktan sonra, bu sınırın, iş yerlerine veya yürütülen işlere değil, işçilerin şahıslarına ilişkin olduğu belirtilmiştir. 1475 sayılı Kanunda yıllık üst sınır açıkça belirtilmemiş olmakla birlikte, günde en çok 3 saatten, yılda en çok 90 gün fazla çalışmaya izin verildiğinden, yıllık üst sınır (3\*90) 270 saat olarak belirlenmişti. Dolayısıyla 4857 sayılı Kanun, fazla çalışmanın yıllık üst sınırı konusunda 1475 sayılı Kanundan farklı bir düzenleme getirmemiştir. Öğretide çoğunluk bu konuda, İş Kanununun, çalışma sürelerine ilişkin 63. Maddesinde öngörülen günde 11 saati aşmama koşulunun, fazla çalışmaları da kapsadığını savunmaktadır. İş Kanunu taslağının bu düzenlemeyi içeren 63. Maddesinin hükümet gerekçesinde de, AB'nin 93/104 (söz konusu direktifin yerini alan 2003/88 sayılı Avrupa Parlamentosu ve Konseyi Yönergesi) sayılı direktifine atıfla, fazla çalışmalarda dahil olmak üzere bir işçinin günde 11 saat çalıştırılabileceği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, telafi çalışması ile ilgili olarak, Kanunda yer alan günlük 11 saatlik çalışma süresini aşmama koşulu da bu yorumu destekler niteliktedir (Karacan, 2009).

Günlük 11 saatlik sınırın sadece normal çalışmalar için getirildiğini savunan karşıt görüş, bu sürenin üzerinde fazla çalışma yapılmasının mümkün olması gerektiğini savunmaktadır. İş Kanununun 63. Maddesinde günlük çalışma süresine getirilen 11 saatlik süre sınırı, fazla çalışmaları da kapsayacak şekilde anlaşılmalıdır. İşçinin, bir gün içinde yapabileceği fazla çalışmaların miktarı da, denkleştirme dönemi uygulamasının yapılıp yapılmadığına göre, o gün içinde yapılması gereken normal çalışma süresinin 11 saatten çıkarılması suretiyle bulunmalıdır. Bununla birlikte bu görüş de 11 saatlik çalışma süresi ve bir saatlik ara dinlenmesi ile birlikte 12 saat boyunca iş yerinde bulunan ve ertesi günde aynı şekilde çalışacak olan işçiye, bunun üzerinde bir de fazla çalışma yaptırılmasının, işçinin sağlığı ve sosyal yaşamı açısından sakıncalı olduğunu kabul etmektedir. Bu gerekçeyle, işçinin ruhsal ve fiziksel bir tehlikeyle karşılaşmaması için zorlayıcı ve olağanüstü haller hariç, yoğunlaştırılmış iş

haftasında işçiye fazla çalışma yaptırmamak gerektiği sonucuna ulaşmaktadır (Uçum, 2003)

İşçi, günde 11 saatten, bir hafta içinde 66 saat çalıştırılabilir. Bu durumda haftalık fazla çalışma süresinin üst sınırı  $(66-45=)$  21 saattir. Mevcut düzenleme karşısında, denkleştirme döneminin uygulandığı bir durumda işçi, iki aylık denkleştirme dönemi içinde haftada 66 saatten  $(66*8=)$  528 saat çalıştırılarak, normal çalışmasının  $(528- (45*8)=)$  168 saat üzerinde fazla çalışma yapabilir. Bu ise, yılda yapılmasına izin verilen 270 saatlik fazla çalışma süresinin yarısından fazlasının iki aylık denkleştirme dönemi içinde tüketilmesi anlamına gelir. Denkleştirme dönemi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar arttırılabilir, yıllık 270 saatlik fazla çalışma süresinin tamamının bu süre içinde tüketilebilme imkanı vardır ki, böyle bir uygulama işçinin hem fiziksel hem de sosyal anlamda korunması ilkesiyle bağdaşmamaktadır. Yoğunlaştırılmış iş haftasında işçi günde 11 saatten 66 saate kadar çalıştırılabilmektedir. Böyle bir durumda işçi, günde 11 saat çalışarak, 45 saatlik normal haftalık çalışma süresini, beşinci günün ilk saatinin sonunda tamamlayabilir. Boş zaman olarak kullanabileceği, bundan sonraki beşinci günde yapacağı on saatlik ve altıncı günde yapacağı 11 saatlik çalışması fazla çalışma sayılır. Başka bir ifadeyle, denkleştirme döneminde haftalık ortalama çalışma süresinin 45 saati aşmaması için işçiye tanınması gereken boş gün, fazla çalışma yapılarak geçirilmiş olmaktadır (Topçuoğlu, 2007).

1475 sayılı Kanunun 69. maddesinde yer alan, sanayie ait işlerde her yaştaki işçilerin çalıştırılma yasağı 4857 sayılı Kanunla kaldırılmış ve Kanunun 73. maddesinin II. fıkrasında, 18 yaşını doldurmuş işçilerin çalıştırılmalarına ilişkin usul ve esasların yönetmelikte düzenlenmesini öngörmüştür. İlgili madde gereğince, 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin sanayie ait işlerde gece çalıştırılması yasaklanmıştır. Çocuk Ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile çocuk ve genç işçilerin çalıştırılmalarına ilişkin pek çok sınırlama getirilmiştir. İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmeliğinin 6. maddesine göre, 18 yaşını doldurmuş işçilerin, gece vardiyalarında çalıştırılabilmeleri için öncelikle, işe başlamadan önce çalışmalarına engel bir durumun olmadığına dair sağlık raporlarının alınması şarttır. Bu raporların işe başlamadan önce bir defaya mahsus alınmaları yeterli olmayıp bu işçilerin

muayeneleri her altı ayda bir tekrarlanmalıdır (Ekmekçi, 2006:54; Sümer, 2006: 140; Özmen, 2003: 150.).

Yönetmeliğin 5. maddesi ile kadın işçilerin her ne şekilde olursa olsun gece vardiyasında yedi buçuk saatten fazla çalışmasını yasaklamıştır. Yönetmeliğin bu hükmündeki katı ifade nedeniyle kadın işçilerin, olağan nedenler dışındaki nedenlerle de fazla çalışma süresine tabi tutulamayacağı kabul edilmelidir. Yönetmeliğin 9. maddesi gereğince, kadın işçiler, gebe olduklarının doktor raporuyla tespitinden itibaren doğuma kadar gece vardiyalarında çalıştırılmazlar. Aynı maddenin II. fıkrasında, yeni doğum yapmış işçinin doğumu izleyen sekiz haftalık süre sonunda, herhangi bir süre belirtilmeksizin, emziren işçinin, 6 aylık süreden sonra gece çalışması yapmasının güvenlik ve sağlık açısından sakıncalı olduğunun hekim raporu ile belirlendiği dönem boyunca, gece çalıştırılması yasak olduğu öngörülmüştür (Mollamahmutoğlu, 2011:879; Karacan, 2009: 235-236; Ekmekçi, 2006:53; Okur, 2010: 549-550; Sümer, 2006: 141).

Çalışma Süreleri Yönetmeliğinde, bir işçinin günlük 11 saati aşacak şekilde çalıştırılması halinde Kanununun 41,42,43üncü maddelerinin uygulanacağı hüküm altına alınmıştır. Bu düzenleme, günde 11 saatlik süre sınırına aykırı olarak yaptırılan çalışmaların, fazla çalışma hükümlerine tabi olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu çalışmaların karşılığının zamlı ücret ve ya talep etmesi halinde serbest zaman olarak işçiye verilmesi gerekmektedir. Bu hukuka aykırı fazla çalışmaların ücretlendirilmesine ilişkin olarak günlük üst sınırın aşılması durumu hariç, mevzuatta herhangi bir düzenleme yer almamaktadır. Hukuka aykırı bile olsa işçiye bu çalışmalarının karşılığının verilmesi gerekmektedir. Hukuka aykırı fazla çalışmaların karşılığının, işçinin daha fazla emek harcaması, sosyal yaşamından fedakarlıkta bulunması ve en önemlisi sağlığının zarar görmesi gibi sebeplerle normal fazla çalışma ücretinden değil de bu ücretin üzerinde bir ücretle hüküm altına alınması gerekmektedir. Bu durumda, işçinin kısmi süreli iş sözleşmesinde yer alan fazla çalışma süresi yükümlülüğüne uygun hareket etmemesi, bu hükmün geçersiz olması nedeniyle, işveren açısından haklı veya geçerli fesih nedeni sayılmayacaktır. Yasağa rağmen, kısmi süreli iş sözleşmesi ile çalışan işçi fazla çalışma süresi yapmış olması halinde ise, fazla çalışma süresinin karşılığını talep edebilecektir. (Karacan, 2009).



### **1.3.1. Fazla Çalışma Süresinin İspatı**

Fazla Çalışma Yönetmeliğinin 10. maddesi hükmüne göre, “İşveren, fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma yaptırdığı işçilerin bu çalışma saatlerini gösteren bir belge düzenlemek, imzalı bir nüshasını işçinin özlük dosyasında saklamak zorundadır. İşçilerin işlemiş olan fazla çalışma ve fazla sürelerle çalışma ücretleri normal çalışmalarına ait ücretlerle birlikte, 4857 sayılı İş Kanununun 32 ve 34 üncü maddeleri uyarınca ödenir. Bu ödemeler, ücret bordrolarında ve İş Kanununun 37 nci maddesi uyarınca işçiye verilmesi gereken ücret hesap pusulalarında açıkça gösterilir.” Yönetmeliğin bu hükmü ile işverene iki hususu belgelendirilmesi yükümlülüğü getirilmiştir. İşveren, öncelikle fazla çalışma süresi yaptırılan işçilerin, bu çalışmalarını belgelendirmek zorundadır. İkinci olarak, işveren ödemiş olduğu fazla çalışma süresi ücretini ücret bordrolarında ve ücret hesap pusulalarında göstermek zorundadır. Fazla çalışma süresi karşılığı olan ücretin uzun bir süre için hesaplanması ve miktarının yüksek çıkması halinde Yargıtay tarafından son yıllarda hakkaniyet indirimi yapılması gerektiği istikrarlı bir uygulama halini almıştır. Aslında bu konuda indirimi öngören bir yasal düzenleme mevcut değildir. Yargıtay kararlarında, işçinin hesaplamaya esas alınan süreler kadar fazla çalışma süresi yapması hayatın olağan akışına aykırı olduğu belirtilmektedir (Günay, 2008: 961; Astarlı, 2008: 231; Süzek, 2009: 753; Çelik, 2009:347; Sümer, 2006: 139; Özdemir, 2008: 87-88; Göktaş, 2010: 408).

### **1.3.2. Fazla Çalışmanın Karşılığı**

Fazla çalışmada bulunan işçi normali aşar biçimde çalışmakta ve normalin üstünde bir efor sarf etmektedir. Doğal olarak böyle çalıştırılan bir işçinin normali aşan çalışmalarının karşılığının da, normali aşan bir karşılık olması gerekir. Fazla sürelerle çalışma yapan işçiler, bu fazla çalışmalarının karşılığını ister zamlı ücret olarak, ister serbest zaman olarak talep etme haklarına sahiptirler. Ayrıca fazla çalışma sayesinde işveren, yeni işçi almak; fazla çalışma nedeni ortadan kalktıktan sonra bu işçileri işten çıkarmak gibi sorunlardan kurtulmuş olacaktır. Özellikle kalifiye işçilerde, işveren açısından fazla çalışmanın önemi daha da fazladır. Bu nedenle Kanun, fazla çalışma karşılığının, normal çalışmanın karşılığının belli oranlarda arttırılarak ödenmesini

hüküm altına almıştır. Yani 4857 sayılı yeni İş Kanunu, fazla çalışma karşılığı olarak işçiye fazla çalışma ücreti ödeneceğini öngörmektedir. Bu kuraldır. Ancak yine yasaya göre işçi isterse fazla çalışma ücreti yerine, fazla çalışmada bulunduğu her saat için belirli bir serbest zaman kullanma hakkına da sahiptir (Akyiğit, 2005;Günay, 2004;Karacan, 2009;;Mollamahmutoğlu, 2004).

### **1.3.2.1. Karşılığın Ücret Olması Durumu**

Fazla sürelerle çalışma ücreti, her bir saat fazla çalışma için normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarının yüzde yirmi beş yükseltilmesi koşuluyla ödenir. Buradaki yüzdellik oran asgari olup sözleşmelerle arttırılması mümkündür. Örneğin, iki saatlik fazla süreli çalışması olan ve normal çalışmasında 10 TL. saat ücreti alan işçiye, bu iki saatlik fazla çalışmasının her bir saati için 12, 50 TL ücret ödenmesi gerekmektedir. Fazla çalışma karşılığının zamlı ücret olarak ödenmesi durumunda, her bir saat fazla çalışma için verilecek ücretin miktarı normal çalışma ücretinin yüzde elli yükseltilmesiyle bulunur. Fazla çalışma ücreti, işçinin normal çalışma ücretinin saat başına düşen miktarı esas alınarak hesaplandığından ücretin günlük, haftalık, aylık olarak saptandığı hallerde, işçinin bir saate düşen normal ücret miktarının hesaplanması gerekir. Bunun için aylık ücret halinde bu ücret bir yılın ay sayısı olan 12 ile çarpılır. Hafta sayısı olan 52'ye bölünerek haftalık ücreti bulunur; o da haftanın 7 gününe bölünerek bir günlük ücret bulunur. Bu bir günlük ücretin günlük normal çalışma süresine bölünmesiyle, bir saatlik normal çalışma ücreti de elde edilmiş olmaktadır (Mollamahmutoğlu, 2004; Karacan, 2009; Karacan, 2009:).

Fazla çalışma dediğimizde aklımıza bir işçinin ya da personelin çalışmak olduğu sürenin üstünde çalışması gelmektedir. 4857 sayılı İş Kanunu fazla çalışmayı şu şekilde tanımlamaktadır; “fazla çalışma haftalık çalışma süresini --45 saati-- aşan çalışma şeklidir.” Günlük çalışma süreleri değişiklik gösterebilir. Bu sebeple günlük çalışma süresine göre değil haftalık çalışma süresine göre fazla çalışma olup olmadığı anlaşılmaktadır. Haftalık 45 saatin üstündeki çalışmalar fazla çalışma olmaktadır. fazla çalışma ile fazla sürelerle çalışma karıştırılmamalıdır. Haftalık çalışma süresi 45 saatin altında belirlenmiş olan işyerlerinde çalışma süresinden 45 saate kadar yapılan çalışmalar fazla sürelerle çalışmalardır. 4857 sayılı Kanun'a göre fazla çalışma yapan

işçiler aldıkları saat başı ücretin %50 arttırılmasıyla fazla çalışma ücreti alacaklardır. Örneğin saati 10 liraya çalışan bir işçi, 1 saat fazla çalışması durumunda 15 TL almaya hak kazanacaktır. Fazla sürelerle çalışma yapan işçiler ise saat başına aldıkları ücretin %25 arttırılması ile fazla sürelerle çalışma ücretleri belirlenecektir. Bu durumda saat başı 10 TL ücret alan ve 1 saat fazla sürelerle çalışan bir işçi çalışmasının sonucunda 12,5 TL almaya hak kazanacaktır. toplu iş sözleşmesi ya da bireysel iş sözleşmeleriyle fazla çalışma ücreti işçinin yararına olacak şekilde karşılıklı anlaşma ile arttırılabilir. Bunun yanı sıra kanunda belirlenmiş olan fazla çalışma ücretinin altında bir ücret verilemez (Ateş, 2010: 64).

Ücreti farklı şekilde belirlenmiş işçilerin ise öncelikle saat başı ücretleri belirlenecektir. Böylelikle aynı şekilde saat başı ücretlerinin, fazla çalışmalarda %50, fazla sürelerle çalışmalarda ise %25 arttırılması sonucu ücretleri belirlenecektir. Fazla yapılan çalışmalarda işçi fazla çalışma ücreti yerine serbest zaman kullanabilecektir. Şöyle ki her bir saat yapılan fazla çalışma için 1 saat 30 dakika, her bir saat fazla sürelerle yapılan çalışma için ise 1 saat 15 dakikayı serbest zaman olarak kullanabileceklerdir. Ancak işçi bu durumu 6 ay içerisinde işverene yazılı olarak bildirmekle yükümlüdür. İşçi tarafından yazılı olarak bildirildiği halde 6 ay içerisinde serbest zaman kullandırmayan işveren için iş kanunu, ceza öngörmektedir. Eski Borçlar Kanunu'na göre fazla çalışma işverenin borçları arasındayken yeni Borçlar Kanunu ile işçinin borçları arasında yer almıştır Karşılığında işçiye bir ücret verilmesi gerekmektedir. İşçi, işverenin isteği ile yaptığı fazla çalışma için ücret talep edebileceği gibi işin yoğunluğundan kaynaklı olarak ve işlerini tamamlamak için fazla yapmış olduğu çalışmalarda da işverenden fazla çalışma ücreti talep edebilmektedir. (Demir,2009: 198; Güneş ve Mutlay, 2011, 245; Yavuz, 2000: 253).

- Görevin kanun ile belirli bir süre içinde bitirilmesinin zorunlu bulunması,
- İnsan, hayvan ve bitkilerle ilgili hastalıklar, arızalar ile tabii afetler gibi olağanüstü hallerin oluşu,
- İş Kanununa tabi olarak işçi çalıştıran kurumlarca hizmetin gereği olarak işçi ile birlikte çalışma saatleri ve günü dışında çalışmanın zorunlu bulunması,
- Görevin gereği olarak çalışma saatlerini aşması zorunlu işlerde çalışılması,

Ancak, Resmi Gazetede 13.03.1975 tarihli 15176 sayılı 1.nci, 2.nci ve 3.ncü derece yönetici kadrolarında bulunanlara fazla çalışma ücreti ödenmez fazla çalışma süresi ücretinin, fazla çalışma süresi yapılan aya ilişkin ücret içinde işçiye ödenmesi gerekir. Yönetmeliğin 10. maddesinde, “işverenin, işçilerin işlemiş olan fazla çalışma süresi ve fazla sürelerle çalışma ücretlerini, normal çalışmalarına ait ücretlerle birlikte, Kanununun 32. ve 34. maddeleri gereği ödeyeceği ve bu ödemelerin, ücret bordolarında ve Kanununun 37. maddesi gereğince işçiye verilmesi gereken ücret hesap pusulalarında açıkça gösterileceği belirtilmektedir” Maddede ifade edilen ücret kavramına fazla çalışma süresi ücretleri de dahildir, bu nedenle işçinin fazla çalışma süresi ücretleri işveren tarafından kanun veya sözleşme hükümlerine uygun hesap edilmez veya ödenmezse işçi sözleşmeyi haklı nedenle feshedebilir. fazla çalışma süresi ücreti tam olarak ödenmeyen işçi dava açmak suretiyle bunu işverenden talep edebilir (Caniklioğlu, 2005c: 182; Akyiğit, 2007: 15; Astarlı, 2008: 219; Ekonomi, 2008a: 55-56; Günay, 2007b:13-14; Astarlı, 2008: 219; Güven ve Aydın, 2007: 228; Akyiğit, 2007: 25; Yamakoğlu, 2011: 140.).

### **1.3.2.2. Karşılığın Serbest Zaman Olması Durumu**

Zorunlu ve olağanüstü nedenler dışında fazla sürelerle çalışmaya tabi tutulan işçi, fazla sürelerle yaptığı çalışmasının karşılığını serbest zaman olarak talep edebilir. Bu durumda yaptığı fazla sürelerle çalışmanın karşılığını zamlı ücret yerine fazla çalıştığı her saat karşılığında bir saat on beş dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. Belirlenen bu sürenin de sözleşmelerle arttırılması mümkündür. Fazla çalışma yapan işçi isterse bu çalışmasının karşılığını zamlı ücret yerine serbest zaman olarak isteyebilir. Böyle bir durumda işçi fazla çalışmış olduğu her saat karşılığında bir saat otuz dakikayı serbest zaman olarak kullanabilir. İşçi bu serbest zamanı altı ay içinde ve ücretinde bir kesinti olmadan kullanabilmektedir. Bu altı aylık sürenin başlangıcı fazla çalışmanın bittiği tarihtir. Boş zamanın kullandırılması gereken yasal altı aylık süre azami olup, anlaşmayla bu sürenin aşılması mümkün değildir. Fakat kısaltılması mümkündür. Keza anlaşmayla kısaltılan bir sürenin altı aylık üst sınıra varana dek bir süre artırımı mümkündür. Serbest zaman isteği yazılı ve sözlü olarak da yapılabilmektedir. Fakat işverenlerin herhangi bir sorunla karşılaştıklarında bunu

kolayca kanıtlayabilmek için işçilerin bu isteklerini imzalarını taşıyan bir belgeye yansıtılmalarının yararına olabileceği kanısındadır (Mollamahmutoğlu, 2004; Çelik, 2009; Süzek, 2009; Akyiğit, 2006).

Kanuna göre, fazla çalışma süresinin karşılığının ücret mi yoksa serbest zaman olarak mı kullanılacağına karar verecek olan işçidir. Kanunda bu husus, “işçi isterse” denilmek suretiyle açıkça ifade edilmiştir. Çünkü çalışma hayatında esas olan, işçiye fazla çalışma ya da fazla sürelerle çalışma karşılığında zamlı ücret ödenmesidir. Kanunda işçinin, yaptığı fazla çalışma süresinin karşılığının bir kısmını ücret bir kısmını da serbest zaman olarak talep etmesini engelleyen bir hüküm bulunmamaktadır. Sözleşme ile fazla çalışma süresi ücreti arttırılmışsa, işçinin kullanacağı serbest zamanın da buna uygun olarak arttırıldığı kabulü gerekecektir (Soyer, 2003b: 29; Astarlı, 2008: 221-222; Demir, 2003: 102; Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2010:231; Süzek, 2009: 757; Çil, 2007: 73; Tunçomağ ve Centel, 2013: 154; Güven ve Aydın, 2007:228; Eyrenci, 2004: 45; Caniklioğlu, 2005c: 184; Akyiğit, 2007: 22; Mollamahmutoğlu, 2011:896).

### **1.3.3. Dinlenme Süresi ve Değerlendirilmesi**

İstirahat anlamına da gelen dinlenme kavramı T.C. 1982 Anayasası’nda bir hak olarak görülmüştür. İşçinin çalışarak yorulduğu zamanın ardından kendini rahatlatmak adına geçirdiği boş süre dinlenme süresi olarak adlandırılmaktadır. İşçi bütün bir gününü çalışarak geçiremez. Bedenen ve ruhen yorulduğu zamanlar olmaktadır. Bunların yanı sıra ailesine ve sosyal yaşamına vakit ayırması gereken zamanlar olabilmektedir. İşçiyi koruyucu bir hüküm olan dinlenme süresi kanunlarla çalışma süresi kapsamı altında düzenlenmiştir. 4857 sayılı İş Kanunu’na göre ise; dinlenme süresi kapsamına, günlük dinlenme, haftalık dinlenme, bayram ve genel tatil günlerinde dinlenme ile yıllık olarak dinlenme girmektedir. Eski Borçlar Kanunu m. 334’de dinlenme kavramı, istirahat zamanları olarak düzenlenmiştir. Bu maddeye göre işverenin yanında çalıştırdığı işçiye uygun olan saat ve günlerde dinlenmesine izin vermekle mükellef olduğu yer almaktadır. 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nda ise m. 422 ve 423’de hafta tatili ve yıllık izin olarak düzenlenmiştir (Akyiğit, 2013: 287; Demir, 2013: 214).

### **1.3.3.1. Günlük Dinlenme Süresi**

İş Kanunu'nda günlük dinlenme süresi içinde ara dinlenmesi yer almaktadır. Ara dinlenmesi, işçilerin çalışma süreleri içinde zorunlu ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olan dinlenmedir. İşçiler arasında yemek paydosu ya da öğle arası olarak da anılmaktadır. Genellikle işletmenin yaptığı işte göz önünde bulundurularak çalışma süresinde ortalama bir süre zarfında verilmektedir. Örneğin çalışma süresi 8 saat olan bir iş yerinde saat 08.00'de işe başlayan işçiler için saat 12.00-13.00 ya da 12.30-13.30 ara dinlenmesi diğer isimleri ile öğle arası ya da yemek paydosu için uygun bir zaman dilimidir. Ancak bir lokantayı düşünelim öğle vakitlerinde yemeğe gelenler için öğle saatlerinde çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Bu durumda ara dinlenmesi saati farklılık göstermektedir. 4857 sayılı İş Kanunu m. 68 de ara dinlenmesi düzenlenmiştir. Buna göre; ara dinlenmesi günlük çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Günlük çalışma süreleri dört saat ve ya daha kısa olan işyerlerinde 15 dakika ara dinlenmesi verilmektedir. Günlük çalışma süreleri dört saatten fazla, yedi buçuk saate kadar olanlar için ara dinlenmesi yarım saat verilirken yedi buçuk saatten fazla olan çalışmalarda ise ara dinlenmesi bir saat olarak belirlenmiştir. Ara dinlenmesinin aralıksız verilmesi zorunluluğu bulunmaktadır. Bunun sebebi ara dinlenmesinin yararını görmektir. Ancak iklim mevsim, gelenek ya da işin niteliğine göre aralıklı olarak da verilebilmektedir. Bireysel iş sözleşmesi ya da toplu iş sözleşmesi ile ara dinlenmesinin aralıklı olarak verilebileceği kararlaştırılabilir (Sümer, 2006: 147; Tunçomağ ve Centel, 2013: 154).

### **1.3.3.2. Haftalık Dinlenme Süresi**

Haftalık çalışma süresi 45 saat olan işçiye İş Kanunu m. 46'ya göre yedi günlük bir zaman dilimi içerisinde kesintisiz 24 saat dinlenme süresi verilmektedir. Genellikle pazar olarak belirlenen haftalık dinlenme süresi, işin niteliğine göre de değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, bir fabrikada hafta tatili pazar iken bir süpermarkette pazartesi olabilmektedir. Çünkü genellikle hafta tatili pazar olan işçi sınıfı süper marketten alışverişlerini hafta sonu yapacağı için süper market çalışanlarının çoğunun hafta tatili hafta içi bir gün olabilmektedir. Pazar günleri çalışması gereken işletmelerde hafta tatili, haftanın bir başka günü olarak işverence belirlenmektedir.

Çalışılmadığı halde işçi bir günlük tatilinde ücrete hak kazanmaktadır. Çünkü hafta tatili çalışılmış olarak sayılan haller içinde yer almaktadır. Bu ücrete hak kazanabilmek için daha önce de bahsetmiş olduğumuz üzere işçi 45 saatlik çalışma süresini doldurmakla yükümlüdür. Kısmi süreli çalışmalar da ise yani haftalık çalışma süresi 45 saatten az 30 saatten fazla olan çalışmalarda işçinin, iş gününün altı güne bölünmesi zorunlu kılınarak işçi hafta tatilinden yararlanmaktadır. Ancak altı günden az çalıştığı halde 30 saatlik çalışmayı tamamlayanlar hafta tatiline hak kazanmamaktadır. 6 gün çalışılması zorunlu kılınmıştır İşçinin hafta tatilinde çalışması durumunda ise işçi fazla çalışma yapmış sayılmakta ve günlük ücretinin 2,5 katı ücrete hak kazanmış olmaktadır (Demir 2009: 219; Akyiğit, 2013: 289).

#### **1.3.3.3. Yıllık Dinlenme Süresi**

Yıllık ücretli izin olarak da adlandırılan yıllık dinlenme süresi İş Kanunu'na tabi olarak çalışanlar için, deneme süresi da dahil olmak üzere en az bir yıl çalışmış olanların hakkececeği bir süredir. İşçilerin beden ve zihnen dinlenmelerini sağlamak ve her çalışma yılı sonunda işçi için bir ödül niteliğinde olmaktadır. Yıllık izin hakkı bir dinlenme izni olarak görülmekte bu sebeple belirli zaman aralıklarıyla ve düzenli olarak verilmesi gerekmektedir. Bu süre zarfında işçinin ücretinden mahrum kalmaması da önemlidir. Yıllık ücretli izin dinlenme ve ücret hakkının bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Aynı ayrı düşünüldüğünde birbirinden uzak olan bu iki kavram işçinin bir yıl boyunca çalışmasının karşılığı olarak yıllık ücretli izin adını almaktadır (Özcan, 2006: 83; Tunçomağ ve Centel, 2013: 165; Öztürk, 2012: 77).

#### **1.3.4. Fazla Çalışmanın İptali**

Fazla çalışma yaptığını iddia eden işçi norm kuramı uyarınca bu iddiasını ispatla yükümlüdür. Ücret bordrolarına ilişkin kurallar burada da geçerlidir. İşçinin imzasını taşıyan bordro sahteliği ispat edilinceye kadar kesin delil niteliğindedir. Bir başka anlatımla bordronun sahteliği ileri sürülüp kanıtlanmadıkça, imzalı bordroda görünen fazla çalışma alacağının ödendiği varsayılır. Bordroda fazla çalışma

bölümünün boş olması ya da bordronun imza taşımaması halinde işçi fazla çalışma yaptığını her türlü delille ispat edebilmektedir (Kılıçoğlu, 2009: 126).

#### **1.4. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışma Modelleri**

Çalışma sürelerinin esnekliği, geleneksel çalışma saatlerinin farklılaşmasıyla ortaya çıkmıştır. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma saatleri, çalışma saatlerinin dağılımının belli oranlarda çalışanın istekleri, belli oranlarda da işletmenin ve ekonomik koşulların gereklilikleri göz önünde bulundurularak oluşturulmasına olanak sağlar. Geleneksel çalışma saatleri olarak nitelendirdiğimiz zaman aralıklarına, sabah 08: 00 işbaşı, akşam ise 18: 00 iş bitiş saatli veya bu saatlere yakın düzenlemelere bağlı kalmadan oluşturulan çalışma düzenini ifade eder. Bu esneklik türü sayesinde çalışanlar işin ve işletmenin gerekliliklerine göre çalışma saatlerini ayarlayabilecek konuma gelirken, kendi yaşam düzenleri için de gerekli olan zaman aralığını yaratabilme şansına sahip olurlar. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modellerini; çalışma süreleri bakımından çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma ve istihdam biçimleri bakımından çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma olmak üzere iki ana gruba ayırmak mümkündür. Çalışma süreleri bakımından çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma sınıflandırmasında, kısmi süreli çalışma, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma, kayan iş süreleri, iş paylaşımı modelleri yer almaktadır. İstihdam biçimleri yönüyle çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modelleri arasındaysa, evde çalışma, tele çalışma, ödünç iş ilişkisi, taşeron uygulamaları sıralanabilir Çalışma sürelerinde esneklik, çalışma sürelerinde belli bir başlangıç ve bitiş zamanı olmaksızın işletme ile iş görenin birlikte düzenlediği ve standart çalışma şeklinden farklı olarak belirlediği durumu ifade etmektedir (Eryiğit, 2000: 12).

##### **1.4.1. Çalışma Süresine Bağlı Uygulamaları**

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



#### 1.4.1.1. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası Modeli

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. Bu çalışma şekli haftalık 5 tam gün çalışmadan daha az bir iş haftasında sona eren 8 saatten daha uzun süreli çalışmalar olarak da tanımlanabilmektedir. 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).

#### **1.4.1.2. İş Paylaşımı Modeli**

İş paylaşımı, tam gün çalışılması gereken bir işi birden çok sayıda çalışanın, çalışma sürelerinin toplamını o işe ait süreyi dolduracak şekilde paylaşmaları anlamına gelmektedir. Bir başka anlatımla, iş paylaşımı, çalışma şekli normal süreli çalışmayı gerektiren bir işin, birden fazla kişi tarafından, hem iş bakımından hem de süre bakımından paylaşılmasıdır. Bu çalışma modelinin uygulanmasıyla çalışanların işi tamamlayacakları süreyi paylaşma konusunda çeşitli seçenekleri oluşmaktadır. İş paylaşımı; bölünmüş gün, bölünmüş hafta, dönüşümlü hafta olmak üzere farklı şekillerde uygulanabilmektedir. İş paylaşımını kısmi süreli çalışmadan ayıran en önemli özellik işin yapısının tam gün çalışmayı gerektirecek bir özellik taşımasıdır (Meriç, 2005: 1558; Aydın, 2008: 23).

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 paylaşımın 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, diğeri 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. 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. 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 (Turan, 2005: 33; Erdem, 2012: 250).

#### **1.4.1.3. Telafi Çalışması Modeli**

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. 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 (San, 2006: 39;Günay, 2007a: 12-13;Ekmekçi 2005: 30-31; Tunçomağ ve Centel, 2013: 148; Güven ve Aydın, 2007: 219-220; Eyrenci, 2007: 31; Eyrenci, 2004: 46; Caniklioğlu, 2005c: 187; Songu ve Birben, 2007: 276-277; Akyiğit, 2005: 1; Ekonomi, 2004a: 1249- 1250; Mollamahmutoğlu, 2011:909; Astarlı, 2008: 321; Çelik, 2009:337).

Ulusal bayram ve genel tatil günlerinden ne anlaşılması gerektiği 2429 sayılı Ulusal Bayram ve Genel Tatil Günleri Hakkında Kanuna göre belirlenmektedir. Anılan Kanuna göre, ulusal bayram sadece 29 Ekim Cumhuriyet Bayramıdır. 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı, 19 Mayıs Atatürk'ü Anma ve Gençlik ve Spor Bayramı, 30 Ağustos Zafer Bayramı, Ramazan ve Kurban Bayramı ile yılbaşı günü genel tatil günüdürler. Bununla beraber, maddenin sadece bu günlerle sınırlı olmadığını kabul etmek gerekir. Örneğin, sözleşme ile kabul edilen yöresel bir tatil günü ile hafta tatili arasında bir günlük çalışma gününün bulunması halinde, aradaki çalışma gününün de tatil edilerek sonra işçilere telafi ettirilmesi mümkündür. Tatil edilebilecek günlerin, ulusal bayram ve genel tatil günlerinden önce ya da sonraki günler olarak belirtilmesinin anlamı, bunlardan sadece birinde değil, hem önce hem de sonrasında tatil edilebilmesidir. Bununla beraber, 2429 sayılı Kanuna göre, ulusal bayram ve genel tatil günlerinin son günü Cuma gününe denk gelirse bunu takip eden cumartesi günü de tatil edilmelidir. Bu halde, işyerinde telafi çalışmasını gerektirmeyen ancak kanundan doğan bir tatil günü ortaya çıkmaktadır (Ekmekçi, 2005:33; Soyer, 2008: 158; Ekonomi, 2004a:1252; Akyiğit, 2013:5; Caniklioğlu, 2005c: 191-192.).

#### **1.4.1.4. Kayan Çalışma Süresi Modeli**

İşe başlama ve işi bitirme saatlerinde tüm çalışanların aynı zamanda yola çıkmaları nedeniyle farklı sorunları beraberinde getiren trafik yoğunluğunu hafifletmek amacıyla işletmeler, işe başlama ve işin bitiş zamanında esneklik uygulamalarına başvurmak zorunda kalmıştır. Kayan iş süresi uygulamaları da işgörenin ve işverenin taleplerini karşılamak üzere çalışma hayatının esnekleştirilmesinde uygulanan ilk çalışmalardan biridir. Kayan iş süresi uygulamasında günlük çalışmaya başlama ve bitirme saatlerinde her gün değişkenlik oluşabilmektedir, geleneksel çalışmadan farklı olarak, belirli bir periyot boyunca aynı saatlerde işe giriş-çıkış yapma mecburiyeti yoktur. Kayan iş süresinin; “basit” ve “nitelikli” olmak üzere iki farklı modeli bulunmaktadır (Çalışkan ve Sungur, 2009: 18; Çamlı, 2010: 31).

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. Kayan iş süresi iş görenlere işe başlama saatleri konusunda esneklik sağlama, sosyal yaşantıları için daha fazla zaman ayırma gibi avantajlar sağlamaktadır (Korkmaz, 2007: 33; Günay, 2007a: 14).

#### **1.4.1.5. Vardiyalı Çalışma Modeli**

Esnek iş sürelerinde en eski modeli oluşturan vardiyalı çalışma modeli bugün de hemen her ülkede yaygın olarak uygulanmaktadır. Bir işyerindeki nispeten uzun çalışma süresi iki ya da daha fazla çalışan grupları arasında birbirini takip eden başlama ve bitiş saatleriyle bölünmektedir. Vardiya çalışması genellikle aralıksız çalışma yapılması gereken işlerde uygulanır (Yüksel, 2006: 1).

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 (Noyan, 2007: 192).

1475 Sayılı Eski İş Kanunu'nda yer alan vardiyalı çalışmaya 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu ile yeni standartlar ilave edilmiştir. Mevzuatımızdaki düzenlemeler ve uygulamalar çerçevesinde vardiyalı çalışma işin 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. Başlangıç ve bitiş saatleri işletmenin yapısına ve faaliyet alanına göre değişiklik gösteren vardiyalı çalışmanın sabit ve dönüşümlü olmak üzere iki şekli bulunmaktadır (Ak, 2007: 25).

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. 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 (Korkusuz, 2005).

#### **1.4.1.6. Kısmi Süreli Çalışma Modeli**

Türk İş Hukuku incelendiğinde, 1475 Sayılı İş Kanunu'nda kısmi çalışmaya ilişkin herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. 4857 sayılı Kanun'la kısmi süreli çalışma Türk İş Hukuku'nda ilk kez tanımlanmakta ve hukuki bir zemine oturtularak işverenlere kısmi süreli iş sözleşmesi yapma serbestisi getirilmiş bulunmaktadır. Kısmi süreli çalışma 4857 Sayılı İş Kanunu'nun 13. maddesinin ilk fıkrasında tanımlanmıştır. Buna göre; "İşçinin normal haftalık çalışma suresinin, tam süreli iş sözleşmesi ile çalışan emsal işçiye göre önemli ölçüde daha az belirlenmesi

durumunda sözleşme kısmi süreli iş sözleşmesidir” Çalışma süreleri açısından esneklik uygulamaları içinde en eskisi ve en çok bilineni, kısmi süreli çalışmadır. Kısmi süreli çalışma, “çalışan ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden az olan düzenli çalışma” olarak tanımlanabilir (Ünal, 2005: 112; Topcuk, 2006: 27);

- Kısmi süreli çalışmanın normal (tam süreli) çalışma süresinden az olması,
- Bu çalışmanın düzenli ve sürekli olması,
- Kısmi süreli çalışmanın gönüllü olarak yapılması.

Kısmi süreli çalışmanın geleneksel çalışmadan farklı olarak, çalışanlar açısından faydalarına değinmek gerekirse, ikincil işgücü olarak tanımlanan, belirli sorumluluk ve kısıtlamalar nedeniyle ekonomik faaliyetlere sürekli katılım gösteremeyen işgücünün ekonomik faaliyetlere katılımını kolaylaştıran bir model olduğu söylene bilir. Çalışan bireyin iş yaşamı dışındaki sorumluluklarına vakit ayırabilmesine imkan sağlar. Geleneksel çalışma modeline kıyasla, kısmi süreli çalışma modelinde birey kendi biyolojik zamanına göre çalışma sürelerini tespit edilebilme şansı elde etmektedir. Yani birey psikolojik durumuna ve ihtiyaçlarına göre verimli olduğu saatleri belirleyerek, o saatlerde çalışma imkanı yakalamaktadır. Kısmi süreli çalışma, öğrenim hayatlarını sürdüren veya kişisel gelişimleri için gerekli olan eğitimleri almayı sürdürmek isteyen çalışanlar için de tercih edilebilir bir çalışma modelidir (Centel, 2006: 14; Mollamahmutoğlu, 2011:342; Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2010:74; Ünal, 2005: 6; Yorulmaz, 2008: 48-49).

#### **1.4.1.7. Kısa Çalışma Modeli**

Bütün dünya ile birlikte 2008 yılı ortalarından itibaren ülkemizde de yaşanmaya başlayan ekonomik kriz nedeniyle işçi ile işveren ilişkilerinde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Bazı işverenler işletmelerini küçültme yoluna giderek işçi sayısını azaltırken; diğer bir kısım işverenler ise çalışma sürelerini azaltma, üretimi kısma, işi geçici olarak durdurma ya da ücretsiz izin uygulamalarına gitmektedir. (Başterzi, 2005: 74; Caniklioğlu, 2005a: 502; Süzek, 2009: 743; Uçum, 2003: 83-84).

Sadece ekonomik kriz dönemleriyle sınırlı olmamak üzere, işyerinde yaşanan zorlayıcı nedenler dolayısıyla da işverenlerin benzer nitelikte önlemlere başvurdukları bilinmektedir. Bütün bu önlemler değerlendirildiğinde; hem işçilerin hem de işverenlerin etkilendiği görülmektedir. Geçmiş yıllarda da sıklıkla yaşanan bu gibi durumların işçiler ve işverenler yönünden olumsuz etkilerini kısmen de olsa önüne geçebilmek için getirilen önlemlerden biri de kısa çalışma uygulamasıdır (Aydın, 2009: 29; Ekmekçi, 2009: 47; Caniklioğlu, 2010: 98-99; Caniklioğlu, 2005a: 499; Akyiğit, 2013: 1; Süzek, 2009: 742; Demir, 2013: 541-542; Demir, 2006: 296; Subaşı, 2005: 348; Soyer, 2003a: 195).

Sözleşmenin yazılı yapılması koşulu geçerlilik şartı değil, ispat şartıdır. Sözleşmenin basit yazılı şekilde yapılması yeterlidir. Çağrı üzerine çalışmanın düzenlendiği hükümlerin nispi emredici niteliğe sahip olması nedeniyle, maddedeki düzenlemelerin aksi, ancak işçi lehine bir düzenleme yapılmışsa geçerli olacaktır. Eğer yapılan sözleşme ile o konularda işçi aleyhine bir düzenleme yapılmışsa veya madde metnine açıkça atıf yapılmışsa, bu hükümdeki düzenlemeler uygulanacaktır. Kısa çalışma uygulamasının, işçi ve işveren açısından yararı yanında, toplumsal boyutu da bulunmaktadır. (Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2010:84; Sarıbay, 2008: 284-285; Aydın, 2009: 49; Mollamahmutoğlu, 2011:922; Caniklioğlu, 2005a: 500; Caniklioğlu, 2010: 99; Güneri, 2009: 70; Süzek, 2009: 742; Demir, 2009: 542; Mollamahmutoğlu, 2011:914; Aydın, 2009: 30).

6111 sayılı Kanunla yapılan değişiklikten önce, sektörel düzeyde ya da işyerine özgü bir ekonomik kriz, kısa çalışmayı haklı gösterir nitelikte sayılmamaktaydı. Ancak yapılan değişiklikle, bir sektöre veya bölgeye ilişkin spesifik kriz durumunda da kısa çalışma uygulaması imkanı getirmiştir. Buna karşılık, yönetsel ya da organizasyona dayalı olarak o işyerinin kendisinden kaynaklanan bir krize girmesi halinde, işveren kendi kusurundan kaynaklanan bu nedene dayanarak kısa çalışma yaptıramayacaktır. Ancak dıştan gelmeyen, işverenin sevk ve idaresinden, işyerinden kaynaklanan ve benzeri nedenler genel ekonomik krizden kaynaklanıyorsa, bu durumda kısa çalışma yaptırılabilir. Ancak genel ekonomik kriz değil de, sadece işyerine özgü bir kriz söz konusu ise, zorlayıcı sebepten de bahsedilemeyeceği için kısa çalışma yaptırılmayacaktır. Kısa çalışma yapılmasına olanak sağlayan diğer hal ise, zorlayıcı nedenlerin ortaya çıkmasıdır. Genel anlamda zorlayıcı neden, önceden

öngörülemeyen, engellenemeyen, dıştan gelen ve meydana gelmesinde kusurlu olunmayan durumlar olarak tanımlanabilir (Biçerli, 2011: 49-50; Süzek, 2009: 744; Caniklioğlu, 2010: 101; Başterzi, 2005: 68; Caniklioğlu, 2010: 102; Akyiğit, 2005: 6-7; Süzek, 2009: 744; Aydın, 2009: 32; Ekmekçi, 2009: 48).

#### **1.4.1.8. Kapasiteye Bağlı Değişken Çalışma Modeli**

Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modellerinin bir diğer türü de çağrı üzerine çalışmadır. Çağrı üzerine çalışma, önceden yapılan hizmet akdi gereğince, çalışanın işveren tarafından çağrıldığında işyerine veya hizmetin verileceği yere gelerek çalışmasıdır. Çağrı üzerine çalışma kavramı İş Kanunu'nun 14. Maddesi'nde düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, yazılı sözleşmeyle, işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak, kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli iş sözleşmesi olarak nitelendirilmektedir. 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. 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 çalıştırırsa 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 (Noyan, 2007: 117-118).

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. 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).



## **1.4.2. İstihdam Biçimlerine Bağlı Uygulamalar**

İstihdam biçimleri bakımından; evde çalışma, tele çalışma, taşeron ve ödünç iş ilişkisi uygulaması bu başlık altında ele alınacaktır. İstihdam biçimleri bakımından çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modelleri ele alındığında, bu kapsamda yer alan istihdam biçimlerinin çalışana ve/veya işverene mekansal esneklik imkanı da sağlayabildiğini görmek mümkündür.

### **1.4.2.1. 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. Günümüzde tüm sektörlerde görülebilen taşeron sözleşmeleri, özellikle büyük işletmelerde tamamlayıcı nitelikteki faaliyetlerin farklı işletmelere devredilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Tam zamanında üretim, toyotizm ya da esnek üretim sistemleri niteliği itibariyle taşeron sözleşmesi kapsamında yer almaktadır. 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: 48-49).

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. Taşeronlaşma, genellikle üretim sürecinin doğrudan parçası olmayan bir kısmının başka birine aktarılması şeklinde ifade edilmektedir. 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. 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).

#### **1.4.2.2. Emekliliğe Yumuşak Geçiş**

Emekliliğe yumuşak geçiş, iş görenin aniden emekliye ayrılmasına alternatif olarak belli bir yaştan sonra da azalan sürelerde istihdam edilmesi şeklinde olmaktadır. Burada amaç, iş görenin birdenbire emeklilik şokuna uğramasını engellemek ve iş görenin yaşlılığına bağlı olarak azalan çalışma gücüne uygun olacak şekilde çalışma sürelerini düşürmektir. İşçinin aniden emekliliğe ayrılmasına alternatif olan emekliliğe yumuşak geçişte, belirli bir yaştan sonra işçi tedricen azalan sürelerde istihdam edilmektedir. Emekliliğe yumuşak geçiş uygulamasının amacı, işçiyi emeklilik şokundan kurtarmak ve aynı zamanda işçinin yaşlanmasına bağlı olarak azalan gücüne uygun bir şekilde iş sürelerini azaltmaktır (Tarcan, 2001: 32).

#### **1.4.2.3. Evde (Tele) Çalışma Modeli**

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. 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 (Zengin, 2008: 19).

4857 sayılı İş Kanunu’nda düzenlenmemiş olan evde çalışmanın uygulanmasına engel teşkil edecek bir hükmümde bulunmamaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve işlerin zaman ve mekandan bağımsız hale gelmesiyle evde çalışma daha yaygınlaşmıştır. 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. 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 özürllüler için de uygun bir çalışma şekli olduğu belirtilmektedir (Göktürk, 2007: 210).

## **1.5. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışma Düzenlemelerine Bakış**

### **1.5.1. Çalışanlar Açısından Değerlendirme**

Verimli olunan zamanlar bireyden bireye değişeceği gibi aynı şahsın farklı zamanlarında bile aynı olmamaktadır. Örneğin bazı kimseler sabahleyin geç saatlere kadar 10: 00-11: 00’a kadar uyumayı severken, bazıları da erken kalkıp işe başlamayı tercih etmektedir. Sabahleyin geç kalkmayı tercih eden kişi saat 08: 00’da iş başı yaptığı zaman verimsiz anında çalışmış olacaktır. İşletmeler, genelde çalışma sürelerini tespit ederken, çalışanların verimli oldukları zamanları dikkate almamaktadırlar. İşletmeye uygun olan ve işletmenin istediği vakitte işbaşı yapılmaktadır. Bu da çalışan performansını olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma ile, bu durum tersine dönmesi beklenmektedir. Çalışma sürelerinin ve işe başlama zamanının belirlenmesinde işletmeye uygunluk değil, çalışanın verimli olduğu zaman esas alınmaktadır. Esneklik

uygulamalarıyla, kişilere çalışma zamanını seçme ve belirleme hakkı tanındığından çalışanlar kendilerini en verimli hissettikleri zaman işe başlayacaktır. Çalışma sürelerinin ve şeklinin esnekleşmesiyle, çalışanlar kendi ihtiyaçları ve özel durumlarına göre çalışma programlarını belirleyebileceklerdir. Böylece, çalışanlar zamana hakim olacak, daha fazla bağımsız ve serbest zaman elde edeceklerdir (Yavuz, 2002: 22).

Bu durumun sonucu olarak da çalışanın veriminde ve işe karşı duyduğu tatmin duygusunda artış beklenmektedir. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modeliyle çalışanlar, iş dışında kendileri için kullanabilecekleri serbest bir zaman kazanacaklardır. Çalışma sürelerinin ve şeklinin esnekleşmesiyle kendi ihtiyaçları ve özel durumlarına göre çalışma programlarını belirleyebileceklerdir. Bu durumun çalışma hayatı ve özel yaşam arasında denge yaratması beklenmektedir. Çalışma saatlerinin değişik şekillerde düzenlenebilmesi, insan verimliliğini önemli ölçüde etkileyen faktörlerden biridir. Çalışanlar bu vesile ile tercihleri ve gereksinimleri yönünde kullanacakları zamanı düzenleme fırsatı bulduklarında, iş tatmini ve motivasyonlarının artmasının yanında daha kaliteli iş yapabilme potansiyeline de sahip olurlar. Sık sık izin alma, işe devamsızlık ve kısa sürede iş değiştirme gibi sorunlar azalır (Tekin ve Zenenler, 2007: 56).

### **1.5.2. İşverenler Açısından Değerlendirme**

Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışmanın çalışanlar açısından fayda ve sakıncaları olabileceği gibi, işverenler açısından da olumlu ve olumsuz yanları söz konusu olabilmektedir. İşverenler açısından olumlu yanları ele alındığında, çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modelleriyle fazla çalışma en aza indirileceğinden işverenin fazla çalışmadan doğan ek ücret ödemeleri azalacak, bunun sonucunda işveren çalışan maliyetlerini azaltma fırsatı elde edebilecektir. Çalışma zaman aralıklarının çalışanlar tarafından belirlenebilmesi, çalışanların daha dikkatli, huzurlu, dinç ve verimli bir şekilde çalışmalarını için gerekli ortamı hazırlayacaktır. Bu durumda işletmede verim artışına yol açması beklenmektedir. Çalışanların işe gecikmeleri ve işe gelmemeler işletmelerde verimliliği azaltan faktörler arasında yer almaktadır. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışmayla çalışanın iş yerine

geldiği saat, işe başlama saati sayılacağından bu sorunun büyük bir ölçüde azalması beklenmektedir. Yavuz'un anlatımıyla, çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma nin uygulanmasıyla işin insancillaşması ve çalışma şartlarının iyileşmesi sağlandığından dolayı bu gibi işyerleri işgörenler tarafından tercih edilmektedir. Esnek işletmeler personel temininde zorluk çekmemektedirler. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma uygulayan işyerlerinde çalışma şartları daha cazip olduğundan işten ayrılmalar ve işgücü devri azalmaktadır (Demir ve Gerşil, 2008:78; Odaman, 2007: 15-16; Caniklioğlu, 2008: 122-123; Ekonomi, 2008a: 234).

### **1.5.3. Sendikalar Açısından Değerlendirme**

Esneklik, işçi sendikaları ve konfederasyonları tarafından sendikaların varlığını tehdit eden bir oluşum olarak görülmekte ve işçi sendikalarının ilgili yayınlarında esnekliğin emek üzerindeki olumsuz etkileri ele alınmaktadır. Çalışanların fazla mesai ücretleri çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışmayla en aza indirilmektedir. Bilindiği üzere fazla çalışma ücreti olarak adlandırılan mesai ücreti duruma göre %50 ile %100'ü arasında hesaplanmaktadır. Çalışanların önemli bir gelir kaynağını oluşturarak esas ücretlerinin bile üzerinde olabilmektedir. Bu durum neticesinde çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modelleri sendikalar tarafından, çalışanların gelir kaynağındaki kaybından dolayı olumlu karşılanmamaktadır. Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modelleri nedeniyle, çalışanların tek bir çatı altında toplanmasının zorlaşabileceği ve sendikaların buna bağlı olarak üye sayısında düşüş olabileceği düşüncesiyle de sendikalar tarafından bu çalışma modelleri olumlu karşılanmamaktadır (Turan, 2005: 56).

### **1.6. Çalışma Süresinin Esnekleştirilmesi ve Fazla Çalışmadaki Etkin Unsurlar**

Esneklik yeni bir oluşum olmamakla birlikte 1970 sonrası önemini ve endüstri ilişkileri üzerindeki etkisini artıran bir oluşumdur. Günümüzde esneklik başta üretim ve işletmelere olmak üzere, çalışma sürelerine, çalışma biçimlerine, çalışma

mekanlarına ve çalışma hayatıyla ilintili pek çok alana uygulanabilir bir sistem olma özelliği göstermektedir. Bu duruma bakarak akla gelen soruysa “ ne olmuştur da esnekliğe ihtiyaç duyulmuştur, yani esneklik neyin sonucudur” olmalıdır. Bu soruyu tek bir neden belirterek açıklamak mümkün olmamakla birlikte, neden teşkil eden oluşumları birbirinden bağımsız düşünmek de mümkün değildir. Öyleyse diyebiliriz ki esneklik uygulamalarının yaygınlaşmasında birbiriyle ilişkili pek çok neden bulunmaktadır (Çakır, 2001).

Son yıllarda gelişen teknolojiler, yönetim anlayışındaki farklılaşma, ülkeler arasında ekonomik ve sosyal etkileşimi hızlandıran küreselleşme olgusu ve rekabet ortamı, belirginleşen esnekleşme arayışları ile ailevi ve sosyal ihtiyaçlar bugüne kadar geleneksel kabul edilen çalışma biçimlerini değiştirmiş ve yeni çalışma biçimleri ortaya çıkmıştır. Son zamanlarda birçok örgüt, esnekliği ve değişen şartlara adaptasyonu sağlayan yeni iş görme biçimlerine geçmiştir (Şen, 2000a: 54-56).

Bu noktada önem kazanan unsurlardan biriye tanınan bu özgürlüğü iş sorumluluklarının nasıl etkilendiği konusundaki algısıdır. Yeni çalışma biçimleri çalışanların ailevi sorumlulukları ile iş sorumlulukları arasında bir denge kurmaya yardımcı olabilmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların birçoğu, ailesiyle daha fazla zaman geçirmenin, ailevi sorumlulukları yerine getirmenin, kendilerine zaman ayırmak istemelerinin, çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma kararlarında etkili faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Çakır, 2001: 1).

### **1.6.1. Ekonomik Koşulların Değişmesi ve Teknolojik Gelişmeler**

1970’lerdeki ekonomik krizle birlikte küresel rekabeti, teknolojik gelişmeleri ve konjonktürel dalgalanmaları esas alan yeni bir üretim anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Bu yeni üretim anlayışında, üretim sisteminde bugüne kadar geçerli olan zaman, mekan ve ürün birliği kavramları giderek ortadan kalkmaktadır. İşletmelerin bu koşullarda yaşamlarını sürdürebilmeleri için, yeni üretim teknolojilerinden yararlanarak firma için yeni üretim örgütlenmelerine gitmeleri, değişen piyasa koşullarına uyum gösterebilecek esnek bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum, işverenlerin en kısa sürede ve en kolay şekilde ekonomik uyumu gerçekleştirecek kararları ve önlemleri almaları ile sağlanabilecektir (Şen, Esnek

Çalışma: 108; Güzel, 2000: 207; Arıcı, 2009: 66; Subaşı, 2005: 307; Ulucan, 2005: 205; Centel, Esneklik: 732; Yavuz, 2002: 619; Eyrenci, 2004: 15-16; Ekonomi, 2008a: 58; Subaşı, 2005: 307; Centel, Esneklik: 735).

Teknoloji kavramı, herhangi bir alanda uzmanlık ve bilgi birikimini bir adım daha öteye götürecek teknik yenilikler olarak tanımlanabilir. Bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelerin beraberinde getirdiği çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma biçimleri de işgücü piyasasını derinden etkilemiştir. Ekonomi sosyolojisine göre “bütün ekonomik olayların özünde teknolojik bir sürecin yer aldığı sosyal ilişkiler sisteminden oluştuğu” öne sürülür. İnsanoğlu hem tarım hem sanayi hem de günümüz toplumunda, kendine özgü teknoloji ve teknolojik bir düzeye sahiptir. Teknolojik gelişme ile doğaya egemen olma savaşı veren insanoğlu, sürekli yeni teknolojiler keşfetme ve üretme uğraşı içindedir. Bu yüzden ülkelerin ekonomik gelişme veya kalkınması bir bakıma yeni teknolojileri bulma, geliştirme, üretme, uygulama ve sosyo- kültürel boyutlarıyla bunlara uyum gösterme süreçleri anlamına gelmektedir (Çelik, 2007: 15).

### **1.6.2. Ekonomik Kriz ve İşsizlik**

Çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma yaygınlaşmasının diğer bir sebebi de, 1970’ler sonrası ortaya çıkan ekonomik durgunluk ve işsizliktir. Bu tarihlerden sonra, genel olarak dünyada iktisadi büyüme hızı zayıflamış ve işsizlik artmıştır. İktisadi durgunluğun mevcut olduğu bu yapıda, yeterli yatırımlar yapılamamış ve istihdam sağlanamamıştır. Bu nedenle, hükümetler, esnekliği istihdamı artıran ve işsizliği azaltan tedbir olarak teşvik etmişlerdir. Piyasadaki dalgalanmalara karşı gerekli duyarlılıkta olacak çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma düzenlemeleri ise, bu tür güçlüklerin üstesinden gelebilmektedir (Centel, 2002: 1-2; Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2010: 164; Ulucan, 2005: 209).

### **1.6.3. Küreselleşme ve Rekabet**

Küreselleşme, dünyanın bir bölgesinde meydana gelen sosyal, politik, ekonomik faaliyetlerin bir parçası olan olayların, alınan kararların, kürenin bir diğer

tarafındaki bireyleri ve toplulukları etkilemesiyle ilişkilendiren kavramdır. Esnekliğin önemli bir nedenlerinden biri olarak, ulusal ekonomilerin sınırları aşarak küresel bir nitelik kazanması ve bunun sonucunda da her türlü alanda rekabetin uluslararası boyutta yaşanmış olması gösterilebilir. Küreselleşmenin sonucu olarak günümüzde devletler ekonomik açıdan hızla birbirine bağımlı hale gelmektedir (Zengingönül, 2007: 12; Çelik, 2007: 13).

Ekonomik faaliyetlerin küreselleşme eğilimine girmesi beraberinde, iletişim sistemlerinin ülkeler arası sınırları yok etmesi ve bölgesel gruplaşmalara dayalı ekonomik bütünleşme eğilimlerini de getirmiştir. Artık, ülkeler için ürettikleri mal ve hizmetleri sadece kendi ulusal pazarları içinde satabilmeleri yeterli olmamaktadır. Küreselleşmeye dayalı olarak artan rekabet ortamı çalışma hayatında esnekleşmenin kullanılmasını gerekli hale getirmiştir. İşletmeler rekabet koşullarındaki dalgalanmalara karşı önlem olarak esnekleşme olgusunu kullanmaya başlamış ve bu dalgalanmalarda doğacak zarardan esnekleşme yoluyla kaçınmayı tercih etmeye başlamışlardır. Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet şartlarının artması esnekliği gerekli kılmaktadır.

#### **1.6.4. Üretim Sistemi ve İstihdam Yapısındaki Değişiklikler**

Mal ve hizmet üretiminin çeşitlenmesi işyerlerinin uzun süreye bağlı faaliyette bulunma gereğini ortaya çıkarmış, artan müşteri talepleri 24 saat hiç durmadan çalışma düzeninin kurulmasını gerektirmiş ve bunlarla bağlantılı olarak esnekleştirme, işçilerin de tercih ettikleri yeni esnek istihdam türleri ile birlikte ön planda yer almaya başlamıştır. Ayrıca, yeni teknolojilerin pahalı olması nedeniyle rekabet gücünü koruyabilmek ve artırabilmek için üretimin sürekli olması da zorunludur. Üretimin devamlılığı ya fazla çalışmayla ya da çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışmayla sağlanabilmektedir. fazla çalışma işgücü maliyetlerini artırdığından, işletmeler çalışma süresinin esnekleştirilmesini ve fazla çalışmayı tercih etmişlerdir. Geçen elli yıl içerisinde aileler yapısal ve davranışsal açıdan büyük değişimler geçirmiştir. Ailedeki değişimin en önemli sonuçlarından birisi de kadının rolündeki farklılaşmayla ilgilidir. Her şeyden önce çalışan kadın sayısı gittikçe artmaktadır (Günay, 2004: 179; Yeniçeri, 2006: 172).



18.yy'ın sonunda iş yaşamı erkekler için, ev de kadınlar için sosyal bakımdan uygun bir ortam olarak görülüyordu. Kadınların erkeklerin iş giysilerini kuşanması, ancak bir zorunluluk sonucu olarak, İkinci Dünya Savaşı sırasında mümkün oldu. Bu sayede kadınların eskiden yalnızca “erkek işi” diye nitelenen birçok faaliyet için yeterli olduğu ortaya çıktı. 2. Dünya Savaşı'ndan bu yana, çalışan kadınların sayısında %100 oranında bir artış görülmüştür. Son 20 yıldan bu yana kadınlar, bilgi çağının yarattığı milyonlarca yeni mesleğin üçte ikisini ele geçirmişlerdir. Kadınların bu ataklarının önümüzdeki dönemlerde de süreceği tahmin edilmektedir. Ticaret ve diğer hizmet sektörlerinde kadın çalışanların oranı, 1970'lerde %10 dolaylarında iken günümüzde içlerinde bankacılık, muhasebecilik ve bilgi-işlem gibi mesleklere çalışan kadın çalışan oranı %30 ile %50 arasındadır. Yeni iş alanlarını dolduran kadınların çalışanların sayısı, erkek çalışanların iki katı seviyesine ulaşmıştır. Kadınlarla ilgili anlayış değişimlerinden de söz edilebilir. Bu çerçevede özellikle az gelişmiş ülkelere özgü “ben kadından emir almam” yaklaşımının da büyük ölçüde yıkıldığı gözlemlenmektedir (Mccarraher ve Daniels, 2004: 18;Yeniçeri, 2006: 172).

Kadınların çalışma hayatına adım atmalarıyla birlikte esneklik uygulamalarına duyulan ihtiyaç artmıştır. Bunun nedeni kadınların aile içerisinde sahip olduğu anne olmak, eş olmak gibi farklı rolleri ve çalışma hayatında sahip olduğu çalışan kadın rolünü dengede tutabilme çabasıdır. Kadın çalışanlar ev ortamında bilişim teknolojilerini kullanarak, iş yerinde bulunma saatlerinde değişiklik yaparak ya da haftalık çalışma sürelerini kısaltarak yaşadığı rol çatışmasını en aza indirme çabasıdır. Kadınların işgücüne katılımını artırmak isteyen ülkeler çalışma süresinin esnekleştirilmesi ve fazla çalışma modellerini benimsemek zorunda kalmıştır. Kadın çalışanların genellikle “eve iş verme” sistemini benimsemeleri bu süreci etkilemiştir. Kadın çalışanlar, tam gün değil de part-time diye ifade edilen kısmi süreli çalışmayı tercih etmektedirler. (Çelik, 2007: 18).

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **MOTİVASYONUN ÖNEMİ, TEMEL BİLEŞENLERİ VE**

### **MOTİVASYONU FAKTÖRLERİ**

#### **2.1. Çalışma Süresinin Esnekliği ve Fazla Çalışma Düzenlemelerini Etkileyen Tutumlar**

İnsanları ve insan davranışlarını açıklamak için sık sık kullanılan kavramlardan biri tutumdur. Tutumlar psikolojik bir düşünsel oluşum içinde ve toplumsal değer, norm, ilişkilerin etkisiyle oluşurlar. Bu durum davranış bilimcilerin tutum hakkında farklı bakış açılarına sahip olmalarına neden olmuş ve tutumla ilgili farklı tanımlar ortaya atılmıştır. Genel olarak tanımlamak gerekirse tutum; insanların çevresindeki herhangi bir kişiyi, durumu, nesneyi olumlu veya olumsuz olarak değerlendirmesi ve bu değerlendirmelere dayanarak belirli bir şekilde davranma eğilimi göstermesidir. Kişinin tutum oluşturduğu objeye ise tutum nesnesi denir (Evren, 2007: 71; Günay, 2007a: 9).

Bireyin herhangi bir olaya, nesneye ya da kişiye ilişkin tutumları, onların gösterebilecekleri olası davranışlar için belirleyici etmenlerdir. Tutumun doğrudan gözlenebilmesi mümkün değildir. Tutumlar ancak davranışa döküldüğünde gözlemlenebilir. Tutumlar insan davranışlarında gözlemlenen tutarlılıkların, çıkarsanmış temelleridir. Çıkarsama ise, sözlü veya sözsüz davranışlar esas alınarak yapılan gözlemlere dayanır. Bireysel tutumlara yön veren olaylar daha önce kişinin başından geçmiş olay ve deneyimlerin bir sonucudur. Bu tecrübelerin etkileri arasında doğup yaşadığı çevre, cinsiyet, eğitim, sosyal mevki vb. bireysel özellikler sayılabilir. Bunlar iş hayatının ilk izlenimleri üzerindeki en kuvvetli etkenlerdir (İnceoğlu, 2010: 56-57; Eren, 2013: 180).

## 2.2. Motivasyon Kavramı

İnsan unsurunun fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmek düşüncesi, bizi motivasyon kavramına götürmektedir. İnsanlar arası ilişkiye yön veren en önemli etmenlerden biri motivasyondur. “Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin ortak hedefi; insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır.” İşin ne olduğu önemli olmaksızın amaç işin yapılmasıdır. İstenilen işin yapılabilmesi için kişinin işini sevmesi, istekli çalışması yeterince emek göstermesi gerekmektedir. Bütün bunların sağlayıcısı ise motivasyondur (Fındıkçı, 2003: 373).

En genel anlamıyla motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru, devamlı bir şekilde hareket geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır. “Yöneticilerin dolayısıyla bir işletmenin başarısı, çalışanların işletme amaçları doğrultusunda çaba göstermelerine; bilgi, yetenek ve güçlerini bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır.” Başka bir ifadeyle motivasyonla performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan çalışanların, yüksek performans göstermesi beklenemez. Bu nedenle temel görevi işletme amaçlarını gerçekleştirmek olan yöneticiler, amaçlarına ulaşmanın ve işletmeyi daha da geliştirmenin ancak işletme çalışanları sayesinde gerçekleşebileceğini görmek ve onları motive etmek için çaba ve zaman harcamak zorundadır. Motivasyon sürecini gösteren öncelikle ihtiyacın ortaya çıkması ve bu ihtiyacı harekete geçiren uyarıcıların harekete geçmesi gerekmektedir. Daha sonra bu ihtiyaç bireyi motive ederek davranış değişikliğine iterek ihtiyacın tatminine ulaştıracaktır (Güney, 2007: 226).

Motivasyon kişilerin belirli amaçlar etrafında harekete geçirilmesine yönelik olup; ihtiyaçların, dürtülerin ve güdülerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Tınaz, motivasyon kavramı temelinde, aşağıdaki üç faktörün bulunduğunu ifade etmektedir.

- “Bireyin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığıyla davranışın tetiklenmesi.
- Belli bir hedefe ulaşılma üzere davranışın yönlendirilmesi,

Bireyin işindeki performansı kişinin işinde mutlu olmasını sağlar. Buradan anlaşılacağı üzere kişinin performansı, motivasyonu ve gereksinimleri arasında doğrudan bir ilişki vardır.

### **2.3. Motivasyonun Önemi**

İşteki verimin de artmasını sağlayan motivasyon, takım ruhunun oluşmasına da etkide bulunacaktır. Bu da şirketin amaçlarını gerçekleştirmesinde önemli rol oynayacaktır. Çalışanlar yeterince motive olmamışlarsa eğer ekip halinde çalışma yerini bireysel çalışmaya bırakacaktır. İşbirliği azalır ve problemlerli bir çalışma ortamı oluşacaktır.

#### **2.3.1. İşletmeler Açısından**

Çalışanın iyi ve verimli hizmet sunabilmesi için öncelikle kendisinin sağlıklı olması gerekir. Beden ve ruh sağlığının yerinde olabilmesi de bazı şartların elverişli olmasıyla mümkündür. İş gücünün iyi sunulabilmesi için çalışan koşullarının iyileştirilmesi gerekir, bunun için de çalışma koşulları düzeltilir, demokratik bir ortam oluşturulabilir. İşletme yönetiminde yaşanacak yönetsel aksaklıklar birbirinden çok farklı sonuçların doğmasına neden olsa da sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar üretim düşüklüğüne ya da maddi zararın olmasına sebep olurken, Hizmet sektöründeki yanlış kararlar, kalitenin düşmesine ve bozulmasına neden olmaktadır. İnsanların daha etkin ve verimli çalışmaları için, çevresinden memnun olmaları gerekir. Kaliteli hizmet sunabilmek için insan faktörüne önem verilmelidir ki, bu noktada müşteri memnuniyeti öne çıkmaktadır. Müşteri memnuniyetinden kasıt, hem dış hem de iç müşterinin tatmin olmasıdır. Günümüze bakıldığında, birçok kurumların önemli problemleri mevcuttur. Bu problemleri; işletmelerdeki yüksek stres düzeyi, yoğun bir çalışma ortamında yer alan çalışanlar, iş görenlerin iş memnuniyetinin olmayışı ve sonucunda iş gücünün yetersiz oluşu ve müşterilerin de memnuniyetsiz olarak işletmeden ayrılışı ile bütün bunların motivasyon bozukluğuna neden olması şeklinde sıralanmaktadır (Okay, 2012: 21).

### 2.3.2. Çalışan Açısından

İşletmeler toplumun talep ettiği hizmetleri sunmak maksadıyla kurulmuş ürün-emek-yoğun teknolojiye sahip kurumlar düşünüldüğünde saptanan amaca varabilmek, işletmenin başarılı olması ya da başarısız olması iş görenlerin performansı ile ilgilidir. Birçok meslek gruplarına sahip işletmede çalışanların motivasyonu işletme çıkarlarıyla aynı doğrultuya gelmesi sağlanarak beklentilerinin karşılanması gerekir. Bu da performansa yansıtılarak verimi artırır. İnsan yapısı çok karmaşıktır ve tanımlamak zordur. Davranışları, talepleri; ortama, topluma, koşula göre değişiklik göstermektedir. Günümüze bakıldığında insanların bilgi düzeyi, sosyal ve kültürel birikimlerinin arttığı görülmektedir. Bu yüzden çalıştıkları işletmelerde kazandıkları maddi gelirle yetinmemektedir ve duygusal tatmin, sosyal yaşam aramaktadırlar. İş gören hayatının büyük bir kısmını işte geçirmektedir. Bu yüzden kurumda huzurlu olduğu kadar işletmenin amaçlarını kendi amaçları haline getirir. İşletmenin amaçlarını benimserse verim artar ve kurum başarılı olur. Bireyin hedefleri ile şirketin hedefleri aynı yönde olmalıdır, başarı ancak bu şekilde olur. Her insan farklı sebeplerden dolayı para biriktirir. Bazıları ansızın para kaynağına gerek duyulacağını düşünür ve kendisini güvenceye alır. Bazıları ise sosyal statü adına, toplumda saygı görmek adına birikim yapar. Bazı insanlar da yaşam kalitesini arttırmak için para biriktirme yoluna giderler. Hijyen ya da çevresel bir faktör olarak ücret, bazı insanlar için önemli bir motivasyon kaynağı olmasına karşın başlı başına kafi gelmez. Ancak sağlanan motivasyonun pekiştirilmesini artmasını sağlar. Motivasyon etmenlerinin yapılan araştırmalarda niteliklere, bakış açısına, bireye göre farklılıklar gösterdiği gözlenmiş ve bu biçimlere göre sınıflandırılmıştır (Ay ve Karakaya, 2007: 55).

### 2.3.3. Yönetici Açısından

Yönetici, amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarla iş birliği yapması gerektiğinin, bireyi ve performansa etki eden etmenlerin anlaşılması yolundan geçtiğinin farkında olmalıdır. İşveren bireysel farklılıkların farkında olmalı herkesi aynı şekilde motive etmeye çalışmamalıdır. Eski bir düşünceye göre çalışanlar korku ile motive olur ve işi bireyler severek yapmazlar. Motive etmek için maddi destek vermek gerekir düşüncesi mevcuttur. Bu kısa süreli mutluluk sağlarken uzun süre için

iyi bir planlama yöntemi değildir. Modern yaklaşıma göre çevre (tanıma, statü, karara aktif katılım) iyi tanınmalı ve kullanılmalıdır. Yönetici, performans ve motivasyon arasındaki bağlantıyı fark etmeli ve iyi kullanılmalıdır. Çalışma grubu yeterince motive olmamışsa eğer yönetici tek başına sandalı yürütmeye çalışıyor demektir. Bu şekilde ilerlemek zordur. Oysaki motive olmuş bir grupta yönetici gemi kaptanı gibidir ve grubu çizdikleri rota doğrultusunda hedefe ulaştırmaktadırlar. “Çalışanların motive olması yöneticiler açısından bir taviz değildir. Pek çok insan kişileri motive etmek için bir takım tavizler vermek gerektiğini düşünür.” Oysaki iyi bir idareci elemanların en büyük çatışmaları kendi içinde yaşadığını bilir. İyi bir motivasyonla kişinin kendi içinde uydurdukları engeller yıkılır. Çalışanların çevresini tanımak, çalışmanı anlamak, çevresinde gözlem yapmak neticesinde kişiyi neyin motive ettiği tespit edilir. İletişimi iyi olan kişiler sorunlarını daha kolay çözüme kavuşturur. Böylece iş arkadaşları arasındaki ilişki de iyi olacaktır ve bu da yöneticiye ve kuruma yansımaktadır (Barutçugil, 2004: 23).

#### **2.3.4. Aile ve Arkadaş Çevresi Açısından**

Evlilikte, arkadaş çevresinde, ebeveyn olarak motive edici etmenleri bilmek ilişkilerin daha sağlıklı ve sorunsuz olmasını sağlayacaktır. Her davranışın bir nedeni vardır. Bu sebepleri bulmaya çalışmak, başka problemleri de tahmin etmeye bulmaya, problem ortaya çıkmadan çözmeye yardım etmiş olacaktır. Bu kavrama aşına olan kişiler, aile ve arkadaş çevrelerinde bu kavram üzerinde yoğunlaşacaktır. Gerek iş hayatında gerek sosyal yaşamda ya da özel hayatta mutlu ve huzurlu bir yaşam için motivasyon etmeninin önemi üzerinde durulmalıdır (Okay, 2012: 21).

### **2.4. Motivasyonun Temel Bileşenleri**

#### **2.4.1. Örgütsel Hedefler**

Motivasyon kavramı, örgütsel sebepler bağlamında düzenlenmediği takdirde, iş görenin çalışmaları yanlış noktalara gidebilir. “Motivasyonun bir yönetim fonksiyonu olarak önemli, örgütte insanın ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasında

bir çelişki olduğu fikri kabul edildikten sonra artmıştır.” Kişiyi motive ederken örgütün amaçları ile aynı doğrultuda olmasına dikkat edilmelidir. Sunulan motive çalışmalarını çatışma yaratmadan örgütün hedeflerine doğru kanalize edilmelidir. Bundan dolayı motivasyonun şirket adına kullanılabilmesi ve yönetsel olarak başarı elde edilmesi için, çalışanın harcadığı enerjiyi şirket yararına kanalize etmelidir. Buradaki yönlendirme motive araçlarını kullanarak yapılmalıdır. Bu sayede çalışanın enerjisi hem kendi ihtiyaçlarına şirket hedeflerine yöneltilmiş olacaktır (Altuğ ve Nabant, 2008: 19).

#### **2.4.2. Bireysel İhtiyaçlar**

Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç, motivasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır. “Birey arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edemedikçe, bir iç dengesizlik ve bir gerilim hali ortaya çıkmaktadır.” Bireyin dikkati bu ihtiyaçlara yönelmişken verimli çalışmasını beklemek doğru olmaz. Öncelikle talebi gidererek iç çatışmayı ortadan kaldırmak gerekmektedir. Bireyi harekete geçirmek için ihtiyaçlarının giderilmesi gerekir. Giderilen bir gereksinim, bu tatminin tesiri kaybolana dek davranışı değiştirmeyecektir. Bunun yanında her gereksinim giderilmekle yok. olmaz Çalışanlar kişisel ihtiyaçlarını gidermek için sonsuz bir çaba içerisindedir. İhtiyaçlarını gidermede her zaman başarılı olamayabilirler. Bireysel ihtiyaçları giderilmeyen kişi huzursuz olur ve yaptığı işe karşı yeteri kadar motive olamaz. Çünkü ne kadar çalışırsa çalışsın ihtiyaçlarını gidermede yetersiz kalacaktır (Eren, 2013: 318).

#### **2.4.3. Efor ve Performans**

İhtiyaçların tatmin edilmesinde birey belirli bir çaba içerisindedir. “Tatmin edilmemiş ihtiyaçları bulunan ve bunları karşılamayı arzu eden bireyin içinde bulunduğu fizyolojik veya psikolojik gerilim hali bireyin belirli davranışlar sergilemesine neden olur.” Birey iç çatışmasını yaşadığı eksikliklerin giderilmesi için bir takım tepkiler verir. Bir amaca hizmet eden bu bireysel hareket, çabadır. Kişinin gereksinimi giderilene dek bu çaba devam eder. Çalışanların sarf ettikleri efor karşılığında, ihtiyaçlarının karşılanma derecesi ile çalıştıkları iş yerlerindeki huzuru

doğru orantılıdır. Çünkü, sarf ettiği eforun karşılığını alamadığını hisseden kişi huzursuz olur. Bu huzursuzluğunu iş yerine aksettiren çalışanlar, çalışma ortamında da huzursuzluğa sebep olur. İhtiyacın ortaya çıktığı andaki gerilim ile ihtiyacın giderildiği gerilim arasında farklılıklar vardır. İlk gerilimden sonra, kişi efor sarf edip, performans göstererek örgütsel ve bireysel amaçlar doğrultusunda eylemine devam etmektedir. İhtiyacın giderilmesi hareketi de sona erdirmektedir (Altuğ ve Nabant, 2008: 29).

## **2.5. İş Motivasyonunu Etkileyen Faktörler**

Motivasyonun hedefi, iş görenlerin hevesli, performansı yüksek ve etkin iş görmesini sağlamaktır. Bunu sağlamamanın yolu çoktur, fakat istenilen noktaya varılamamıştır. Motivasyon sağlamak için yapılan etkinlikler ortama ve zamana göre değişiklik gösterir. Her Şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bireyler kendi ihtiyaçları doğrultusunda motive olurlar. Bunun için çalışanları iyi tanımak ya da ortalamaya hitap edecek teşviklerde bulunmak gerekmektedir. Başka bir açıdan motivasyonu etkileyen etmenlerin yaşanılan evre ile de ilgisi vardır. Ayrıca motive edici etmenlerin, yöneticinin tutum ve davranışları ile de ilgisi vardır. Motive araçları psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar, ekonomik araçlar Şekilde sıralanabilir. Grldği gibi, motivasyonu etkileyen faktörler üç grupta toplanmıştır. İş hayatında motivasyon, sadece ekonomik, sosyal veya yönetsel araçların biri ile değil, bu faktörlerin hepsinin bir arada sağlanmasıyla başarıya ulaşacaktır (Karaman, 2010: 49).

### **2.5.1. Ekonomik Motivasyon Araçları**

İş görenlerin performansını arttırmak için, iş görenleri azimli bir Şekilde çabalamaya yönlendirmek gerekir. İş görenlerin motivasyonunda maddi araçların güçlü bir rol aldığını unutmamak gerekir. Çalışanların iş hayatındaki motivasyon sağlayıcılardan en önemlisi, ekonomik araçlardır. İş görenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken hayatını ve ailesiyle olan yaşantısını iyi bir Şekilde idame ettirmeye yetecek ücret kazanmaktır. Özellikle az gelişmiş ülkelerde işsizlerin ve kalifiye



olmamış işçilerin sayısının oldukça fazla olduğu bilinmektedir. İş gören, geçim kaynağını kaybetme korkusuyla idarenin beklentilerine cevap şeklinde çalışma yoluna girecektir. Bu sebeple, motivasyon faktörleri içerisinde maddi motivasyon, diğer etmenlerden daha güçlüdür (Ateş, 2010: 34).

### **2.5.1.1. Ücret Yönetimi**

İş görenlerin hak ettiği ücretin yanında bir de teşvik ücreti vardır. Yapılan iş ölçülemiyorsa eğer teşvik vermek kolay olmaz. Prim alan çalışan ile almayan çalışan arasında problemler doğabilir (Telman, 2001: 105). Taylor'a göre ücretin yüksek olması iş görenin motivasyonunun daha yüksek olmasını sağlayan en önemli etmendir. Bu düşüncedeki esaslar, motivasyon gücü yüksek olan paranın, gereksinim duyulan çok çeşitli mal ve hizmetleri satın alabileceği ve yüksek ücretin aynı zamanda mesleki yeterlilik ve bireysel başarının bir nevi göstergesi olduğu gerçeğidir. Belli zamanlarda yapılan araştırmalara göre iş görenlerin beklentilerinin, çoğu zaman yüksek ücret yönünde olduğu gözlenmiştir. Yüksek ücret tek etmen olmasa da motivasyon ve performans açısından önemi büyüktür. Hatta kullanılmazsa verim düşebilir. Buradaki ücret sadece iş gücünün değil, bireyin göstermiş olduğu başarının da göstergesidir. Ücretin az görülmesi, iş tatminini azalttığı gibi, denklik duygusunu da azaltır (Barutçugil, 2004: 443).

### **2.5.1.2. Terfi ve Ödül Sistemleri**

Motivasyonu tamamen maddi kaynaklara bağlamaktan ziyade, ekonomik kaynaklarla, psikolojik kaynakların yoğrulduğu bir motivasyon yöntemi kullanmak daha uygundur. Bunu yapmak içinde kurumuma uygun bir plan yapılmalıdır. İş gören sadece gelir elde etmek için çalışmaz. İş göreni çalıştığı kuruma ve yaptığı işe sadık kılan, işletmenin içinde saklı başka nedenler de mevcuttur. (Bayraktaroğlu, 2003: 142). Yöneticilerin büyük bir kısmı çalışanlara karşı iki temel yaklaşımla yavaşlarlar. Bunlarda birincisi, herkesin bir fiyatı vardır, ikincisi ise bu fiyat parayla ödenebilir. Yöneticilerin bu yaklaşımı, yönetim işinin, çalışanları birer makine gibi görmek ve yaptıkları işlerin karşılığında para ödemekle yeterli gördüklerinden

kaynaklanmaktadır. Fakat çalışanların, yaptıkları işte motivasyonunu etkileyen birçok unsur olduğu yukarıda birçok başlık altında sunulmuştur. Yöneticiler, çalışanlarından verimli ve etkin bir çalışma bekliyorsa, sadece ücret ile motivasyonun sağlanamayacağını anlamaları ve çağdaş yönetim teknikleri ile çalışanları yaptıkları işe motive etmeleri gerekmektedir. Bunlara örnek olarak toplu yemek, piknik, geziler düzenlenmesi, takdir belgeleri gibi küçük fakat çalışanlara aidiyet duygusunu yerleştiren düzenlemeler yapılabilir (Koçel, 2011: 48).

### **2.5.1.3. İletişim ve Kararlara Katılma**

İletişim, içinde bulunulan çağa göre motivasyon faktörleri arasında en önemlilerinden bir tanesidir. İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda çok önemli bir yer tutar. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. İletişimin ve ilişkinin iyi olmadığı bir ortamda çatışmalar doğar bu da performansı etkiler. Aralarında sorun olan çalışanların takım halinde çalışmasını, iyi işler başarmasını düşünmek gerçekçi bir yaklaşım değildir (Tarcan, 2000: 4; Keser, 2006: 32). İşveren iş görenlerin yalnızca beden gücünden oluştuğunu düşünmek yerine düşünen ve duyguları olan varlıklar olarak görmelidir. Bunu sağlamak içinde onların fikirlerine önem verilmeli karar aşamasında rol verilmeli ve bu noktada teşvik edici davranmalıdır. Bütün bunları gerçekleştirmek için brainstorming, öneri sistemi, açık kapı toplantılarından yararlanılabilir. Deneyimli kişi işi daha iyi yapar, bunun üzerinde de durulmalıdır. Ayrıca, deneyimli çalışanların tecrübelerinden, yeni personel eğitiminde yararlanılabilir (Çamlı, 2010: 67).

### **2.5.1.4. İş Genişletme ve İş Zenginleştirme**

İş genişletmede, iş görenlere bir takım roller verilmektedir. İşi büyütme noktasında yapılacak en önemli adım iş görenlerle sorumluluk paylaşmaktır. Başka bir yöntemi de iş görenlere yetki devretmektir. Sorumluluk almayı isteyen güçlü olmayı isteyen çalışanlar için bu fırsattır. İş genişletmenin şirkete de olumlu katkısı vardır. İş görenler işi benimserler. işin sorumluluğunda olan bireylerden oluşan bir iş ortamında verimlilik artar (Akıncı, 2002: 3). Bu kavram ilk kez Herzberg tarafından

kullanılmıştır. Herzberg'e göre organizasyonda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesi için mevcut çalışma ortamının ve koşullarının daha cazip hale getirilmesi gerekir. Çalışma ortamının rahat çalışılabilir hale getirilmesi ve bu düzenlemede iş görenlere söz hakkının verilmesi çalışanları mutlu eder. Aynı zamanda çalışanların motivasyonunun artması, nitelikli işlerin elde edilmesi ve daha yüksek performansın sağlanması söz konusudur. Bu yöntemle işletmeye herhangi bir maliyet çıkarmadan, yönetsel bir düzenlemeyle, hem personelin etkinlik ve verimliliği artırılırken, hem de onların moral ve motivasyon seviyeleri ile iş yaşam kalitesi yükseltilmektedir (Akgündüz, 2006: 78).

#### **2.5.1.5. Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları**

Yaşantımıza bakıldığında, insanlar hayatlarının önemli bir kısmını çalışma ortamlarında harcamakta, maddi manevi ihtiyaçlarını iş kurumlarında karşılamaktadırlar. Bundan dolayı, iş görenler gereksinimlerini gidermek için iş kurumuna bağlı olmak zorunda kalırlar. Bu his neticesinde özel şirketlerde çalışanlar endişe duymaktadırlar. Çalışanların şirkete olan bağımlılıktan zarar görmemeleri için ortaya çıkmış olan sosyal güvenlik ve emeklilik planları; emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanları maddi açıdan koruyacak sistemler oluşturulmuştur. Çalışanlar için mecburi bir hizmet olan bu kavramlar, günümüze bakıldığında ödül değil hak edilmiş kavramlardır (Yıldırım, 2000: 435).

#### **2.5.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları**

İş görenler için maddi desteğin yanı sıra duygusal tatmin de, motive edici bir etmendir. Performansı iyi olan çalışanın, her hangi bir yolla takdir edilmesi, sorumlulukların paylaşılması, gerektiğinde yetki devri, statü, çalışanın kendini geliştirme imkanları, grup halinde ya da bireysel çalışma fırsatları, psikolojik açıdan kendini güvende hissetme, sosyal ortamların sunulması, danışmanlık fırsatları, çevreye sağlayacağı uyum için gerekli tedbirlerin alınması, iş görenlere maddi desteğin

dışında, psikolojik açıdan destek ve teşvik veren psikolojik motive etmenlerdir ve oldukça önem arz eden faktörlerdir.

#### **2.5.2.1. Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanların çoğu, bağılılık hissini tatmin etmek veya bireysel gelişimi sağlamak amacıyla, bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine değer verirler. İş görenlerin bağımsız çalışmalarına imkân veren yönetici bireyin kendine güven duygusunun gelişmesine sebep olacaktır. Böylece birey kendisini işletmenin bir üyesi ve gruba ait değerli bir kişi olarak hissedecektir. Bu his onun verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bağımsız çalışmak demek, çalışanların özgürlüğünün sınırsız olması demek değildir. Sınırsız özgürlüğün olduğu bir ortamda kurumun varlığından ve sahip olacağı otoriteden bahsetmek mümkün olamaz. Bunun yanında iş görenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik araçlar yardımı ile saptayıp, hiç değilse o noktalarda gerektiği kadar özgürlük sunmakta fayda vardır. Kısmi özgürlüğün olduğu ortamlarda, bireysel yetenekler, farklı bakış açıları, güçlü fikirler kolaylıkla doğabilir (Alkış, 2001: 60).

#### **2.5.2.2. Statü ve Çevreye Uyum**

Bireyin çalışmalarına iş arkadaşlarının ve üstlerinin önem vermesi bireyin daha çok motive olmasını sağlar. Bununla birlikte iş gören yükselmek de isteyecektir. Fakat bu yükselme hiyerarşik olmayabilir. Fonksiyonel bir statü de birey için yeterli olabilir. Yükselme olanaklarının adil olarak belirlenmesi, motivasyonu artırıcı faktörler arasında yer almaktadır. Birey çevreye iki şekilde uyum sağlar. İlk önce çalışma ortamına fiziki açıdan uyum sağlamalıdır. Bu noktada asıl iş yöneticiye düşmektedir. Gerekli ortamı işveren hazırlamalıdır. İkinci uyum sağlaması gereken nokta ise insanı ilişkilerde uyum sağlamasıdır. Çalışanın ortamına alışması, ait hissetmesi motivasyonunu artırır, bu da performansına yansır. Örgüt yöneticilerinin bu faktörleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. (Karaman, 2010: 98).

### **2.5.2.3. Kendine Güven ve Takdir Edilmek**

Bireyler gelişime açık işlerde çalışmak ister. Gelişim arzusu iş göreni motive eden bir duygudur. Yöneticiler bu gelişme arzusunun önünü açmak gerekli desteği ve eğitimi vermek zorundadırlar. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha önemlisi de bu başarılarının takdir edilmesini ister. Çalışanların başarısı ödüllendirilirse bu başka başarıların da yolunu açar, birey kendisinin önemli olduğunu hisseder. Bu da motivasyonu güçlü tutar. Rekabet duygusu ile de başarı tetiklenebilir. Fakat bu duygunun iyi dozunda tutulması gerekir, yoksa huzursuzluk ortamı da yaratabilir. Psikolojik güvence; birey hem maddi hem manevi açıdan kendisini güvende ve güçlü hissetmek ister. Bunun sağlanması için örgüt yöneticileri, çalışanların alacakları ücretlerin güvence altında olduğunu bilmelerini sağlamalı ve iş ortamındaki huzuru tesis etmelidirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:157).

### **2.5.2.4. Sosyal Katılım ve Özel Yaşama Saygı**

Sosyal katılım, çalışanların iş yerinde bir gruba girmesi ve bu grupla iletişim kurması ihtiyacı sonucunda oluşur. Çalışanlar sosyal bir gereksinme olarak, grup tarafından kabul edilme gerçeğine ulaşmazlarsa, çok iyi bir işletmede çalışıyor olduklarını kabul etseler bile olsa işlerinden ayrılmak durumunda kalabilirler. Öte yandan, grup içi ilişkilerde mutlu olan çalışan aynı zamanda daha çok fikir üretecektir. Yöneticilerin birçoğu, çalışanların ön planda ekonomik gereksinmelere yer verdiğini düşünerek, sosyal katılımın yararına pek inanmazlar. Oysa çalışanların çeşitli gruplara katılma gereksinimi, sosyal olduğu kadar doğal bir olgudur ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde yararlıdır. Sosyal aktivitelerde bulunma çalışanlar için stres azaltıcı ve verim arttırıcı bir etmendir. Kurum içinde çalışanların katılım gösterebileceği fırsatlar ve ortamlar sunulursa bu iş göreni motive eder. Yöneticiler bunun bilincine varmış olarak, sosyal ilişkilerin engellenmesi değil, geliştirilmesi yönünde uğraş vermelidirler. Bu amaçla çeşitli fırsatlardan ve araçlardan yararlanarak, çalışanlar arası ilişkilerin kurulmasına ve geliştirilmesine yardımcı olmalıdırlar. (Çamlı, 2010: 70).

### **2.5.2.5. Kariyer Geliştirme Olanakları**

İdarecinin kullanma fırsatı bulabileceği psiko-sosyal motive araçlarından biri de kurumun çalışana sunacağı eğitim fırsatlarıdır. Eğitime neden gereksinim duyulduğu saptanırsa eğer, eğitimin nasıl bir motivasyon aracı olma niteliğine sahip olacağı da ortaya çıkmış olur, Eğitim gereksinimi; yeni bilgilere ulaşılması, duygu ve davranışların değişmesi ile personelde iş doyumunun sağlanması gibi başlıca üç ana amaca dayandırılabilir. Bunlara ilave olarak, eğitimin diğer temel amacı verimliliği arttırmaktır (Demirkaya, 2007: 90).

Terfi; üst makam, konum değiştirme, yükselme etkin bir şekilde kullanılan güçlü psiko-sosyal motive araçlarından biridir. Terfi, sergilenen çalışma azminin meyvesidir ve iş gören için çok güçlü bir motivasyon aracıdır. İş gören çalışmasının ardından takdir beklentisine girer ve bunun somut karşılığı olarak da bir yükselme bekler. Böyle bir beklentiye girmenin sebebi de insanın doğasında var olan takdir görme, önemsenme ve kendini gerçekleştirebilme güdüsüdür. Birçok personel için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme ihtiyacı, terfi ve yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Statü artınca maddi gelirin de artmasına karşın buradaki yükselme isteğindeki temel amaç maddi gelir arttırmak değildir duygusal tatmindir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 158).

### **2.5.2.6. Öneri Sistemi ve Başka Kişilerden Yararlanma**

Örgütteki iş görenin, kuruma ya da işe dair eleştirilerini, yorumlarını ya da fikirlerini özgürce sunabileceği bir sistemin olması, idare ve elemanlar arasında daha güçlü bir iletişim olmasını sağlar. Özellikle Amerikan, Japon ve bazı batı işletmelerinde yaygın olarak uygulanan bu yöntemin iş görenlerin işletmeye olan bağlılıklarını artırdığı, bütünleşmeyi ve yönetimde etkinliği olumlu etkilediği görülmüştür. Bireyler duygu ve düşüncelerini ortaya rahatça koyabilirse eğer önemsendiğini hisseder, kuruma olan aidiyeti artar. Çalışmaya yansıtacak olan bu performans kurumun işinin de verimli yürümesini sağlayacaktır. Yöneticinin, çalışanı motive etmede zorluklarla karşılaşması durumunda; çalışana etkide bulunabilecek kişileri yardımına çağırması, çalışanı etkilemede yardımcı bir ortak araması yararlı

olabilir. Aranılan ortak, çalışanı etkileyebilecek arkadaşı, başka bir yönetici ya da yönetsel erki daha güçlü olan yöneticinin üstleri olabilir. Aranılan ortak, bulunmasa dahi işyerinde aranıyor olması ve bu konuda samimi olunması çalışanların motivasyonunun yükselmesine neden olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 132).

#### **2.5.2.7. Korku**

İnsanlar iş hayatında birçok korkuyu içinde barındırarak çalışmaya devam etmek zorundadırlar. Bu korkulardan bazıları; kendilerine güvenilmemesinden ya da kendilerini değerli hissetmemesinden, statü değişikliği olmamasından, kaynaklanmaktadır. Korku, her işveren için çalışanları karşı zorunlu bir motivasyon aracı olarak kullansa da ileriye dönük olarak motivasyon düşürücü etkisi vardır. İşverenler çalışanların korkularını iyi anlayarak bu korkuların nedenlerini araştırarak, ortadan kaldırmaya çalışmalıdırlar (Koçel, 2011: 8).

### **2.5.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar**

#### **2.5.3.1. Liderlik**

Motivasyon faktörlerinin tümüyle bir işyerinde uygulanabilmesi için bu çalışmalara önderlik edecek iyi bir lidere gereksinim duyulmaktadır. İyi bir liderin özellikleri olarak; problem çözümünde ortaklığa önem vermesi, kibar ve düşünceli olması, anlayışlı ve sabırlı olması, cesaretlendirici, takdir edici olması gerekmektedir. Kötü bir liderin özelliklerine bakılacak olursa, saldırgan, endişeli, kadercı, katı, fevri, önyargılı olması gibi özellikler sıralanabilir. İşletmelerin seçtiği yöneticiler için, iyi liderlik vasıflarının taşıyanların bulunması konusunda azami gayreti göstermeleri gerekmektedir. İşletmeler, başarı ile yer aldıkları piyasalarda isimlerinden söz ettirmek istiyorlarsa yöneticilerinin iyi birer lider olup olmadıklarını da takip etmeleri gerekmektedir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin iyi olması, işletmeyi geleceğe başarı ile taşıyacaktır (Koçel, 2011: 48).

### **2.5.3.2. Amaç ve Hedef Birliği**

Çalışma yaşamında, işveren ve çalışanlar amaçlarını ortak bir noktada birleştirerek, bir denge uyumu sağlamalıdır. Amaç birliği, çalışma sürecinde bireyi motive etmektedir. Yönetim, iş görenini her yönüyle tanıyarak, onu işletme amaçlarına uygun olarak etkilemesini bilmelidir. Bu yöntem de; kurumun bölümlerine ait saptanmış amaçlar adına, o departmanlarda çalışan iş görenler arasında görev paylaşımı yapmak ve hedeflere ulaşmak için sorumluluk paylaşmaktır (Çamlı, 2010: 73).

### **2.5.3.3. Yönetimde Esneklik**

Çalışanın gereksinimlerinin karşılanması gerektiği kadar şikâyetlerinin de dinlenmesi, önemsenmesi gerekir. Bu da başlı başına bir motive kaynağıdır. Uygulanan ceza ve ödül sisteminin adalet temelli olması şarttır. Böyle bir yaklaşım eşit şartlar altında çalışma hissi verir iş görenlerin işine daha azimli sarılmasını, daha hevesli çalışmasını sağlar bu da performansa yansır (Ateş, 2010:42).

### **2.5.3.4. Rekabet**

İş görenleri motive edici araçlardan biri de rekabettir. Fakat rekabet iyi ayarlanmalıdır, kişiler arası soruna ve iletişim tahribatına yol açmasının engellenmesi gerekmektedir. Bir kurumda rekabetin olmaması, standartların sadece o işi yapan çalışanlar tarafından oluşturulmasına, standartları üst düzeylere taşımak için bir sebep kalmamasına, başarısızlık ve iş yapma kaygısının olmamasına yol açmaktadır. Örgüt yöneticileri, çalışanların motivasyonlarını arttırmaları için birbirleri arasındaki rekabetin adil bir şekilde olmasını sağlamaları gerekmektedir. Yöneticilerin, çalışanlar arasındaki rekabetin çatışmaya yol açmasını engelleyici tedbirler alması gerekmektedir. Rekabetin, işletmenin çıkarları doğrultusunda, insan hayatını riski sokmayacak, çalışanları işletmeye bağlayacak uygulamalarla gerçekteştirilmesinden yöneticiler sorumludurlar (Ateş, 2010:42).



### **2.5.3.5. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi**

İş görenler çalışırken dikkatlerini sadece işe yoğunlaştırmalıdır. Bu odak noktasını güçlendirmek için iş ortamının fiziki şartları da çalışmaya ve ergonomiye uygun hale getirilmesi gerekir, bu çalışanların motivasyonu artırır ve enerjilerinin işe kanalize olmasını sağlar. Bunların dışında iş görenin performansını üst düzeye çıkaracak başka faktörler de vardır. Bunları evin işe yakınlığı, çalışma esnasında kullanılacak malzemelerin temini, alet ve teçhizatın kaliteli olması, malzemelerin kullanımının kolay ve güvenli olması şeklinde sıralanabilir (Poyraz ve Kama, 2008: 148-149).

### **2.5.3.6. Zaman yönetimi**

Zaman yönetimi günümüzde etkisi oldukça arttırmış ve planlama yapılması gereken önemli bir motivasyon aracı olarak ortaya çıkmıştır. “Zamanı biz yönetmezsek, zaman bizi yönetir” deyimini zamana gereken önemin verilmesini ortaya koymaktadır. Zamanı kontrol altına alan birey iş yetiştirme kaygısı yaşamayacaktır ve bu da motivasyonunu arttıracaktır. Zamanı iyi yönetebilmek için çeşitli yollar önerilmiştir. Her gün yapılması icap eden işlerin listelenmesi gerekmektedir. İşlerin aciliyetine göre tasnifi yapılmalıdır. Tasnifi yapılan vazifeler yapılamayacak kadar büyükse parçalara ayrılması gerekir. Büyük bir vazifenin bitirilmesi karşılığında ödüllendirme başarıyı pekiştirmektedir. Zaman kaybına neden olabilecek, bireylere katkısı olmayan işlerden uzak kalınmalıdır. Zamanı kontrol edebilmek adına belirli bir zaman diliminde tek bir işe odaklanmalıdır. Çalışma alanını mümkün olduğu kadar ihtiyaç duyulan araç gereçle donatılmalıdır. Gereksiz olan bütün araç gerecin çalışma alanından uzaklaştırılması sağlanmalıdır. Çalışma alanının, tertipli düzenli ve temiz olması sağlanmalıdır (Barutçugil, 2004: 28).

### **2.5.3.7. Asgarileştirme / Azamileştirme**

Bireylerin zayıf yönlerini en aza indirip, güçlü yönlerini en üste çıkarma anlamını taşır. İki aşamadan oluşmaktadır. Güçsüz yönlerin üzerinde durmaktan kaçınılmalıdır. Kişilerin güçsüz yönleri üzerinde konuşmak boşa vakit harcamaktır.

Kişilere iş verilirken güçsüz yönlerinin üzerinde çok fazla konuşulmamalıdır. Eğitimle birlikte zayıf yönlerin geliştirilebileceği unutulmamalıdır. Çalışanların güçlü yanlarının desteklenmesi gerekmektedir. İş görenlerin de gelişmek için çabalaması gerekir. Kişinin güçlü yanlarının zayıf yanlarının desteklenmesi için kullanılmalıdır (Ateş, 2010:40).

### **2.5.3.8. Sendikalaşma**

Sendikalar, sömürücü yönetimlerin aşırılıklarına tepki olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzün bilinçli organizasyonlarında ise daha katılımcı, bütünlükçü ve insancıl bir yönetim beklenir. Organizasyonların verimlilik ihtiyacı için, yöneticilerin organizasyondaki ortamı sağlıklı tutmaları, çalışanların sendikaya ihtiyaç duymamalarını sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Çalışanlar, tek başlarına karşılamak durumunda olmadıkları ihtiyaçların sendikalar aracılığı ile karşılanabileceği düşüncesindedirler. İş ilişkilerinde kişiliğe önem verilmeme, haksız işlemler karşısında sesini duyuramama durumlarında da kendi haklarının suiistimal edildiği düşüncesinde olan çalışanların haklarının korunmasının sendikalar aracılığı ile sağlanabileceği düşüncesindedirler. İş görenler grup halinde hareket etmenin avantajından yararlanarak çalışma ortamını olumsuz etkileyen problemleri çözmeye eğilimindedirler. Hatta kendi başlarına yönetime kabul ettiremedikleri isteklerini sendikalar aracılığı ile yönetime ve daha üst taraflara kabul ettirebilirler. Günümüzde yöneticiler sendikalara gerek bırakmadan sendikaların yapacakları işleri kendileri iş görenlerine bir teşvik aracı olarak vermelidir (Alkış, 2001: 69-70).

## **2.6. Motivasyonun Çalışma Süresinin Esnekliği Ve Fazla Çalışma Düzenlemeleri Üzerine Etkisi**

Örgütte çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışma olanaklarının bulunması işgören memnuniyeti açısından önemlidir, çünkü işgören iş dışındaki sorumlulukları yerine getirmede yeterli zaman bulamamaktadır. Örgütler, yarı- zamanlı çalışma, iş paylaşımı, esnek personel kullanımı, çalışma programlarında kontrol sahibi olma, çalışma saatlerinde esneklik sağlama gibi uygulamalarla işgörenlerine kişisel istek ve

ihtiyaçlarını giderme konusunda olanaklar sağlayabilirler Çalışanların giderek çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışma modellerine yönelik taleplerinin artmasının nedenlerinin başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Tarcan, 2000:8):

- Aile ve diğer yakınlarıyla ilgili nedenler
- Ek gelir sağlama isteği
- İşsizlik durumundan kaçınma
- Kendine zaman ayırma ve daha az stresle yaşama arzusu
- Farklı işler yapmaya eğilimli bir kişiliğe sahip olma
- Sağlık durumunun tam gün sürecek işlere uygun olmaması
- Eğitim giderlerini karşılama, niteliklerini geliştirerek tam zamanlı işe hazırlanma
- Niteliklerinin düzeyinin yüksekliği dolayısıyla pazarlık gücünün fazla olması
- İş dışındaki faaliyetlere zaman ayırabilme

Bahsi geçen maddeler çalışanın, iş ve iş dışındaki yaşamında üstlendiği roller arasındaki çatışmayı en alt düzeye indirerek, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yardımcı olabilecek niteliktedir. İş yaşamıyla iş dışı yaşamı arasında dengeyi sağlayabilen çalışanın motivasyonunda de artış beklenmektedir. Bu duruma ek olarak, çalışanlar çalışma süresinin esnekliği ve fazla çalışma sistemine dahil olma aşamasında veya dahil olduktan sonra endişe duyabilmekte dahası bir takım olumsuzluklarla karşılaşabilmektedirler. Bu olumsuzluklar ana hatlarıyla aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Küçükusta, 2007: 126):

- İş güvencesini hissedememe
- Çalışma saatleri boyunca yoğun iş yükü hissetme
- Düşük ücret politikaları
- Kariyer basamaklarında engellerle karşılaşma
- Çalışma arkadaşlarının veya üstlerinin desteğini hissedememe
- Kısıtlı zamanda bitirilmesi gereken işler neticesinde iş sorumluluklarını yerine getirmekte zorlanma
- İş rollerinden uzaklaşma durumu

### **2.6.1. İşletmelere Etkileri**

İşletmeleri çalışma esnekliği ve fazla 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 çalışma esnekliği ve fazla çalışma sayesinde kısa ve belirli süreli iş sözleşmeleri yapılarak iş gücü maliyetleri azaltılabilmektedir. Özellikle zaman ve mekan kavramını değiştiren çalışma esnekliği ve fazla 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 çalışma esnekliği ve fazla çalışma türleri ile rekabet avantajı sağlamada önemli rol oynamaktadır. Özellikle hizmet sektöründe, 24 saat çalışmayı gerektiren işyerlerinde kesintisiz çalışma imkanı veren çalışma esnekliği ve fazla çalışma türleri, nitelikli personelin istihdamını ve elde tutulabilmesini sağlayarak iş gücü devrini azaltmaktadır (Çelenk, 2008: 59).

#### **2.6.1.1. İşletme Yapısına Etkileri**

Artan rekabet, değişen müşteri istek ve ihtiyaçları, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ve ekonomik dalgalanmalar, işletmelerin esnek olmalarını gerektirmiştir. Çevrede meydana gelen bu değişimlere uyum sağlayabilme olgusu işletme yapılarında değişime neden olmuş, küçülme, kademe azaltma, şebeke işletme, sanal işletme ve dış kaynaklardan yararlanma gibi kurumsal uygulamaları ortaya çıkarmıştır (Eryiğit, 2000: 5).

#### **2.6.1.2. Çalışma Süreçlerine Etkileri**

Çalışma esnekliği ve fazla çalışma uygulamaları işletme yapılarını etkilediği kadar motivasyon ve kontrol gibi kurumsal 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. Çalışma esnekliği ve fazla 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, 2008: 117).

### **2.6.1.3. Kontrol Süreçlerine etkisi**

Kontrol, iş görenin işletmeye taahhüt ettiği katkıyı gerçekleştirmesini sağlamak ya da katkısını belirlemek için yapılan bir eylemdir. İş görenlerin kontrolü, iş görenlerin davranışları yoluyla kurumsal amaçlara ulaşılmasını kapsamaktadır. Kontrolün temelinde, iş görenin kurumsal amaçları gerçekleştirecek davranışları göstermesini sağlamak düşüncesi bulunmaktadır. İşletmelerde kontrolün temeli planlanan amaçlarla gerçekleşen mevcut durum arasındaki karşılaştırmaya dayanmaktadır (Sadykova, 2008: 52- 53).

### **2.6.2. Çalışanlara Etkileri**

Çalışma esnekliği ve fazla 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. Bu durum da esnek iş görenlerin çalışma şartlarına, iş güvencesine ve ücretlerine olumsuz yansımaktadır. Tüm bunlarla birlikte iş güvencesinin yok olduğu, istikrarlı işlerin yerini geçici işlerin aldığı çalışma esnekliği ve fazla çalışmada sürekli belirsiz ve değişen koşullar altında iş görenler güvensizlik duygusu yaşamaktadır. Dolayısıyla çalışma esnekliği ve fazla 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 (Sennett, 2008: 2-4).

### **2.6.2.1. İş Ve Aile Yaşamı Dengesine Etkisi**

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde çalışma esnekliği ve fazla çalışmanın işletmeler üzerindeki etkilerini ele almıştık. Çalışma esnekliği ve fazla 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 çalışma esnekliği ve fazla çalışma türleri etkili olmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 11- 12).

### **2.6.2.2. Çalışan Tatminine Etkisi**

İş görenin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı oluşturmak ve bu sürecin düzgün bir şekilde işleyebilmesi için beklentilerin karşılanması gerekmektedir. 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. Cranny, Smith ve Stone (1992) iş tatminini, iş görenlerin işine karşı göstermiş olduğu olumlu tutum olarak tanımlamışlardır. İş görenin beklentileriyle gerçekleşenler aynı olduğunda iş tatmininin sağlandığı belirtilmektedir (Erdil vd., 2004: 18).

### **2.6.2.3. Kurumsal Bağlılığa Etkisi**

İş tatmini ile oldukça yakından ilişkili olan kurumsal bağlılık, iş görenlerin işe yönelik tutum ve davranışlarına yönelik bir kavramdır. Genel olarak iş tatmini, iş sonuçları ve performans düzeyi beklenenin üzerinde olduğunda kurumsal bağlılık yüksek olmaktadır. Kurumsal bağlılığa etki eden pek çok faktör olmakla birlikte, iş görenin işletmeden beklediği ile sunulan imkanlar, kurumsal bağlılığı etkileyen

kriterlerin başında gelmektedir. İş görenin değerleri, hedefleri ve hayattan beklentileri ile işletmenin iş görene sunabilecekleri arasında bir ilişki olması, kurumsal bağlılığın oluşmasında doğrudan etkili olmaktadır. İşletme tarafından ihtiyaçlar karşılandığında, iş gören işletmenin amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunmakta ve tatmin duyduğu için işletmeye olan bağlılığı artmaktadır (Demirel, 2009: 116;Çamlı, 2010: 65;Özdevecioğlu, 2003: 116;İnce ve Gül, 2005: 9).

#### **2.6.2.4. Çalışan Performansına Etkisi**

Bazı çalışmalarda vasat çalışanları üstün performans göstermeye yönlentecek önlemlerden söz edilmektedir. “Bunların en başında, işe alırken tutum ve uyumu gözetmek gelmektedir. Bundan başka işi çalışan için anlamlı hale getirmek, çalışma sürelerini esnetmek, danışmanlık hizmetleri sunmak, bağlılık ve güven ortamı oluşturmak, amaçlar doğrultusunda eğitmek, yaratıcılık ve yenilik için uygun ortam oluşturmak önemlidir. Bunlara, yüksek beklentileri olan yöneticiler ve iş görenlerle çalışmak ve elde tutma stratejileri geliştirmek de ilave edilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Demirkaya, 2010: 1635);

- “İşe Alırken Tutum ve Uyumu Gözetmek
- İş Çalınan İçin Anlamlı Hale Getirmek
- Çalışma Süresini Azaltmak ve Çalışan Danışmanlığı
- Karşılıklı Bağlılık ve Güven Ortamı Oluşturmak
- Mevcut Çalışanları İnsan İlişkileri, Duyarlılık, Örgütsel Hedefler ve Örgütsel Uyum Konularında Eğitmek
- Yüksek Yaratıcılık ve Yenilik için Cazip Bir Ortam Oluşturmak
- Yüksek Beklentili Yöneticiler ve Yüksek Hedefleri Olan Çalışanları İşe Almak
- Elde Tutma Stratejileri Geliştirmek.”

Demirkaya'ya göre bu önlemlerin alınması durumunda işverenler, çalışanlardan maksimum düzeyde verim alacaklardır. Yalnız unutulmaması gereken bir nokta da, her iş yerinde bu önlemlerin aynı etkiyi göstermesi beklenmemelidir. İşverenler bu önlemlerden uygulayabileceklerini iş yerlerinde hayata geçirmelidirler.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN FAZLA ÇALIŞMA KAVRAMI VE KONUYLA İLGİLİ BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı ve sınırları, araştırma boyunca kullanılan yöntemler, araştırmadan elde edilen veriler ve bunların değerlendirilmesi, araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizleri, faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri tek tek ele alınmıştır.

#### 3.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Araştırmanın temel amacı mesaiye kalmayan çalışanların iş motivasyonları ve işe bağlılıkları üzerindeki etkilerin belirlenmesidir. Bu amaçla katılımcılar mesaiye kalanlar ve kalmayan olmak üzere iki gruba ayrılmış, mesaiye kalanların hem mesaiye ilişkin hem de işlerine ilişkin sorulara cevap vermeleri istenmiştir. Mesaiye kalmayan katılımcılara ise yalnızca işlerine ilişkin sorular yöneltilmiştir. Bu doğrultuda analiz aşamasında araştırma sorusuna ve oluşturulmuş olan hipotezler sınanmıştır. Araştırma sorusu ve hipotezler şunlardır:

**Araştırma Sorusu :** *Mesaiye ve işe bakış açısında çalışanların hangi özellikleri etkilidir?*

**Hipotez 1:** *“Cinsiyet, çalışanların mesaiye kalma görüşlerinde etkiye sahiptir”*

**Hipotez 2:** *“Medeni durum, çalışanların mesaiye kalma görüşlerinde etkiye sahiptir”*

**Hipotez 3:** *“Aylık ortalama gelir, çalışanların mesaiye kalma görüşlerinde etkiye sahiptir”.*

**Hipotez 4:** *“Çalışılan kurumun türü, çalışanların mesaiye kalma görüşlerinde etkiye sahiptir”.*

**Hipotez 5:** *“Mesaiye kalma durumu, çalışanların işe bakış açılarında etkiye sahiptir”.*

**Hipotez 6:** *“Eğitim durumu, çalışanların işe bakış açılarında etkiye sahiptir”.*



**Hipotez 7:** “Kurumdaki çalışma süresi, çalışanların işe bakış açılarında etkiye sahiptir”.

Araştırmanın ana hipotezleri dışında, katılımcıların demografik özellikleri test edilmiştir.

### 3.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul’da çalışanlar oluşturmaktadır. İstanbul’da taban asgari ücret olmak üzere tam zamanlı çalışanların sayısı 2.500.000’dur. Örneklem seçiminde, kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Yüzde 95 güvenilirlik düzeyine göre ve 0.05 örneklem hatasına göre örneklem büyüklüğü 194 olarak belirlenmiş 400 anket toplanmış ve verilerin çözümlenmesi için kullanılmıştır.

### 3.4 Anket Formunun Tanıtılması

Araştırmada kullanılan anket dört ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun 1. sorudan 11. soruya kadar olan kısmı katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Anket formunda yer alan 12. Sorudan 16. soruya kadar olan kısmı mesaiye kalan katılımcıların mesai özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. 17.sorudan 30.soruya kadar olan kısım yine yalnızca mesaiye kalan katılımcılara yöneltilmiş ve mesaiye kalmalarına ilişkin görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Son bölümde ise 31.sorudan 54.soruya kadar olan kısım tüm katılımcılara yöneltilmiş ve katılımcıların iş hakkındaki görüşlerini belirlemeyi amaçlamıştır.

Katılımcıların mesaiye kalmalarına ilişkin yöneltilen görüşlere 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Bu görüşler şunlardır:

1. Mesai yapmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmemi engelliyor.
2. Mesai yapmak iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmemi engelliyor.

3. Mesai yapmak yaşam sorumluluklarımda dengesizlikler yaratıyor
4. Mesai yapmak iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.
5. Mesai yapmak işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı engelliyor.
6. Mesai yapmak işime olan bağlılığımı azaltıyor.
7. Mesai yapmak işime yabancılaşmamı sağlıyor.
8. Mesai yapmak işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için benim için uygun değildir.
9. İşyerindeki yöneticiler mesai yapmayan çalışanlara olumsuz tepki gösterirler.
10. İşyerindeki çalışanlar mesai yapmayan diğer çalışanlara olumsuz tepki gösterirler.
11. Mesai yapma maaşıma ekstra katkı sağladığı için benim için olumlu bir durumdur.
12. Mesai yapma maaşıma hiç katkı sağlamamaktadır
13. Mesai yapma maaşıma beklentim kadar katkı sağlamamaktadır.
14. Mümkün olsa mesaiye kalmam

Katılımcıların işleri hakkında görüşlerinin öğrenilmesi amacı ile 24 görüş yöneltilmiştir. Bu görüşlere 1=Kesinlikle Katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Bu görüşler şunlardır:

1. Yaptığım işte başarılıyım
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir eder
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum
7. Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim
9. Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karşılar ve reddetmez
11. Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur
12. İşletmede, yemek, çay gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır
13. İşyerindeki araç-gereçler yeterlidir
14. Çalışanlar ile ilişkim iyi düzeydedir

15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır
16. Çalışmakta olduğum işletmenin ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum
17. Yöneticiler ile ilişkim iyidir
18. İşimde terfi imkanım vardır
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmekte yardımcı olurlar
20. Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım
21. Başarımdan dolayı ödüllendirilirim
22. Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşarımla her zaman yanımdadır
23. Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum
24. Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum

### **3.5 Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikleri**

Çalışmada, frekans tabloları ve çapraz tablolar gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra, Faktör Analizi, Independent t Testi ve Anova Testi kullanılmıştır.

Faktör analizi, soruların güvenilirliğini ölçmek amacı ile gerçekleştirilen bir testtir.

Independent t Testi, normal dağılım altında niceliksel ölçekli gözlemleri verilen bağımsız iki grubun aynı dağılımdan gelip gelmediğini incelemek kullanılan parametrik bir testtir.

Anova testi, yine normal dağılım altında üç ya da daha fazla bağımsız grubun aynı dağılımdan gelip gelmediklerinin belirlenmesi için kullanılan parametrik bir testtir.

### **3.6 Araştırmanın Bulguları**

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyet ve Medeniyet Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo**

		Medeni_Durumunuz		Toplam	
		Evli	Bekar		
Cinsiyetiniz	Erkek	Sayı	193	72	265
		Toplam %	48,3%	18,0%	66,3%
	Kadın	Sayı	96	39	135
		Toplam %	24,0%	9,7%	33,7,8%
Toplam		Sayı	289	111	400
		Toplam %	72,3%	27,7%	100,0%

Araştırma, 2016 yılında İstanbul’da yaşayan 400 katılımcı üzerinde uygulanmıştır. Katılımcıların, % 66,3’ü (265) erkek ve % 33,7’si (135) ise kadındır. Erkeklerin 193’ü, kadınların 96’sı evlidir. Tüm katılımcıların % 27,7’si (111) bekaardır.

**Tablo 2. Katılımcıların Yaş Dağılımı**

	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
25 yaş ve altı	59	14,8	14,8
26-34 yaş	219	54,8	69,5

	35-44 yaş	81	20,3	89,8
	45-54 yaş	33	8,3	98,0
	55 yaş ve üstü	8	2,0	100,0
	Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 59'u (%14,8) 25 yaş ve altında, 219'u (%54,8) 26-35 yaş aralığında, 81'i (%20,3) 36-45 yaş aralığında ve 33'ü (%8,3) 46-55 yaş aralığındadır. 8'i (%2) ise 55 yaşın üzerindedir.

**Tablo 3. Katılımcıların Eğitim Durumları ve Gelir Durumlarına İlişkin Çapraz Tablo**

			Toplam Aylık Geliriniz						Toplam
			0-1500 TL	1501-3000 TL	3001-4500 TL	4501-6000 TL	6001- 7500 TL	7500 TL ve üstü	
Eğitim Durumunuz	Lise	Sayı	62	49	9	1	0	0	121
		Toplam %	15,5%	12,3%	2,3%	0,2%	0,0%	0,0%	30,3%
	Önlisans	Sayı	2	32	0	0	0	0	34
		Toplam %	0,5%	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	8,5%
	Lisans	Sayı	4	82	74	19	2	0	181
		Toplam %	1,0%	20,5%	18,5%	4,8%	0,5%	0,0%	45,3%
	Yüksek Lisans	Sayı	0	32	18	4	5	2	61
		Toplam %	0,0%	8,0%	4,5%	1,0%	1,3%	0,5%	15,3%

	Doktora	Sayı	0	0	2	0	1	0	3
		Toplam %	0,0%	0,0%	0,5%	0,0%	0,3%	0,0%	0,8%
Toplam		Sayı	68	195	103	24	8	2	400
		Toplam %	17,0%	48,8%	25,8%	6,0%	2,0%	0,5%	100,0%

Araştırmada yer alan 400 katılımcının % 30,3'ü (121) lise, % 8,5'i (34) önlisans, % 45,3'ü (181) lisans, % 15,3'ü (61) yüksek lisans ve % 0,8'i (3) doktora mezunudur. Araştırmaya katılanların %68,8'i 3000 TL'den az gelire sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 4. Katılımcıların Çocuk Sayısı**

	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Çocuğum yok	158	39,5	39,5
1	114	28,5	68,0
2	89	22,3	90,3
3	33	8,3	98,5
4	4	1	99,5
4+	2	0,5	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 158'inin (%39,5) çocuğu yokken, 114'ünün (%28,5) tek çocuğu, 89'unun (%22,3) 2 çocuğu, 33'ünün (%8,3) 3 çocuğu, 4'ünün (%1) 4 çocuğu, 2'sinin (%0,5) ise 4'ten fazla çocuğu vardır.

**Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Sektör Dağılımları**

	Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Sağlık	42	10,5	10,5
Özel Sektör	53	13,3	23,8
Bankacılık	88	22,0	45,8
Temizlik	44	11,0	56,8
STK	53	13,3	70,0
Eğitim	65	16,3	86,3
Gıda	55	13,8	100,0
Toplam	400	100,0	

Katılımcıların 42'si (%10,5) sağlık sektöründe, 53'ü (%13,3) özel sektörde, 88'i (%22) bankacılık sektöründe, 44'ü (%11) temizlik sektöründe, 53'ü (%13,3) sivil toplum kuruluşlarında, 65'i (%16,3) eğitim sektöründe ve 55'i (%13,8) gıda sektöründe çalışmaktadır.

**Tablo 6. Katılımcıların Meslekteki Hizmet Süreleri ve Kurumdaki Hizmet Sürelerine İlişkin Çapraz Tablo**

			Şu An Ki Kurumda Çalışma Süreniz					Toplam
			1-3 Yıl	4-6 Yıl	7-9 Yıl	10-12 Yıl	12+	
Meslekteki Toplam	1-5 Yıl	Sayı	176	25	1	0	0	202
		Toplam %	44,0%	6,3%	0,3%	0,0%	0,0%	50,5%

Hizmet Süreniz	6-10 Yıl	Sayı	18	45	26	3	0	92
		Toplam %	4,5%	11,3%	6,5%	0,8%	0,0%	23,0%
	11-15 Yıl	Sayı	19	17	6	16	2	60
		Toplam %	4,8%	4,3%	1,5%	4,0%	0,5%	15,0%
	16-20 Yıl	Sayı	8	2	6	3	7	26
		Toplam %	2,0%	0,5%	1,5%	0,8%	1,8%	6,5%
	20+	Sayı	5	4	0	0	11	20
		Toplam %	1,3%	1,0%	0,0%	0,0%	2,8%	5,0%
	Toplam	Sayı	226	93	39	22	20	400
		Toplam %	56,5%	23,3%	9,8%	5,5%	5,0%	100,0%

Katılımcıların 202'si (%50,5) 1-5 yıl aralığında süredir hizmet vermekte iken, 92'si (%23) 6-10 yıl aralığında süredir, 60'ı (%15) 11-15 yıl aralığında süredir, 26'sı (%6,5) 16-20 yıl aralığında süredir ve 20'si (%5) 20 yılın üzerinde süredir hizmet vermektedir. Bununla birlikte katılımcıların 226'sı (%56,5) 1-3 yıl aralığında süredir şu an ki kurumlarında çalışırken, 93'ü (%23,3) 4-6 yıl aralığında süredir, 39'u (%9,8) 7-9 yıl aralığında süredir, 22'si (%5,5) 10-12 yıl aralığında süredir ve 20'si (%5) 12 yılı aşkın süredir şu an ki kurumlarında çalışmaktadırlar.

**Tablo 7. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörün Türü ve Mesaiye Kalma Durumuna İlişkin Çapraz Tablo**

			Mesaiye Kalma		
			Evet	Hayır	Toplam
Sektör Türü	Kamu	Sayı	3	9	12
		Toplam %	0,8%	2,3%	3,0%
	Özel	Sayı	160	85	245



		Toplam %	40,0%	21,3%	61,3%
	Vakıf	Sayı	77	66	143
		Toplam %	19,3%	16,5%	35,8%
Toplam		Sayı	240	160	400
		Toplam %	60,0%	40,0%	100,0%

Katılımcıların 12'si (%3) kamu kurumlarında, 245'i (%61,3) özel kurumlarda, 143'ü (%35,8) ise vakıf kurumlarında çalışmaktadır. Katılımcıların 240'ı (%60) mesaiye kalırken, 160'ı (%40) mesaiye kalmamaktadır.

**Tablo 8. Katılımcıların Mesaiye Kalma Sıklıkları ve Haftalık Ortalama Mesaiye Sürelerine İlişkin Çapraz Tablo**

			Haftada Ortalama Mesaiye Kalma Süresi					
			1-3 Saat	4-6 Saat	7-9 Saat	10-12 Saat	Toplam	
Mesaiye Kalma Sıklığı	Hergün	Sayı	5	1	1	2	9	
		Toplam %	2,1%	0,4%	0,4%	0,8%	3,7%	
	Haftada 3-4 Kez	Sayı	11	13	13	10	47	
		Toplam %	4,5%	5,4%	5,4%	4,0%	23,0%	
	Haftada 1 Kez	Sayı	25	11	5	1	42	
		Toplam %	10,3%	4,5%	2,1%	0,4%	15,0%	
	Ayda 1 Kez	Sayı	51	79	12	0	142	
		Toplam %	21,1%	32,6%	5,0%	0,0%	6,5%	
	Toplam		Sayı	92	104	31	13	240
			Toplam %	38,%	43,0%	12,9%	5,1%	100,0%

Katılımcıların 9'u (%3,8) hergün mesaiye kalırken, 46'sı (%19,2) haftada 3-4 kez, 42'si (%17,5) haftada 1 kez, 143'ü (%59,6) ise ayda 1 kez mesaiye kalmaktadır. Ayrıca katılımcıların 92'si (%38,3) haftada 1-3 saat aralığında mesaiye kalırken, 102'si (%42,5) 4-6 saat aralığında, 33'ü (%13,8) 7-9 saat aralığında, 13'ü (%5,4) ise 9 saatin üzerinde mesaiye kalmaktadır.

**Tablo 9. Katılımcıların İşe Başlamadan Önce Mesai Bilgileri Dağılımı ve Mesai Sebebi ile İşten Ayrılma Durumuna İlişkin Çapraz Tablo**

			İşten Ayrılma Düşüncesi		
			Evet	Hayır	Toplam
Mesaiye Kalacağınız Bilme	Evet	Sayı	16	201	217
		Toplam %	6,7%	83,8%	90,4%
	Hayır	Sayı	6	17	23
		Toplam %	2,5%	7,1%	9,6%
Toplam		Sayı	22	218	240
		Toplam %	9,2%	90,8%	100,0%

Katılımcıların 217'si (%90,4) işe başlamadan önce mesaiye kalacaklarını bilirken, 23'ü (%9,6) bu durumdan habersiz işe başlamışlardır. Katılımcıların 22'si (%9,2) mesaiye kaldıkları için işten ayrılmayı düşünürken, 218'inin (%90,8) böyle bir düşüncesi bulunmamaktadır.

**Tablo 10. Katılımcıların Günlük Ortalama Çalışma Saati Dağılımları**

		Sıklık	Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
	3 saatten az	6	2,5	2,5
	4-6 Saat	5	2,1	4,6

	7-9 Saat	178	74,2	78,8
	10-12 Saat	51	21,3	100,0
	Toplam	240	100,0	

Katılımcıların 6'sı (%2,5) 3 saatten az, 5'i (%2,1) 4-6 saat aralığında, 178'i (%74,2) 7-9 saat aralığında, 51'i (%21,3) ise 10-12 saat aralığında çalışmaktadır.

### Fazla Mesai İle İlgili Faktör Analizi

Anket formunun 17. İle 30. Soruları arasındaki bölümde fazla mesai ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde yer alan ifadelere faktör analizi uygulanmıştır ve analize ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

**Tablo 11. KMO ve Bartlett Testi Sonucu**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,801
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1827,858
	df	91
	Sig.	,000

Mesai görüşlerine ait 14 maddeye yapılan faktör analizi neticesinde KMO değeri 0,801 olarak belirlenmiştir ki bu da çalışmada kullanılan örnek hacminin yeterli olduğu göstermektedir. Bartlett Kürelleslik testi p değeri de 0,05'ten küçük olduğu için veriler çoklu normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Bu sonuçlara göre veri faktör analizi yapmaya uygundur

Communalities Tablosu sonuçlarında extraction değeri 0.40'den küçük olan "Mesai yapma maaşıma olumlu katkı sağladığı için olumlu bir durumdur" maddesi faktör analizinden çıkarılmıştır.

**Tablo 12. Faktör Sayısı Belirleme Tablosu**

Component	Initial Eigenvalues	Extraction Sums of Squared Loadings	of Rotation Sums of Squared Loadings
-----------	---------------------	-------------------------------------	--------------------------------------

	Total	% of Variance	Cum.	Total	% of Variance	Cum.	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,289	44,078	44,078	5,289	44,078	44,078	2,860	23,837	23,837
2	1,472	12,266	56,344	1,472	12,266	56,344	2,697	22,479	46,316
3	1,271	10,590	66,934	1,271	10,590	66,934	1,890	15,754	62,070
4	1,211	10,091	77,026	1,211	10,091	77,026	1,795	14,956	77,026
5	,666	5,552	82,578						
6	,578	4,820	87,398						
7	,434	3,620	91,018						
8	,379	3,156	94,174						
9	,249	2,075	96,249						
10	,191	1,594	97,843						
11	,162	1,346	99,189						
12	,097	,811	100,000						

Faktör sayısı belirleme tablosunda yer alan bilgilere göre fazla mesai ile ilgili maddelerin dört faktörde toplandıkları görülmektedir. Birinci faktörün açıkladığı varyans oranı % 23.8 iken bu dört faktörün varyansın toplam açıklama oranı % 77.02'olduğu görülmektedir.

Faktör döndürmesi sonucu elde edilen Rotated Component Matrix tablosu incelendiğinde aşağıdaki tablodaki maddelerin dört faktörde toplandığı görülmektedir.

**Tablo 13. Rotated Component Matrix**

	Component			
	1	2	3	4
Mesai yapmak iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmemi engelliyor.	,879	,222	,221	,179
Mesai yapmak yaşam sorumluluklarımda dengesizlikler yaratıyor	,860	,160		
Mesai yapmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmemi engelliyor.	,857	,236	,202	,212
Mesai yapmak işime yabancılaşmamı sağlıyor.	,255	,853	,192	
Mesai yapmak işime olan bağlılığımı azaltıyor.	,114	,817	,161	,130
Mesai yapmak işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için benim için uygun değildir.	,302	,764	,322	
Mesai yapmak işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı engelliyor.	,541	,553		,190
İşyerindeki yöneticiler mesai yapmayan çalışanlara olumsuz tepki gösterirler.	,220	,201	,893	
İşyerindeki çalışanlar mesai yapmayan diğer çalışanlara olumsuz tepki gösterirler.	,114	,238	,880	,181
Mesai yapma maaşıma beklentim kadar katkı sağlamamaktadır.	,250		,142	,786
Mesai yapma maaşıma hiç katkı sağlamamaktadır	,161		,144	,716
Mümkün olsa mesaiye kalmam		,428	-,125	,698

Faktör döndürmesi sonucunda örnekte kullanılan ölçekte 17, 18, 19 olarak tanımlanmış maddeler birinci faktörde; 21, 22, 23, 24 olarak tanımlanmış maddeler ikinci faktörde; 25, 26 olarak tanımlanmış maddeler üçüncü faktörde; 25, 26 olarak tanımlanmış maddeler üçüncü faktörde; 28, 29, 30 olarak tanımlanmış maddeler dördüncü faktörde toplanmıştır. Birinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri

0.857 – 0.879 arasında, ikinci faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0.553 – 0.853 arasında, üçüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0.880 – 0.893, dördüncü faktörde yer alan maddelerin yük değerleri 0,698 – 0,716 arasında değişmektedir. Bir sonraki aşamada faktörlerin isimlendirilmesi gerekir. Bu çalışmada birinci faktör “Şahsi Sorunlar”, ikinci faktör “Şirketiçi Şahsi Sorunlar”, üçüncü faktör “Çalışanlar İlgili Sorunlar” ve son faktör “Maddi Sorunlar” olarak isimlendirilebilir.

### Fazla Mesaiye İlişkin Faktörlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Faktör analizi sonucunda oluşan dört faktöre ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 14. Faktörlerin İstatistiksel Özellikleri**

		Şahsi Sorunlar	Şirketiçi Sorunlar	Çalışanlar Sorunlar	Maddi Sorunlar
	Valid	241	241	241	241
	Missing	159	159	159	159
Mean		2,9336	2,5851	2,7095	2,9364
Std. Deviation		,97716	,87173	1,11274	,95190

Faktörler incelendiğinde şahsi sorunlar faktörünün cevap ortalamasının 2.93, Şirket İçi Sorunlar faktörünün cevap ortalamasının 2.58, Çalışan Sorunları faktörünün cevap ortalamasının 2.70 ve Maddi Sorunlar faktörünün cevap ortalamasının 2.93 olduğu görülmektedir. Hemen hemen tüm faktörlerin ortalama düzeyde olduğu saptanmıştır.

**Tablo 15. Fazla Mesaiye İlişkin Faktörlerin Normallik Testi Sonuçları**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		Şahsi Sorunlar	Şirketiçi Sorunlar	Çalışanlar Sorunlar	Maddi Sorunlar
		r	r	r	r
N		241	241	241	241
	Mean	2,9336	2,5851	2,7095	2,9364

Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Std. Deviation	,97716	,87173	1,11274	,95190
Most Extreme Differences	Absolute	,141	,127	,196	,176
	Positive	,141	,118	,136	,176
	Negative	-,129	-,127	-,196	-,090
Test Statistic		,141	,127	,196	,176
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>

Tablo 15’de de görüldüğü gibi, fazla mesaiye ilişkin faktörlere uygulanan Kolmogorov- Smirnov testinin sonucunda, tüm faktör gruplarının p değerinin 0.05’ten küçük olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle faktörler normal dağılmamıştır. Faktörlere ilişkin analizlerde parametrik olmayan testler uygulanmalıdır.

### Motivasyona İlişkin Tanımlayıcı İstatistikleri

Motivasyona ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 16. Motivasyonun İstatistiksel Özellikleri**

N	Valid	400
	Missing	0
Mean		3,6568
Std. Deviation		,55407

Motivasyon için katılımcıların cevap dağılımları incelendiğinde 3.65'lik bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalamının üzerinde bir motivasyona sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 17. Motivasyona İlişkin Normallik Testi Sonuçları**

		Motivasyon
N		400
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	3,6568
	Std. Deviation	,55407
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,081
	Negative	-,102
Test Statistic		,102
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 <sup>c</sup>

Tablo 17'de görüldüğü gibi, motivasyon değişkeni normal dağılmamıştır. Motivasyona ilişkin analizlerde parametrik olmayan testler uygulanmalıdır.

### **Motivasyonun Fazla Mesai Yapıp Yapmama Durumuna Göre Karşılaştırılması**

Motivasyonun fazla mesai yapıp yapmamaya göre değişip değişmediği Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Test sonucu Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18. Motivasyonun Fazla Mesai Yapıp Yapmamaya Göre Karşılaştırılması**

	Mesaiye Kalıyorsunuz?		Mean Rank	Mann Whitney U Testi p değeri
Motivasyon	Evet	240	181,97	0,000
	Hayır	160	228,30	



	Total	400		
--	-------	-----	--	--

Tablo 18’de görüldüğü gibi, fazla mesai yapıp yapmamaya göre çalışanların motivasyon durumu değişmektedir ( $p=0.000 < 0.05$ ). Fazla mesai yapmayanların yapmalar nazaran motivasyonlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

### Motivasyona İlişkin Çoklu Regresyon Analizi

Araştırmanın bu bölümünde motivasyonu etkileyen fazla mesaiye ilişkin etmenler çoklu regresyon analizi ile analiz edilmiştir. Analizde, şahsi sorunlar, şirketiçi şahsi sorunlar, çalışanlar ilgili sorunlar ve maddi sorunlar bağımsız değişken olarak seçilmiştir.

Analizde ilk olarak bağımsız değişkenlerle, bağımlı değişken arasındaki doğrusallığa bakılmıştır. Bu aşamada çoklu regresyon için çok önemlidir. Çünkü çoklu regresyonun en temel varsayımlarından biri değişkenler arasında doğrusallığın gerekliliğidir. Doğrusallıklık için değişkenler arasındaki korelasyonlara bakılmıştır. Korelasyon analizine ait sonuçlar Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19. Pearson Korelasyon Sonuçları**

	r	p
Motivasyon	1,000	
Şahsi_Sorunlar	-,082	<b>,003</b>
Şirketiçi_Sorunlar	-,080	,108
Çalışanlararası_Sorunlar	-,270	<b>,000</b>
Maddi_Sorunlar	-,084	,097

Tablo 19’a göre; şahsi sorunlar ile motivasyon arasında [ $r=-0,082$  ( $p=0,003$ )]; şirketiçi şahsi sorunlar ile motivasyon arasında [ $r=0,080$  ( $p=0,108$ )]; çalışanlararası sorunlar ile motivasyon arasında [ $r=-0,270$  ( $p=0,000$ )] ve maddi sorunlar ile motivasyon arasında [ $r=-0,084$  ( $p=0,097$ )]; doğrusal bir ilişki vardır. Pearson

korelasyon analizi sonucunda çalışanlararası sorunlar ve şahsi sorunlar ile motivasyon arasında anlamlı düşük ilişkiler tespit edilirken, maddi sorunlar ve şirketçi şahsi sorunlar ile motivasyon arasında her hangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

**Tablo 20. Regresyon Analizinin Açıklama Gücü**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
	,270 <sup>a</sup>	,073	,069		,47286	
	,343 <sup>b</sup>	,117	,110		,46239	1,709
<p>a. Predictors: (Constant), Çalışanlararası_Sorunlar</p> <p>b. Predictors: (Constant), Çalışanlar_Sorunlar, Şahsi_Sorunlar</p> <p>c. Dependent Variable: Motivasyon</p>						

Çalışanlararası sorunlar ile motivasyon arasında kurulan birinci regresyon modeli anlamlıdır Kurulan model ise varyansın % 6,9'ünü açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,069). Diğer bir değişle çalışanlararası sorunlar çalışan motivasyonun % 4,8'ini açıklamaktadır. Çalışanlararası sorunlar ve Şahsi sorunlar ile motivasyon arasında kurulan ikinci regresyon modeli de anlamlıdır. Kurulan model ise varyansın %11'ini açıklamaktadır (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=0,110). Diğer bir değişle çalışanlararası sorunlar ve şahsi sorunlar bağımsız değişkenleri çalışan motivasyonun % 11'ini açıklamaktadır. Şahsi sorunlar değişkenin modele dahil olmasıyla modelin açıklama gücü % 4,3 oranında artmıştır. Bu durumda 2. Modelle çalışan motivasyonubağımlı değişkenini açıklamak daha doğrudur. Ayrıca her ne kadar regresyon analizi sonucunda kurulan modeller anlamlı olsa da, modellerin açıklama gücünün düşük olduğu görülmektedir.

**Tablo 21. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
(Constant)	3,908	,081		48,458	,000				

Çalışanlararası Sorunlar	-,119	,027	-,270	-4,330	,000	-,270	-,270	-,270	1,000	1,000
(Constant)	3,682	,103		35,912	,000					
Çalışanlararası Sorunlar	-,160	,029	-,364	-5,450	,000	-,270	-,334	-,333	,834	1,199
Şahsi Sorunlar	-,115	,033	,231	3,449	,001	,082	,219	,210	,834	1,199

Çalışan motivasyonunu açıklamada çalışanlararası sorunlar ve şahsi sorunlar etkili olduğu görülmektedir. Motivasyon için kurulan regresyon formülü aşağıdaki gibidir:

$$\text{Motivasyon} = 3,682 - 0,160 (\text{Çalışanlararası Sorunlar}) - 0,115 (\text{Şahsi Sorunlar})$$

Regresyon modeline göre , mesaiye bağlı olarak çalışanlararası sorunlar ve şahsi sorunlar arttıkça çalışan motivasyonu azalmaktadır. Diğer bir değişle fazla mesai şahsi sorunların ve çalışanlararası sorunların artmasına sebep olmaktadır ve bu durum çalışan motivasyonunu azaltmaktadır.

### Demografik Özelliklere Göre Fazla Mesai İlişkisi Analizleri

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine göre Mann Whitney U ve Kruskal Wallis analizleri gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 22. Cinsiyet – Fazla Mesai İlişkisi**

	Cinsiyetiniz		Ortalama Sıralama	Mann Whitney U Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	Erkek	265	195,31	0,203
	Kadın	135	210,68	
Şirketiçi Sorunlar	Erkek	265	189,03	0,005
	Kadın	135	223,01	

Çalışanlararası Sorunlar	Erkek	265	193,44	0,080
	Kadın	135	214,37	
Maddi Sorunlar	Erkek	265	200,17	0,935
	Kadın	135	201,15	
Fazla Mesai	Erkek	265	194,33	0,134
	Kadın	135	212,61	

Tablo 22’de görüldüğü gibi, cinsiyete fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.134 > 0.05$ ). Bu durum fazla mesainin alt faktörleri için geçerli değildir. Şirketiçi sorunlar cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

**Tablo 23. Yaş – Fazla Mesai İlişkisi**

	Yaşınız		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H TestiP değeri
Şahsi Sorunlar	25 yaş ve altı	59	195,63	0,355
	26 - 35 yaş	219	210,44	
	36-45 yaş	81	180,86	
	46- 55 yaş	33	195,47	
	55 yaş ve üstü	8	183,88	
Şirketiçi Sorunlar	25 yaş ve altı	59	191,15	0,095
	26 - 35 yaş	219	214,29	
	36-45 yaş	81	175,32	
	46- 55 yaş	33	188,89	
	55 yaş ve üstü	8	194,81	
Çalışanlararası Sorunlar	25 yaş ve altı	59	178,23	0,283

	26 - 35 yaş	219	209,58	
	36-45 yaş	81	188,41	
	46- 55 yaş	33	212,15	
	55 yaş ve üstü	8	190,38	
Maddi Sorunlar	25 yaş ve altı	59	192,30	
	26 - 35 yaş	219	205,43	
	36-45 yaş	81	192,31	0,777
	46- 55 yaş	33	195,09	
	55 yaş ve üstü		231,31	
Fazla Mesai	25 yaş ve altı	59	207,62	
	26 - 35 yaş	219	202,42	
	36-45 yaş	81	182,39	0,096
	46- 55 yaş	33	196,23	
	55 yaş ve üstü	8	296,50	

Yaşa göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.096 > 0.05$ ). Tüm yaş gruplarının fazla mesai düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir. Bu durum fazla mesainin alt faktörleri için de geçerlidir.

**Tablo 24. Eğitim Durumu – Fazla Mesai İlişkisi**

	Eğitim Durumu		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H TestiP değeri
Şahsi Sorunlar	Lise	121	194,02	
	Önlisans	34	176,94	0,170
	Lisans	181	199,52	

	Y.Lisans	61	225,12	
	Doktora	3	287,33	
Şirketiçi Sorunlar	Lise	121	183,53	0,036
	Önlisans	34	165,10	
	Lisans	181	209,48	
	Y.Lisans	61	225,71	
	Doktora	3	231,33	
Çalışanlararası Sorunlar	Lise	121	180,30	0,013
	Önlisans	34	162,84	
	Lisans	181	217,52	
	Y.Lisans	61	208,42	
	Doktora	3	254,33	
Maddi Sorunlar	Lise	121	201,45	0,627
	Önlisans	34	192,68	
	Lisans	181	194,65	
	Y.Lisans	61	220,87	
	Doktora	3	189,67	
Fazla Mesai	Lise	121	183,30	0,098
	Önlisans	34	216,15	
	Lisans	181	198,33	
	Y.Lisans	61	231,16	
	Doktora	3	189,67	

Eğitim durumuna göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.098 > 0.05$ ). Tüm eğitim düzeylerinde motivasyon düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir. Bu durum fazla mesainin alt faktörleri için geçerli değildir. Bu sebeple Mann Whitney U Testine başvurulmuştur.

**Tablo 25. Eğitim Durumu – Alt Faktör İlişkisi**

Eğitim	Lise	nlisans	Lisans	Y. Lisans	Doktora
Lise		,346	,048	,021	,369
		,420	<b>,005</b>	,103	,231
nlisans	,346		,039	,020	,290
	,420		,011	,050	,146
Lisans	,048	,039		,309	,820
	<b>,005</b>	,011		,549	,638
Y. Lisans	,021	,020	,309		,974
	,103	,050	,549		,472
Doktora	,369	,290	,820	,974	
	,231	,146	,638	,472	

%99 güven düzeyinde şirketiçi sorunlar ve Çalışanlararası sorunlar için yapılan sınamada çalışanlar arası sorunlarda lisans ve nlisans mezunları arasında farklılık olduğu görülmektedir.

**Tablo 26. Medeni Durum – Fazla Mesai İlişkisi**

	Medeni Durum		Oratalama Sıralama	Mann Whitney U Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	Evli	289	198,95	0,661
	Bekar	111	204,55	
Şirketiçi Sorunlar	Evli	289	199,87	0,858
	Bekar	111	202,14	
Çalışanlararası Sorunlar	Evli	289	202,44	0,580
	Bekar	111	195,45	
Maddi Sorunlar	Evli	289	204,85	0,220
	Bekar	111	189,17	
Fazla Mesai	Evli	289	194,63	0,101
	Bekar	111	215,77	

Medeni durumuna göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.101 > 0.05$ ). Katılımcıların medeni durumlarına göre fazla mesai düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir. Bu durum fazla mesainin alt faktörleri için de geçerlidir.

**Tablo 27. Çocuk Sayısı – Fazla Mesai İlişkisi**

	Çocuk Sayısı		Oratalama Sıralama	Kruskal Wallis H TestiP değeri
Şahsi Sorunlar	Çocuk Yok	158	203,42	0,676
	1	114	201,10	



	2	89	196,44	
	3	33	195,71	
	4	4	142,88	
	4+	2	310,50	
Fazla Mesai	Çocuk Yok	158	215,29	
	1	114	192,82	
	2	89	179,46	0,211
	3	33	215,05	
	4	4	166,00	
	4+	2	235,00	

Çocuk sayısına göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.211 > 0.05$ ). Katılımcıların çocuk sayılarına göre fazla mesai düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

**Tablo 28. Çalışılan Sektör – Fazla Mesai İlişkisi**

	Çalışılan Sektör		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H TestiP değeri
Şahsi Sorunlar	Sağlık	42	224,96	0,010
	Özel Sektör	53	199,92	
	Banka	88	201,66	
	Temizlik	44	147,67	
	STK	53	235,90	
	İdari Birim	65	195,46	
	Gıda	55	194,63	

Şirketiçi Sorunlar	Sağlık	42	249,19	0,006
	Özel Sektör	53	199,54	
	Banka	88	197,36	
	Temizlik	44	145,70	
	STK	53	201,61	
	İdari Birim	65	208,42	
	Gıda	55	202,68	
Çalışanlararası Sorunlar	Sağlık	42	222,21	0,004
	Özel Sektör	53	205,64	
	Banka	88	199,75	
	Temizlik	44	149,05	
	STK	53	224,72	
	İdari Birim	65	176,27	
	Gıda	55	226,63	
Maddi Sorunlar	Sağlık	42	178,20	0,579
	Özel Sektör	53	207,54	
	Banka	88	211,27	
	Temizlik	44	179,86	
	STK	53	193,52	
	İdari Birim	65	209,25	
	Gıda	55	206,41	
Fazla Mesai	Sağlık	42	218,69	0,015
	Özel Sektör	53	228,95	

	Banka	88	217,27	
	Temizlik	44	150,05	
	STK	53	195,65	
	İdari Birim	65	186,75	
	Gıda	55	193,65	

Tablo 28’de görüldüğü gibi, çalışılan sektöre göre fazla mesai düzeyi değişmektedir ( $p=0.015 > 0.05$ ). Bu durum fazla mesainin alt faktörleri için ise geçerli değildir. Bu sebeple Mann Whitney U Testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 29. Çalışılan Sektör – Alt Faktör İlişki**

Çalışılan Sektör	Sağlık	Özel Sektör	Banka	Temizlik	STK	İdari Birim	Gıda
Sağlık		,337	,259	<b>,001</b>	,363	,116	,187
		,040	,029	<b>,000</b>	,051	,061	,039
		,623	,258	<b>,000</b>	,591	,019	,575
		,570	,920	<b>,003</b>	,373	,072	,352
Özel Sektör	,337		,896	,028	,092	,745	,848
	,040		,979	,016	,946	,734	,779
	,623		,815	,022	,376	,123	,305
	,570		,531	,011	,135	,061	,116
Banka	,259	,896		,015	,160	,881	,722

	,029	,979		,033	,867	,576	,724
	,258	,815		,021	,258	,276	,229
	,920	,531		,012	,245	,139	,232
Temizlik	,001	,028	,015		,011	012	,086
	,000	,016	,033		,018	,013	,018
	,000	,022	,021		,014	0,95	,012
	,003	,011	,0124		,057	0,89	,077
STK	,363	,092	,160	,011		,015	,177
	,051	,946	,867	,018		,813	,931
	,591	,376	,258	,014		,014	,903
	,373	,135	,245	,057		,609	,946
İdari Birim	,116	,745	,881	,012	,015		,783
	,061	,734	,576	,013	,813		,698
	,019	,123	,276	0,95	,014		,012
	,072	,061	,139	0,89	,609		,782
Gıda	,187	,848	,722	,086	,177	,783	
	,039	,779	,724	,018	,931	,698	
	,575	,305	,229	,012	,903	,012	
	,352	,116	,232	,077	,946	,782	

Maddi sorunlar dışındaki tüm alt faktörler ve fazla mesai için gerçekleştirilen sınamada sağlık sektörü ile temizlik sektörü çalışanları arasında farklılık olduğu gözlemlenmiştir. Sağlık sektörü çalışanlarının ortalamaları temizlik sektörü çalışanlarına göre çok daha fazladır.

**Tablo 30. Sektör Türü – Fazla Mesai İlişkisi**

	Sektör Türü		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	Kamu	12	191,67	0,581
	Özel	245	196,32	
	Vakıf	143	208,40	
Şirketiçi Sorunlar	Kamu	12	210,38	0,767
	Özel	245	203,12	
	Vakıf	143	195,18	
Çalışanlararası Sorunlar	Kamu	12	289,42	0,015
	Özel	245	193,88	
	Vakıf	143	204,39	
Maddi Sorunlar	Kamu	12	235,25	0,499
	Özel	245	197,20	
	Vakıf	143	203,23	
Fazla Mesai	Kamu	12	251,17	0,296
	Özel	245	198,00	
	Vakıf	143	200,53	

Sektör türüne göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.296 > 0.05$ ). Katılımcıların sektör türlerine göre fazla mesai düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir. Çalışanlararası sorunlar için ise bu durum söz konusu değildir. Bu sebeple Mann Whitney U Testi gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 31. Sektör Türü – Alt Faktör İlişkisi**

Çalışılan Sektör	Kamu	Özel	Vakıf
Kamu		,005	,011
Özel	,005		,374
Vakıf	,011	,374	

Çalışanlararası sorunlarda kamu çalışanları ile özel sektör çalışanları arasında farklılık söz konusudur.

**Tablo 32. Mesaiye Kalma Sıklığı – Fazla Mesai İlişkisi**

	Mesaiye Kalma Sıklığı		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	Hergün	9	132,83	0,737
	Haftada 3-4 Kez	47	129,65	
	Haftada 1 Kez	42	115,88	
	Ayda 1 Kez	142	119,77	
Şirketiçi Sorunlar	Hergün	9	98,72	0,657
	Haftada 3-4 Kez	47	119,88	
	Haftada 1 Kez	42	116,27	
	Ayda 1 Kez	142	124,98	
Çalışanlararası Sorunlar	Hergün	9	107,72	0,599
	Haftada 3-4 Kez	47	115,79	
	Haftada 1 Kez	42	114,31	

	Ayda 1 Kez	142	126,32	
Maddi Sorunlar	Hergün	9	78,78	0,081
	Haftada 3-4 Kez	47	126,06	
	Haftada 1 Kez	42	138,89	
	Ayda 1 Kez	142	117,61	
Fazla Mesai	Hergün	9	55,83	0,027
	Haftada 3-4 Kez	47	121,91	
	Haftada 1 Kez	42	133,12	
	Ayda 1 Kez	142	122,08	

Mesaiye kalma sıklığına göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.027 < 0.05$ ). Bu sebeple Mann Whitney U Testine başvurulmuştur.

**Tablo 33. Mesaiye Kalma Sıklığı – Fazla Mesai Alt İlişkisi**

Mesai Sıklığı	Hergün	Haftada 3-4 Kez	Haftada 1 Kez	Ayda 1 Kez
Hergün		<b>,009</b>	<b>,008</b>	<b>,004</b>
Haftada 3-4 Kez	<b>,009</b>		,422	,999
Haftada 1 Kez	<b>,008</b>	,422		,353
Ayda 1 Kez	<b>,004</b>	,999	,353	

Hergün mesaiye kalanların diğer mesaiye kalanlara göre çok daha düşük ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 34. Haftalık Mesai Saati – Fazla Mesai İlişkisi**

	Haftalık Mesaiye Kalma Süresi		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	1-3 Saat	92	114,22	0,312
	4-6 Saat	104	121,07	
	7-9 Saat	31	134,09	
	9+	13	144,54	
Şirketiçi Sorunlar	1-3 Saat	92	108,77	0,117
	4-6 Saat	104	128,42	
	7-9 Saat	31	137,02	
	9+	13	116,88	
Çalışanlararası Sorunlar	1-3 Saat	92	110,90	0,216
	4-6 Saat	104	125,82	
	7-9 Saat	31	137,64	
	9+	13	121,00	
Maddi Sorunlar	1-3 Saat	92	125,17	0,440
	4-6 Saat	104	115,06	
	7-9 Saat	31	135,26	
	9+	13	112,12	
Fazla Mesai	1-3 Saat	92	128,64	0,385
	4-6 Saat	104	117,18	
	7-9 Saat	31	124,86	
	9+	13	96,96	



Tablo 34’de görüldüğü gibi, haftalık mesai saatine göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.385 > 0.05$ ). Haftalık mesai saatine göre fazla mesai düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

**Tablo 35. Mesaiden Dolayı Ayrılma Fikri - Fazla Mesai İlişkisi**

	İşten Ayrılma Niyeti		Ortalama Sıralama	Mann Whitney U Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	Evet	22	135,55	0,317
	Hayır	220	120,10	
Şirketiçi Sorunlar	Evet	22	143,93	0,110
	Hayır	220	119,26	
Çalışanlararası Sorunlar	Evet	22	130,91	0,499
	Hayır	220	120,56	
Maddi Sorunlar	Evet	22	145,75	0,085
	Hayır	220	119,08	
Fazla Mesai	Evet	22	151,18	0,036
	Hayır	220	118,53	

Tablo 35’de görüldüğü gibi, mesaiye kalmanın işten ayrılma niyetine olan etkisine göre fazla mesai düzeyi değişmektedir ( $p=0.036 < 0.05$ ). Katılımcıların mesaiye kalmanın işten ayrılma niyetine göre evet diyenlerin çok daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

**Tablo 36. Günlük Çalışma Süresi - Fazla Mesai İlişkisi**

	Günlük Çalışma Süresi		Ortalama Sıralama	Kruskal Wallis H Testi p değeri
Şahsi Sorunlar	3 saatten az	6	127,33	0,065

	4-6 Saat	5	71,75	
	7-9 Saat	179	116,99	
	10-12 Saat	51	142,50	
Şirketiçi Sorunlar	3 saatten az	6	126,67	0,485
	4-6 Saat	5	89,50	
	7-9 Saat	179	119,65	
	10-12 Saat	51	131,15	
Çalışanlararası Sorunlar	3 saatten az	6	140,50	0,651
	4-6 Saat	5	94,58	
	7-9 Saat	179	120,52	
	10-12 Saat	51	125,86	
Maddi Sorunlar	3 saatten az	6	126,33	0,836
	4-6 Saat	5	102,58	
	7-9 Saat	179	123,35	
	10-12 Saat	51	116,66	
Fazla Mesai	3 saatten az	6	106,42	0,293
	4-6 Saat	5	173,42	
	7-9 Saat	179	119,85	
	10-12 Saat	51	122,95	

Günlük çalışma süresine göre fazla mesai düzeyi değişmemektedir ( $p=0.293 > 0.05$ ). Katılımcıların günlük çalışma süresine göre fazla mesai düzeylerinin benzer olduğu görülmektedir.

## SONUÇ

Sanayi Devrimi'nden itibaren başlayıp bugüne kadar uzanan süreçte dünya büyük bir değişim ve gelişim yaşamıştır. Özellikle teknolojik gelişmelerde meydana gelen büyük gelişimler hayatın her alanını etkilemiştir. Sanayi Devrimi öncesi ulusal pazarların etkin olduğu görülürken, günümüzde küresel pazardan bahsedilmekte ve sınırların ortadan kalktığı görülmektedir. Bugün, her bilgiye, her ürüne, her hizmete ulaşmak gerekli koşullar sağlandığında mümkündür ve oldukça da hızlıdır. Böyle bir ortamda işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlayabilme adına değişimler yaşamak zorunda kalmış ve müşteri odaklı bir pazarlama anlayışı ortaya çıkmıştır. Bilinmektedir ki her müşteri ihtiyacı olduğu ürün ya da hizmetin ikamesini de çok kolay elde edebilmektedir. Bu sebeple işletmeler arasındaki rekabet en üst düzeye taşınmış, işletmeler müşteri memnuniyetini arttırmaya yönelik çalışmalarına verdiği önemi arttırmıştır. Bu doğrultu da işletmeler, her çalışandan en yüksek verimliliği elde etmeyi amaçlamaktadır.

Dünya'nın birçok yerinde yaşanan ekonomik krizler, ülkelerde işsizlik düzeylerinin artmasına yol açmaktadır. Bu da işverenin sunduğu koşullardan yeteri kadar memnun olmasa dahi çalışma zorunda olduğu için hakkını yeter kadar savunmadan çalışmaya devam eden bir kitleyi doğurmaktadır. Bu kitlenin varlığından ve işsizlik düzeylerinden faydalanarak da işletmeler çalışanlarından beklentilerini arttırmakta, her geçen gün daha ağır şartlarda çalıştırmaya yönelmektedir. Bugün hemen her işletmede fazla mesai uygulamasının yaşandığı görülmektedir. Bu uygulama yasal sınırlandırmalara dayandırılrsa da çalışanların hakkı yeteri kadar korunmamaktadır. Çalışanlar ya hak ettiklerini düşündükleri ek kazançları elde edememekte, ya kaldırabileceklerinden çok mesaiye kalmakta ya da tamamen mesaiye karşı olmalarına karşın zorunluluktan uygulama içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın literatür kısmında çalışanların yaşadıkları zorlukların yanında işverenlerin fazla mesaiye bakış açılarına yer verilirken motivasyon üzerinde ağırlıklı olarak durulmuştur. Unutulmamalıdır ki her işletmenin en temel müşterisi kendi çalışanlarıdır. Kendi müşterilerini hoşnut edemeyen bir işletmenin sürdürülebilirliğini koruması mümkün değildir. Fazla mesai uygulamalarının en belirgin geri yansıması da çalışanların motivasyonları üzerinde olmaktadır. Fazla mesaiye kalmaktan hoşnut

olmayan çalışanların verimlilikleri azalmakta, işyerine olan bağlılıkları düşmektedir. Bu da fazla mesaiye uygulayarak işletmelere kısa vadede yarar sağlasa da uzun vadede zarar getirmektedir.

Yapılan analiz çalışması neticesinde fazla mesainin çalışan motivasyonları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu inceleme sonucunda cinsiyete göre fazla mesaiye kalmak çalışan motivasyonu üzerinde etkili değil iken yaşanan şirket içi sorunlarda cinsiyete göre farklılık olduğu görülmüştür. Yaş, medeni durum, çocuk sayısı, haftalık mesai saati ve günlük çalışma süresi gibi değişkenler, çalışanların fazla mesaiye neticesinde motivasyon düzeyleri üzerinde belirgin bir değişikliğe yol açmamaktadır. Çalışılan sektöre göre ise fazla mesainin çalışan motivasyonunda etkin olduğu görülmüştür. Sektöre göre çalışanların iş yükünde meydana gelen değişim bu durumda rol oynamaktadır. Özellikle de temizlik sektörü için bu durumdan bahsetmek mümkündür. Benzer şekilde mesaiye kalma sıklığına göre de çalışanların motivasyonlarında değişim görülmektedir. Her gün mesaiye kalan çalışanların motivasyon düzeyleri çok daha düşüktür.

Sonuç olarak günümüzde her birey sosyalleşme arzusu içerisindedir ve bunun için de gerekli zamanı ayırabilme isteği taşımaktadır. İşletmelerin uyguladığı fazla mesai sistemi, özellikle ülkemiz gibi çalışma koşulları ağır ve çalışma saatleri yüksek toplumlarda daha ciddi sorunları beraberinde getirmektedir. Özellikle işsizliğin hızla arttığı bu dönemde işletmelerin mevcut çalışanlarını fazla mesaiye zorlamak yerine yeni istihdamlar sağlaması hem çalışan verimliliği hem de çalışan bağlılığı için çok daha başarılı bir çözüm olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, M., (2003) “Tarımsal İşletmelerde Finansal Performans Analizi”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:20.
- Acar, A.C.,(2007), İşletmelerde Ücret Yapısının Oluşturulması ve Bir Uygulama, İstanbul: Literatür Yayınları
- Acarken, Ö. (2002) “Esnek Çalışma Modelleri Ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulanmasına Yönelik Bir Araştırma” Yüksel Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Afgün: (2006). Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Ak, F. (2007). Vardiyalı Çalışmanın Hemşirelerin Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri. YYLT, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akgeyik, T. (2002). Teknolojik Değişim, Postfordist Eğilimler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Arayışlar. Çimento İşveren Dergisi, 14
- Akgündüz: (2006). Örgütsel Stres Kaynaklarının Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Banka Çalışanları için Yapılan Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- AKIN, B. (2001), Yeni Ekonomi, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 2, 3.
- Akşengür, G. (2011).4857 Sayılı Kanuna Göre Normal Fazla Çalışma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aktan, C.C., Vural, İ.Y., (2003) “Bilgi Toplumu, Yeni Teknolojiler ve Ekonomi” , URL:“<http://www.canaktan.org/yeni-trendler/yeni-ekonomi/ozellikleri.htm>”

- Aktay, A., Arıcı, N., Kaplan, N., Tuncay, E., (2009) Genişletilmiş 3.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Akyiğit E. (2005) Yeni İş Yasasında normalden aşan çalışmalar. TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 19(4): 1-25.
- Akyiğit E. (2006) İctihatlı ve Açıklamalı 4857 Sayılı İş Kanunu Şerhi. 2.Basım. Seçkin Yayınları, Ankara
- Akyiğit, E. (2013).İş Hukuku, 9. Basım, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Algan, B., (2007), Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Hakların Korunması, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Alkan, T. (2007). Esnek Çalışma Biçimleri ve Çağrı Merkezi Örneği. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alkış, H., Çalışanların Performansının Arttırılmasında Motivasyon Araçlarının Kullanılması Üzerine Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi, SBE, YYLT, Ankara,
- Alp, M.,(2005), İş Sözleşmesinin Değiştirilmesi, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Alpagut, G.,(2005), “Sınırlamadan Teşvike”, Mesleki Anlamda Geçici İş İlişkisi, A.Can Tuncay’a Armağan, 1. Bası içinde (261-279), Legal Yayıncılık: İstanbul. (Geçici İş İlişkisi)
- Alpagut, G.,(2008), “AB’nde Güvenceli Esneklik ve Türkiye’deki Yasal Düzenlemeler”, TİSK Akademi, C:3, S:5, 2008: 7
- Altınköprü, T., (2003), Şahsiyet Analizi, Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- Altuğ, M., Nalbant, M., (2008) “Makine İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Rekabet Gücünün Artırılmasında İleri İmalat Teknolojileri ve Bir Alan Araştırması”, Politeknik Dergisi, Cilt: 11, Sayı: 1.
- Aracı M., (2009) Yeni İş Kanununda Normal ve Normalden Aşan Çalışma Süreleri. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya,

- Armağan E., Bozkurt Y., (2008). Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi, Sayı.519, 49-60.
- Aslan, S.,(2008), “Kişilik, Huy, Psikopatoloji”, Psikiyatride Derlemeler, Olgular ve Varsayımlar, C.2: 2: 7-18.
- Astarlı M. (2008) İş Hukukunda Çalışma Süreleri. Turhan Kitabevi, Ankara
- Astarlı, M., (2006), Telafi Çalışması, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi, 1(2), 9-35
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ateş, D. (2010). Türk İş Hukuku’nda Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ay, F.A., Karakaya, A., (2007) “Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi: 31, Sivas,.
- Aydemir, M., (2006),"97/81/EC Sayılı Avrupa Birliği Yönergesi Ve Alman Hukukuyla Karşılaştırmalı Olarak 4857 Sayılı İş Kanunda Kısmi Süreli Çalışma Ve Bu Çalışmadan Kaynaklanan İşçilik Hakları", İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuk Türk Milli Komitesi 30.Yıl Armağan, 1. Baskı içinde, (203-242), Ankara: TŞOF Plaka Matbaacılık A.Ş.
- Aydın, U., (2007), “Çağrı Üzerine Çalışma ve Uygulama Sorunları”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (8), 41-55
- Aydın, U., (2008), "Tele Çalışma ve Tele çalışma Çerçeve Avrupa Sözleşmesi", Devrim Ulucan’a Armağan, 1. Baskı içinde (351-377), İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Aydın, U., (2009),“Kısa Çalışma Uygulaması ve Güncel Gelişmeler”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (13), 29-41

- Aydoğan, F., (2000), Medya ve Serbest Zaman, Om Yayınevi, İstanbul.
- Aytaç, S., (2001), “Örgütsel Davranış açısından Kişiliğin Önemi”, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.3: 1: 25.
- Aytaç, Ö. (2002), “Boş Zamanlar Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar,” Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 12, Sayı 1: 231-260,Elazığ.
- Aytaç, S., (2005), Çalışma Yaşamında Kariyer, 2. Baskı, Bursa:Ezgi Kitabevi
- Bacak, B., Şahin, L., (2005), “İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar ve Tehditler”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55(1), 325-341.
- Balcı, A. (2008). Örgüt Meczaları, Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.
- Balkır, Z. Gönül (2008), “İşverenin Yönetim Hakkının Kullanılması ve Etik Sınırlar”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (12), 73-80.
- Balta, A.T., (2007), “İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonu Olarak Ücret Yönetimi, Motivasyon ve Bir Uygulama” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başbuğ, A., (2008), İşverenin Yönetim Hakkı ve Çalışma Şartlarında Değişiklik, Ankara: Alter Yayıncılık.
- Başterzi, S.,(2005), “Türkiye’de Feshe Karşı Koruma Hukuku Reformunun Sosyal Hukuk ve İstihdam Üzerine Etkileri”, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 54 (3), 53-95
- Başterzi, F., (2008), “Telafi Çalışması Yapılabilecek Haller ve “Tatil” Günlerinde Telafi Çalışması Üzerine Bir Karar İncelemesi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (12),125-135.



- Bayraktaroğlu: (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Bıçakçı, U., (2002), Kariye ve Yaşam Kalitesi: Klasik Kariyerden Bireysel Kariyere, Ed. Aşkın Keser, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Biçerli, M.K., (2011), “Torba Yasa İŞKUR’un Çalışma Alanını Nasıl Etkileyecek?”, İşveren Dergisi, 49 (2), 48-52.
- Bingöl, D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi (5. Baskı), İstanbul: Beta
- Bozkurt, M.C., Kutlu, O., (2003) Okulda ve Sınavlarda Adım Adım Başarı, Konya
- Bozkurt, V., (2000), Pürütanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği, Alesta Yayınları, İstanbul.
- Bozkurt, V., (2005), Endüstriyel ve Post-Endüstriyel Dönüşüm, Aktüel Yayınları, Bursa.
- 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.
- Büyükuslu, A. R.(2004). Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi. İstanbul: Derin Yayınları.
- Caniklioğlu, N., Canbolat, T., (2004), “4857 Sayılı İş Kanununda Para Cezasına Bağlanan Yükümlülükler ve Bu Para Cezalarının Özellikleri”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Yargıç Resul Aslanköylü’ye Armağan, 7(3), 221-273.
- Caniklioğlu, N., (2005a), “4857 Sayılı İş Kanuna Göre Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği”, A.Can Tuncay’a Armağan, 1. Bası içinde (499-549), İstanbul: Legal Yayıncılık, 499-549

- Caniklioğlu, N., (2008), “Geçici (Ödünç) İş İlişkinin Tarafları Açısından Hukuki Sonuçları”, Türk İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, Legal Vefa Toplantıları (II) Prof. Dr. Nuri Çelik’e Saygı, 1. Baskı içinde (121-156), İstanbul: Legal Yayıncılık
- Caniklioğlu, N., (2010), “Ekonomik Krizde Gelir Güvenceleri (İşsizlik Sigortası, Kısa Çalışma Ödeneği), İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 13. Yıl Toplantısı, 12 Haziran 2009, 1. Basım içinde (79-125), İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları.
- Caniklioğlu, N., (2011), 6111 Sayılı Kanunla İşsizlik Sigortası Kanununda Yapılan Değişiklikler, <http://www.toprakisveren.org.tr/2011-89-nursencaniklioglu.pdf>. (23.05.2011). (6111 Sayılı Kanun)
- Caniklioğlu, N., (2005b), “4857 Sayılı Kanuna Göre Çalışma Süresi ve Bu sürenin Günlere Bölünmesi”, Toprak İşveren Dergisi, S:66,
- Caniklioğlu, N., (2005c), “4857 Sayılı İş Kanununun Çalışma Sürelerine İlişkin Düzenlemeleri”, III. Yılında İş Yasası (Seminer Notları), Türkiye Toprak Seramik Çimento ve Cam Sanayi İşverenleri Sendikası, Bodrum, 21-25 Eylül 2005, 149-200
- Centel, T., (2002), “İş Güvencesi ve Dünya Uygulamaları Çerçevesinde Türk Çalışma Yaşamında Esneklik Gereksinimi”, <http://www.tisk.org.tr/isveren/sayfa.asp?yazi id=477&id=29>.
- Centel, T., (2003), “Türk Çalışma Yaşamında Esneklik”, Bilgi Toplumunda Hukuk Ünal Tekinalp’e Armağın, Cilt II, 1. Basım içinde (729-742), İstanbul: Beta Basım. (Esneklik)
- Centel, T., (2006), Kısmi Süreli Çalışma ve Hafta Tatili Ücreti, Sicil İş Hukuku Dergisi, (2), 19-23
- Centel, T., (2000) İş yasaları, 2.basım, İstanbul : Beta Yayınları
- Ceylan, C. (2001). Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve Örgütlerin Esneklik Analizi. (Doktora). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

- Çakır, Ö. (2001). Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 3,Sayı.1.
- Çakır, Ö.,(2002), Yeni Çalışma Biçimleri ve İşe İlişkin Tutumlar, Ed. Aşkın Keser, Ekin Kitabevi, Bursa.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı.2, 117-140.
- Çakır, A., (2011) “Türkiye’de Esnek Çalışma ve Kadın İşgücü Üzerindeki Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Çakır, Ö., (2006)“Ücret Adaletinin İş Davranışı Üzerindeki Etkileri”, Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Ankara
- Çalışkan, F., Sungur B. (2009). Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi. Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi, 33, 1-18.
- Çalışkan Ç.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. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İstanbul.
- Çelenk, H. (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Çelik, N., (2009), İş Hukuku Dersleri, Yenilenmiş 22. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Çelik, S., (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller Ankara: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yayınları. Uzmanlık Tezi.
- Çelik, N., (2002), “Kısmi Süreli Çalışmada İşçinin Kıdem Hesabı”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 6(4), 1-10.
- Çil, Ş.,(2003),“Basın İş Kanununda Öngörülen Yüzde Beş Fazlasıyla Ödeme Kuralı ve Anayasaya Aykırılık Sorunu”, YARGITAY DERGİSİ, 29(1-2), 182-216.
- Çil, Ş., (2007), 4857 Sayılı İş Kanunu Şerhi Açıklamalar-Kararlar-İlgili Mevzuat Gözden Geçirilmiş Ve Genişletilmiş 2. Bası 3. Cilt, Ankara: Turhan Kitapevi, 2484-3891. ( İş Kanunu)
- Çil, Ş., (2008), “Çalışma Koşullarında Değişiklik ve Sonuçları”, I. Çalışma Yaşamı ve İş Denetimi Kongresi, Ankara: İş Müfettişleri Derneği Yayını, 1 -2 Nisan 2006, 171-207.
- Demir, F., Gersil G., (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi, 16, 68-89.
- Demir, F.(2013). İş Hukuku Uygulaması,7. Baskı, İzmir: Albi Yayınları
- Demir, F., (2006), Sorularla Bireysel İş Hukuku I. Cilt, Türkiye Barolar Birliği, Yayını.
- Demir, F., (2003), Yargıtay Kararları Işığında İş Hukuku ve Uygulaması, 4857 Sayılı İş Kanunu ile Yeniden Düzenlenmiş, 3. Baskı, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Demir, F., (2009a), “Kısa Çalışmalar ve İş Sözleşmeleri Üzerine Etkisi”, LEGAL İş Hukuku Dergisi, 6(22), 541-553.
- Demircioğlu, A.M., Centel, T., (2007), İş Hukuku, Bireysel İş Hukuku, Toplu İş Hukuku, 12. Baskı, İstanbul: Beta Yayın
- Demircioğlu, M., (2008), Yargıtay Kararları Işığında Sorularla 4857 Sayılı İş Yasası, Genişletilmiş 2. Baskı, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No:71.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.15, 115-132.
- Demirkaya, H., (2007), Stratejik Yönetim Açısından Etik Davranışı Belirleyen Sosyal Davranış Kurallarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi, İşletme Araştırmaları Dergisi, C.12: 1,
- Demirkaya, H.,(2010) Bilgi Toplumunda Sıradan Çalışanlardan Sıradışı Performans Almak İçin Yeni Yaklaşım ve Uygulamalar, Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı,.
- Dereli, Toker (2002), Teknolojik Değişmeler, Çalışma İlişkileri Ve Yeni İstihdam Türleri, Ed. Aşkın keser, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Doğan, S., Kılıç S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- Doğrul, Ş. B., Tekeli: (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt: 2, Sayı.2, 11-18.
- DTM (Dış Ticaret Müsteşarlığı), (2000) “Büyüme Modelleri Çerçevesinde Yeni Ekonominin Makro Ekonomi Üzerindeki Muhtemel Etkileri”
- Duman, K., (2004), Yeni Ekonominin Makro Ekonomi Üzerindeki Etkileri, Yeni Ekonomi ve İktisat Teorisi-Politikası Kongre Bildirileri, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya.
- Ekmekçi, Ö., (2008), “Geçici (Ödünç) İş İlişisinin Kurulması ve Sona Ermesi”, Türk İş Hukukunda Üçlü İlişkiler, Legal Vefa Toplantıları (II) Prof. Dr. Nuri Çelik’e Saygı, 1. Baskı içinde (100-121), İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Ekmekçi, Ö., (2009), “Kısa Çalışma ve Kısa Çalışma Ödeneği Uygulamasına İlişkin Sorunlar”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (14), 47-60

- Ekmekçi, Ö., (2006), “4857 Sayılı İş Kanunu’nda Postalar Halinde Çalışma ve Gece Çalışmasına İlişkin Usul ve Esaslar”, Çimento İşveren Dergisi, 20(1), 48-56
- Ekmekçi, Ömer (2003), TİSK, EBSO VE MESS Tarafından Müştereken Düzenlenen “Yeni İş Kanunu Ne Getiriyor?” Semineri, 40. Yıl, İzmir
- Ekmekçi, Ö., (2005), “4857 Sayılı İş Kanunu’nda Telafi Çalışması Kavramı, Koşulları ve Hükümleri”, Çimento İşveren Dergisi, 9(6), 30-40
- Ekonomi, M., (2004b), “4857 Sayılı İş Kanununa Göre Fazla Çalışma Kavramı”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(3);159-167
- Ekonomi, M., (2008b), “Mesleki Faaliyet Olarak Ödünç (Geçici) İş İlişkisi”, Prof. Dr. Devrim Ulucan’a Armağan, 1. Baskı içinde (231-267), İstanbul: Legal Yayıncılık, 231-267
- Ekonomi, M., (2008a), “4857 Sayılı İş Kanunu Hükümleri Çerçevesinde Sayısal Esneklik”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (12),
- Ekonomi, M., (2004), “Telafi Çalışması”, LEGAL İş Hukuku Dergisi, 1(4), 1247-1261
- Endruweit, G., (2000), “İşyeri Çalışma İlişkileri ve Personel Yönetimi Açısından Esnekleşmenin Sonuçları: Teorik Bir Yaklaşım”, (Çev:Süleyman Özdemir), Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan, 1.Baskı içinde (511-524), Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Engin, M.,(2007), “Denkleştirme Esası Uygulanmasında Çalışma ve Dinlenme Sürelerine İlişkin Emredici Hükümler”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (5), 69-76
- Engin, M., (2008), “İş Kanununda Yeni İstihdam Biçimleri Ve Üçlü İlişkiler”, I. Çalışma Yaşamı ve İş Denetimi Kongresi, 1-2 Nisan 2006, Ankara: İş Müfettişleri Derneği Yayını, 66-83
- Erdem, İ. (2012). Örgütsel Davranış, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z., Erat, S., (2004) Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini

Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı.1, 17-26.

Erdut, Z. (2002) Küreselleşme Bağlamında Uluslararası Sosyal Politika ve Türkiye, İzmir:Dokuz Eylül Yayınevi

Eren, E. (2013). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 14.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E.-Erdil, O.-Zehir, C.,(2000) “Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi”, Doğu Üniversitesi Dergisi: 22

Erol, M., (2002), Sanayileşme ve Ekonomik Gelişmenin Sosyolojisi, Ankara: Nobel Yayınları,

Eryiğit: (2000). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma. Kamu-iş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 1-16.

Eryiğit: (2011). Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma. Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5, (4).

Evren, G., (2007), Esnek Çalışma ve İstihdama Etkileri, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Eyrenci, Ö., Taşkent, S., Ulucan, D., (2010), Bireysel İş Hukuku, Yenilenmiş 4. Basım, İstanbul: Legal Yayıncılık

Eyrenci, Ö., Bakırcı, K., (2000) Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve İş Verme, İstanbul:İTO Yayını

Eyrenci, Ö., (2004), “4857 Sayılı İş Kanunu İle Getirilen Yeni Düzenlemeler Genel Bir Değerlendirme”, LEGAL İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 1 (1), 15-57

Eyrenci, Ö., (2006), “Basın İş Hukuku Genel Esasları ve Uygulama Sorunları”, LEGAL İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku 2005 Yılı Mayıs Toplantısı, 1. Baskı içinde (73-104), İstanbul: Legal Yayıncılık, 73-104

- Eyrenci, Ö., (2007), “4857 Sayılı İş Kanununda Telafi Çalışmaları”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 9 (Özel Sayı), 31-43
- Ezer, A. (2008). Esnek Çalışmanın İstihdam Yaratma Üzerindeki Etkisi: Halıcılık Sektörü Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Fındıkçı, İ., (2003) İnsan Kaynakları Yönetimi, 4.Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları
- Garih, Ü., (2000) İş Hayatında Motivasyon, İstanbul: Hayat Yayıncılık
- Geçer, B., Evcil, C. (2006) 4857 Sayılı İş Kanunu ve Uygulama Rehberi. Datassist Eğitim Yayınları, İstanbul
- Giddens, A., (2000) Sosyoloji, Ankara:Ayraç Yayınevi
- Göktaş, S., Çil, Ş., (2003) Açıklamalı-İçtihatlı Basın İş Kanunu İlgili Mevzuat, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları
- Göktaş, S., (2009) İş Hukuku Kavramları ve Yargıtay İlke Kararları İş Hukuku Toplantıları 1. Basım, İstanbul Barosu Yayınları: İstanbul; 124-168
- Göktaş, S., (2010), “Ücret, Fazla Çalışma ve İş Görmekten Kaçınmaya İlişkin Yargıtay Kararları, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 13. Yıl Toplantısı, 1. Basım, İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları, 365-411
- 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.
- Günay, C.İ.,(2004), “Çalışma Sürelerinde Esneklik”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(3), 173-191
- Günay, C.İ., (2005), İş Hukuku Yeni İş Yasaları, 4. Baskı, Ankara: Yetkin Yayınları. (İş Hukuku)



- Günay, M., (2007a), İş Hukukunda Ödünç İş İlişkisi, Ankara: Adalet Yayınevi
- Günay, C.İ., (2007b), “Fazla Saatlerle Çalışmanın Hukuki Sonuçları”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (6), 5-22.
- Günay, C.İ., (2008), İş Davaları, Ankara: Yetkin Yayınları
- Güner, E., (2007), Bilgi Toplumuna Geçiş: Sosyolojik Bir Yaklaşım, 1.Baskı, Haziran, Ankara
- Güneri, O.N., (2009) “Kısa Çalışma Ve Kısa Çalışma Ödeneği”, Sosyal Diyalog Dergisi, 1(2), 70-72.
- Güneş, B., Mutlay, F. (2011). “Yeni Borçlar Kanununun Genel Hizmet Sözleşmesine İlişkin Hükümlerinin İş Kanunu ve 818 Sayılı Kanunla Karşılaştırılarak Değerlendirilmesi”, Çalışma ve Toplum Dergisi: 231-288.
- Güney, S., (2007) Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Güngör: (2011). Türk İş Kanununda Tanımlanan Esnek Çalışma Biçimlerinin İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 3 (4), 80-98.
- Gürkanlar, E., (2010) Esnek Çalışma Saatlerinin Kadın Çalışanların Sosyal Roller ve Çalışma Performansı Üzerine Etkileri -Akdeniz Üniversitesinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Güven, E., Aydın, U., (2007), Bireysel İş Hukuku, Genişletilmiş Güncelleştirilmiş 2. Baskı, Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Güzel, A., (2000), “İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik”, 1. Baskı içinde (203-222), Ankara: İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi.( Esneklik)

- Güzel, A., (2005), Bireysel İş İlişkisinin Kurulması ve İşin Düzenlenmesi Açısından Yargıtayın 2003 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, Ankara: İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi.(Değerlendirme 2003)
- Güzel, A., (2007), Bireysel İş İlişkisinin Kurulması ve İşin Düzenlenmesi Açısından Yargıtayın 2005 Yılı Kararlarının Değerlendirilmesi, Ankara: İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi, 11- 75.(Değerlendirme 2005)
- Güzel, S., (2008) Çalışma Sosyolojisi, İstanbul: Litaratürk Yayınları
- Hançerlioğlu, O., (2004), Felsefe Sözlüğü, 14. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Hekimler, A., (2004), “Avrupa Hukuku Işığında Türkiye’de Çalışma Sürelerinin Düzenlenmesine İlişkin Yeni Hükümler”, Çimento İşveren Dergisi,18(2),16-27.
- Humphreys, P.C., Fleming, S., O’Donnell, O., (2000) Balancing Work and Family Life: The Role of Flexible Working Arrangements, Balancing Work and Family Life: DSCFA Research Programme
- Işık, M. (2001) “Esnek Çalışma Uygulamaları İş gören Doyumuna Nasıl Etki Etmektedir?” Yüksek lisans 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. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- İkizler, M. (2012). Türk Hukukunda Esnek Çalışma. Ankara: Adalet Yayınevi
- İnançoğlu, E. (2002) “Çalışma Değerlerinin Örgütsel Değişime Dirence Etkisi”, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- İnce, M., Gül, H., (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Konya: Çizgi Kitabevi.

- İnce, Ö. (2003). İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- İnceoğlu, M., (2010) Tutum Algı İletişim, 5. Baskı, Beykent Üniversitesi Yayınevi, İstanbul
- İnciroğlu, L. (2011). Çalışma Hayatında Esnek Çalışma Uygulamaları. İstanbul: Legal Yayıncılık
- 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.
- Kapız, S.,(2002) Sosyal Değişim Sürecinde İş-Aile Yaşamı Etkileşimi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Karaca, N.G., (2003), “Basın İş Kanununa Göre İş Süresi ve Fazla Çalışma”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7 (2), 2-10.
- Karacan, H., (2009), 4857 Sayılı İş Kanuna Göre Fazla Çalışma, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Karaman, F., (2010) İşletmelerde Motivasyon ve Verimlilik, İstanbul
- Kaşdemir, İ. (2009). 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu’nda Çalışma süreleri ve Çalışma Şekilleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Kaya, P.A., (2003), “4857 Sayılı İş Yasası’nın Türk İş Hukuku’nda Meydana Getirdiği Yenilikler”, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları
- Keser, A., (2005), Çalışma Yaşamında Dönüşümler, Örgütsel Bakış, Ankara: Nobel Yayınları

- Keser, A., (2006), Çalışma Yaşamında Motivasyon, Bursa: Alfa Aktüel Yayınları
- Keser, A., (2009), Çalışma Psikolojisi, Bursa:Ekin Basım-Dağıtım.
- Kılıç G., (2008). Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Kılıçoğlu, M., (2009), “Ücret, Fazla Çalışma Ücreti ve İş Görmekten Kaçınmaya İlişkin Yargıtay Kararları”, İş Hukuku Kavramları ve Yargıtay İlke Kararları, 1. Baskı içinde (124-167), İstanbul Barosu Yayınları.
- Kılıçoğlu, M.,(2005), 4857 Sayılı İş Kanunu Yorumu ve Yargıtay Uygulaması, Ankara: Ayhan Yayıncılık
- Kırel, Ç. (2007). Sanal Örgütlerde Örgütsel Davranışın Geleceği. Sosyal Bilimler Dergisi, C: 7, S:1, 93-110.
- Kızıloğlu, H., (2006), “Örtülü Denkleştirme Süresine Yönelik Karar İncelemesi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (1), 84-89.
- Kocabaş, F., (2004), “Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm ” Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, S.10; 33-53
- Koç, M., Görücü, İ., (2011), “4857 Sayılı İş Kanunu’na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması ve Sonuçları”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 1(28) 149-179.
- Koçel, T. (2011) İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Korkmaz, K. (2007). Avrupa Birliğine Entegrasyon Sürecinde Türkiye ’de Esneklik Uygulamaları ve Tekstil Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Korkusuz, R. (2005) Vardiyalı (Postalar) Halinde Çalışma ve Türk İş Hukuku’ndaki Düzenlemesi. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı.1-2.

- Köseoğlu, A.C.,(2009), “Eğitim Amaçlı Düzenlenen Toplantıların Fazla Çalışma Olarak Kabul Edilmemesi, Fazla Çalışma Süresinin Hesaplanması”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (13), 117-126
- Köseoğlu, A., C., (2004), İşyerinin Kapanmasının İş Sözleşmelerine Etkisi, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Kumaş, H., Fidan, F., (2005), Akademisyen ve Tekstil işçileri karşılaştırması örneğinde çalışan kadınların çalışma olgusuna bakışları, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S:50; 507-532
- Kumbaracıbaşı, Y. (2010).İşverenin Ücret Ödeme Borcunu İhlali ve Hukuki Yaptırımı, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Kurt R. (2004) İş Hukuku ve sosyal sigorta mevzuatında usul ve esaslar. İstanbul Sebest Muhasebeciler Mali Müşavirler Odası yayını, (37): 1113, 1124.
- 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, G., (2005), “Türkiye’de Çalışma Hayatında Esneklik Uygulamaları”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55 (1), 23-45.
- Küçükusta, D., (2007), Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir
- Lordoğlu K., Özkaplan, N., (2014), Çalışma İktisadı, 4.Basım, İstanbul: Der Yayınları
- Mccarraher, L., Daniels, L.,(2004) Dengeli Yaşam, (çev. Ümit Şensoy), Optimist Yayınları, İstanbul
- Meda, D., (2005), Emek Kaybolma Yolunda Bir Değer Mi?, İletişim Yayınları, İstanbul.

- Meriç, N., (2005) "Türk ve Alman İş Hukukunda Kısmi Süreli Çalışma", Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 8, Ekim 2005, 1545-1581.
- Merrill, A.R., Merril, R., (2006) Dengeli Yaşam, (çev.Filiz Nayır ve Osman Deniztekin), İstanbul:Varlık Yayınları
- Mimaroglu, H. (2008). Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukrova Üniversitesi, Adana.
- Mollamahmutoğlu, H., (2004), "4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'nun Getirdiği Önemli Bazı Yenilikler", İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 7(4), 1-38.( Yenilikler)
- Mollamahmutoğlu H. (2011) İş Hukuku, Gözden Geçirilmiş, 4.Baskı, Ankara: Turhan Kitabevi
- Naktiyok, A., İşcan, Ö.F., (2003). İş Görenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama, Akdeniz Üniversitesi, İİBF Dergisi, Sayı.6, 53-72.
- Noyan, A.M., (2007). "Türkiye'de Çalışma Hayatında Esneklik Politikasının Çalışma Süreleri Açısından Değerlendirilmesi" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir
- Odaman, S., (2007) Türk ve Fransız İş Hukukunda Ödünç İş İlişkileri, İstanbul:Legal Yayıncılık
- Odyakmaz, N., (2000) "Bilgi Teknolojileri, Küreselleşme Ve Kalkınma", Dış Ticaret Dergisi, S:18; 96-113
- Oflazer, S.M., (2004). "Sanal Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlarda Çalışanların Motivasyonu ve İletişimi" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Okay, A., (2012) Sağlık İletişimi, İstanbul: Derin Yayınları

- Okur, Z., (2010) “İş Hukukunda Gece Çalışması”, 1. Baskı içinde (511-570), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ölçer, F. (2004). Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Dergisi Yönetim ve Ekonomi, C:11, S:2;53-67
- Örücü, E., Esenkal, F., (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C:8, S:14; 142-166.
- Öymen, O., (2000), Geleceği Yakalamak, İstanbul: Remzi Kitapevi
- Özalp, E., (2003), Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı ve İş Dizaynı, İş Hukuku ve İktisat Dergisi (Kamu-İş), C:7, S:2; 157-181
- Özcan, K., Barca, M., (2008), Sanayiden Bilgiye Toplum, Ekonomi ve İşletmeler, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Özcan, K. (2006). 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu’nda Çalışma Süreleri ve Çalışma Şekilleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Özdemir, E., (2008), “Fazla Çalışmaya İlişkin Güncel Yargıtay Kararları ve Değerlendirilmesi”, Sicil İş Hukuku Dergisi, (12), 80-97.
- Özden, M.C., (2007) Bireysel Kariyer Yönetimi, , İstanbul: Akis Kitap
- Özdevecioğlu, M.(2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18, 302-325.
- Özer, Z. (2006). Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türk Çalışma Hayatında Esnekleştirme Politikaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Özgen, H., Öztürk, A., Yalçın, A., (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayıncılık, Adana

- Özmen, R., (2003), Notlu-Gerekçeli- Karşılaştırmalı İş Kanunu ve İlgili Mevzuat, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Öztürk, M.(2012). “Kullanılmayan Yıllık Ücretli İzin Hakkı Sebebiyle İş Kanunu Çerçevesinde Yapılan Ödemeler”, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı 4: 73-98.
- Öztürkoğlu Y. (2006). Modern Çalışma Saatleri: Esnek Vardiya Planlaması ve Bir Matematiksel Model Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Özveri, M., (2006), “4857 Sayılı Yasa Döneminde Fazla Çalışma Kavramı Üzerine”, Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukuna İlişkin Yargı Kararları ve İncelemeleri Dergisi, 1(2), 193-207
- Özveri, M., (2010), “Çalışma Süresi ve Gece Çalışma”, 1. Baskı içinde, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım; 623-644
- Özyurt, V., (2008), Türk İş Hukuku ve Avrupa Birliği İş Hukuku’nda Çalışma Süreleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Palaz: (2003). Part-Time Work in Turkey. Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C: 5, S:3, 1-12
- Parlak, Z. ve Özdemir: (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. Sosyal Siyaset Konferansları, S:60 .
- Pinhas M.M., (2006). Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği ’nde Esnek Çalışma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Poyraz, K., ve Kama B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2008) Örgütsel Psikoloji: 4.baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi



- Sadykova, G. (2008). Sanal Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulama ve Sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- San, N. (2006). Part-time Çalışma Kavramı, İçeriği ve Uygulanabilirliği: Sakarya’da Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Sargıcı, E.,Y., (2006), Avrupa Birliği Hukukunda Çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sargut, A.S., (2001), Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, 2.Baskı, Ankara:İmge Kitabevi
- Sarıbay, G., (2008), “Kısmi Süreli İş Sözleşmeleri”, 1. Baskı içinde (267-327), İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Savi, F.Z., (2008), Teknoloji ve Yeniden Şekillendirdiği Makro-Ekonomik Büyüme Modelleri, Üniversite-Sanayi İşbirliği Merkezleri Platformu (USİMP) Üniversite Sanayi İşbirliği Ulusal Kongresi -26-27 Haziran 2008, Adana.
- Sennett, R. (2008). Karakter AşınmasıYeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Serin, İ., (2005), “4857 Sayılı İş Kanunu’nda Geçici (Ödünç) İş İlişkisi”, LEGAL İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Dergisi, 2(7), 1055-1581.
- Seymen, O.A.(2008). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Silah, M., (2005) Endüstride Çalışma Psikolojisi, 2. Baskı, Ankara:Seçkin Yayınları
- Songu, S.Ö., Birben, E., (2007) “Çalışılmayan Cumartesi Günü Telafi Çalışması Yapıtırılması Mümkün Müdür?”, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 9(Özel Sayı), İzmir; 273-289

- Songu, S.Ö., (2007) Türk İş Hukuku'nda Çalışma Süresinin Düzenlenmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İzmir
- Soyer, M.P., (2004), “Yeni Düzenlemeler Karşısında Fazla Saatlerle Çalışmaya İlişkin Bazı Düşünceler”, LEGAL İş Hukuku Ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, 1 (3), 797-809. (Fazla Çalışma)
- Soyer, M.P., (2003), İş Kanunu Tasarısının Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Düzeltmeler, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku'na İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı, Yeni İş Yasası Sempozyumu, İstanbul: İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu, 185-199
- Soyer, M.P., (2003), “4857 Sayılı Yeni İş Kanununun Ücret, İşin Düzenlenmesi, İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Bazı Hükümleri Üzerine Düşünceler”, 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değerlendirme Konferans Notları, 1. Baskı içinde (12-37), 12-13 Temmuz 2003, Kuru Otel-Bolu, Ankara: Türk-İş
- Soyer, M.P., (2008), “ Çalışma Süreleri İle İlgili Yeni Düzenlemeler”, I. Çalışma Yaşamı ve İş Denetimi Kongresi, Ankara: İş Müfettişleri Derneği Yayını, 1 -2 Nisan 2006, 138-164. (Yeni Düzenlemeler)
- Soysal, T. (2006). Tele Çalışma. Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi, Sayı.9, 133-165.
- Söylemez, A., (2001), Yeni Ekonomi, Boyut Kitapları, İstanbul.
- Subaşı, İ., (2005), “İş Hukukunda Çalışma Süreleri”, 1.Bası içinde (301-361), İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Sümer, H. (2006). İş Hukuku, 12. Baskı, Mimoza Yayınları, Konya.
- Süzek, S., (2009), İş Hukuku (Genel Esaslar-Bireysel İş Hukuku), 5. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.11, 523-547.
- Şahlanan, F., (2003), TİSK, EBSO VE MESS Tarafından Müştereken Düzenlenen “Yeni İş Kanunu Ne Getiriyor?” Semineri, 40. Yıl, İzmir. (Seminer)
- Şahlanan, F., (2007), “Fazla Çalışmayı Günlük İş Sürelerinin Üzerinde Yapılan Çalışmalar Olarak Düzenleyen Toplu İş Sözleşmesi Hükümünün 4857 Sayılı İş Kanunu Karşısında Değerlendirilmesi”, Çalışma ve Toplum Dergisi, 2(13),161-168.
- Şakar, M. (2006).İş Hukuku Uygulaması, 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Şakar, M., (2008), Gerekçeli Ve İçtihatlı İş Kanunu Yorumu, Gözden Geçirilmiş 3. Baskı, Ankara: Yaklaşım Yayıncılık.
- Şen, S., (2000a), “Esnek Üretim ve Esnek Çalışma”, İş Hukuku ve İktisat Dergisi, C:16, S:2, Tuhis, Ankara.
- Şen, M., (2000b), “Cumhuriyet Öncesi Türk Hukukunda Hizmet Akdine Genel Bakış”, Atatürk Üniversitesi Erzincan Hukuk Fakültesi Dergisi, 4 (1-2). (Cumhuriyet Öncesi)
- Şen, S., (2004), Esnek Üretim-Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkileri, Ankara: Turhan Kitabevi Yayınları.(Esnek Çalışma)
- Şen, M.,(2005), İş Hukukunda Çalışma Koşullarında Değişiklik, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şen, T., (2008). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şentürk, A. (2008). Türk İş Hukuku’n da Ücretin Korunması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şimşek, M.Ş.,(2013) Yönetim ve Organizasyon, 16. Baskı, Konya: Eğitim Kitabevi

- Tağraf, H.,(2002), “Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi”, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, Sivas.
- Tan, G., (2007) Atipik İş Sözleşmelerinden Evde Çalışma ve Tele Çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Tarcan, E. (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanları Üzerine Etkileri. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 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.
- Taşdemir, F. (2010). Türk İş Hukuku’nda Çalışma Süreleri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tatlıoğlu, E. (2011). Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Tekin, M., Zenenler, M., (2007) Esnek İşletme, Nobel Yayın, Ankara
- Telman, N. (2001). Endüstride Görülen İş Tatminsizliği ve Bunun Yabancılaşmayla Olan İlişkisi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Anabilim Dalı Davranış Bilimleri Bölümü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Tınar, M.Y., (2002), 2000 Yıllarında Çalışan İnsan, Ed:Aşkın Keser, Bursa:Ezgi Kitapevi
- Tınaz, P., (2005) Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar, İstanbul: Beta Basım
- Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 5, Sayı.18.
- Tokol, A. (2011). Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler, 3. Baskı, Bursa:Dora Yayıncılık

- Topçuk, Y. (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Topçuoğlu İ. (2007) Türk Hukukunda Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya,
- Topçuoğlu, İ., (2009), 4857 Sayılı İş Kanunu Işığında Türk Hukukunda Fazla Saatlerle Çalışma, Ankara: Tühis Yayın No:58.
- 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.
- Tuncay, A. C. (2000). 21.Yüzyıl’da Türk Çalışma Mevzuatı Nasıl Olmalıdır? Mercek Dergisi, 20
- Tuncay, A.C., (2008), “ILO Normları Işığında Gemiadamının Çalışma ve Dinlenme Süreleri”, 1. Baskı içinde (91-129), İstanbul: Legal Yayıncılık
- Tuncay, A.C. (2013) Toplu İş Hukuku, Yeni Mevzuata Göre Güncellenmiş, 3.Basım, İstanbul: Beta Basım
- Tuncay, A.C., (2003), “İş Sözleşmesinin Türleri ve Yeni İstihdam Biçimleri”, İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu, İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku’na İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri 2003 Yılı Toplantısı, Yeni İş Yasası Sempozyumu, İstanbul: İstanbul Barosu Çalışma Hukuku Komisyonu, 125-147. (İstihdam Türleri)
- Tunçcan O. N. (2004). Esneklik Yaklaşımının İstihdam Hacmi Açısından Değerlendirilmesi. Çalışma ve Toplum, 3, 123-140.
- Tunçer, E., (2012) Esnek Çalışmanın Psikolojik Sözleşmeye Etkisi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyonkarahisar
- Tunçomağ K., Centel T. (2013) İş Hukukunun Esasları.6. Baskı, İstanbul: 6. Basım, İstanbul: Beta Yayınları

- Turan, B. (2005). Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Tüfekçi, E., (2011) "Post Modern Süreçte Çalışma, Değişen Anlamı ve İçeriği" Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya
- Uçum, M., (2003), Yeni İş Kanunu Seminer Notları, İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Ulucan, D., (2005), "Esneklik İhtiyacı ve İş Hukukunun İşçiyi Koruma İşlevi", 1. Bası içinde (203-219), İstanbul: Legal Yayıncılık
- Ulucan, D., (2007), "Yargıtay'ın Kayan İş Süreleri Ve Fazla Çalışma İle İlgili Yaklaşımı", Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 9 (Özel Sayı), 177-189
- Uyanık, Y. (2003). İş Gücü Piyasalarında Esneklik ve Bölünme. Kamu-İş Dergisi, Cilt: 7, Sayı.2, 3-17.
- Uysal, F.G., (2002), Çalışma Yaşam Kalitesi ve Çağdaş Yönetim, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, C.4: S:1
- Ülkü, Z. (2007). Stratejik Üretimde Rekabet Öncelikleri Esneklik Boyutu ve Konya Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Ünal, A. (2005). Avrupa'da Kısmi Çalışma ve Uygulamalarının Genel Özellikleri. Kamu-İş Dergisi, Sayı.1, 111-128.
- Yalçınkaya, N. (2006). Kısmi Çalışma Ankara Çankaya Bölgesinde Bir Uygulama Örneği. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.
- Yamakoğlu, E., (2011), Türk İş Hukukunda Fazla Saatlerle Çalışma, İstanbul: Kazancı Hukuk Yayımevi.

- Yavuz, C. (2000), Borçlar Kanunu Dersleri (Özel Hükümleri), Beta Yayınları, İstanbul.
- Yavuz, A., (2002), “Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler”, 1. Baskı içinde (617-625), Ankara: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- Yeniçeri, Ö., (2006) İş ve Zihniyet Dünyasının Kimyası Değişirken, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul
- Yetim, Ü., (2001), Toplumdan Bireye Mutluluk Resimleri, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Yıldırım, V., (2000) Genel İşletmecilik, Sakarya: Değişim Yayınları
- Yıldız, N. (2007). Esnek Üretim Biçimleri ve Esnek Çalışma Yöntemleri ve Endüstri İlişkilerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yıldız, H., (2010), Çalışma Üzerine Sosyolojik Perspektif, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S:58; 129-161
- Yorulmaz, Ç., (2008), Kısmi Süreli İş Sözleşmesi, Ankara: Yetkin Yayınları.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik Ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. Doğu Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı.1, 47-58
- Yüksel., S., (2006). Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Yüksel, Y. (2008) Esnek Kapitalizm ve Maddi Olmayan Emek Üreticileri. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, İstanbul.
- Zencirkıran, M., (2002), Sanayi Toplumunda Enferyasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı Ve Yeni Değerler, ed. Aşkın Keser, Bursa.

Zengin, A. (2008). Geçici (Ödünç) İş İlişkisi. YYLT, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Zengingönül, O.,(2007) Küreselleşme, İzmir:Barış Yayınları,

Zeytinoglu, E., (2004), “Kısmi Süreli Çalışma Şekilleri ve 4857 Sayılı İş Kanundaki Görünüm”, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, 62(1-2), 449-467.





## ÖZGEÇMİŞ

