



**ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN  
BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

**Fatih Şükrü AKYAZ**

Kütahya – 2019

T.C.  
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:  
Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Hazırlayan:  
Fatih Şükrü AKYAZ

Kütahya – 2019

## Kabul ve Onay

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim/Anasanat Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ ÇALIŞMA RAPORU olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

(İmza)

Prof. Dr. Aydın KAYABAŞI

Üye.....

(İmza)

Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Üye.....

(İmza)

Dr. Öğr. Üyesi Aslı GEYLAN

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Doç. Dr. Ayhan KAHRAMAN

Enstitü Müdürü

## **Bilimsel Etik Bildirimi**

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım “Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

...../...../2019

Fatih Şükrü AKYAZ

## **Özgeçmiş**

1989 yılında Ankara ilinin Altındağ ilçesinde doğdu. İlkokulu 75.Yıl İlköğretim Okulu'nda, ortaokulu Cumhuriyet İlköğretim Okulu'nda ve lise eğitimini Sincan Lisesi'nde tamamladı. Önlisans eğitimini Hava Teknik Okullar Komutanlığı Hava Astsubay Meslek Yüksek Okulunda 2008 yılında, lisans eğitimini Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi İşletme Bölümünde 2012 yılında tamamladı. 2014 yılında Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Yönetim ve Organizasyon Bilimi'nde yüksek lisans eğitimine başladı.



## ÖZET

### ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

AKYAZ, Fatih Şükrü

Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER

Temmuz, 2019, 138 sayfa

Günümüzde örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve gelecekte daha iyi konumda olabilmeleri için değişen koşullara cevap vermeleri gerekmektedir. Sürekli değişen düzen ve gelişen teknoloji sürecinde insan faktörü yine en önemli etkenlerden birisidir. Örgütler işgörenlere sağladığı imkân ve verdiği değerle orantılı olarak başarılı olmaktadır. Bu başarının temelinde işgörenlerin iş-yaşam dengelerini sağlayabilmeleri gelmektedir. Bunu başarmak için bireyin kendi çabası yeterli değildir. Teknoloji ile beraber değişen istihdam yapısı, esnekliği gündeme getirmiştir. Artık ihtiyaçlar geçmişin aksine sınırlı olmadığı gibi giderek artmaktadır ve buna karşılık bireyler uzun çalışma sürelerine maruz kalmaktadır. Bu ihtiyaçların karşılanması dışında birey, ailesine karşı olan sorumluluklarını yerine getirdiğinde ve nihayet kendine zaman ayırdığında kişisel ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır. İş-yaşam dengesinin sağlanmasında son zamanlarda sıkça gündeme gelen esnek çalışma modellerinin etkili olacağı düşünülmektedir.

Bazı ülkelerde esnek çalışma modellerine geçildiği ve hem örgüte hem işgörenlere büyük fayda sağladığı, işgörenlerin iş-yaşam dengelerini daha kolay sağlayabildikleri görülmüştür. Ülkemizde esnek çalışma düzeni, son zamanlarda sık sık gündeme gelmekte ve esnek çalışma modellerinin yaşama geçirilmesi üzerinde çalışılmaktadır.

Bu çalışmada esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini sağlama üzerindeki etkisini belirlemeye çalışılmıştır.

Anket sonuçlarında iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma modellerinin etkili olacağı ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma, İş ve Yaşam, Denge

**ABSTRACT****A RESEARCH ON DETERMINATION OF THE EFFECT OF FLEXIBLE  
WORK ON THE WORK-LIFE BALANCE****AKYAZ, Fatih Şükrü****Master Thesis, Department of Business Administration****Supervisor: Assoc. Prof. N. Derya ERGUN ÖZLER****July, 2019, 138 pages**

Today, organizations need to survive and respond to changing conditions in order to be better in the future. Human factor is one of the most important factors in the ever-changing order and developing technology process. Organizations are successful in proportion to the opportunities and value they provide to employees. The basis of this success is the ability of employees to provide work-life balance. The individual's own effort is not enough to achieve this. The changing structure of employment with technology has brought flexibility to the agenda. The needs are no longer limited, as opposed to the past, and individuals are exposed to long working hours. Apart from meeting these needs, the individual tries to meet his personal needs when he fulfills his responsibilities to his family and finally takes his time. It is thought that flexible working models which are frequently discussed recently in work-life balance will be effective.

In some countries, it has been seen that flexible working models have been introduced and it provides great benefit to both the organization and the employees, and it is seen that employees can provide their work-life balance easier. The flexible working order in our country has been frequently discussed recently and the implementation of flexible working models is underway.

In this study, it has been tried to determine the effect of flexible work on ensuring work-life balance.

The results of the survey showed that flexible working models will be effective in ensuring work-life balance.

**Keywords:** Flexible Work, Work, Life, Balance

## ÖNSÖZ

Bu Yüksek Lisans Tez Çalışma Raporumda, Kütahya bölgesinde kozmetik sektöründe yapmış olduğum SPSS Analizi sonucunda elde ettiğim bilgileri dikkatinize sunmaktayım. İş-yaşam dengesi, esnek çalışma türleri ve modelleri detaylıca incelediğim bu çalışmamda esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini sağlamada etkisinin neler olduğuna yer vermekteyim.

Bu çalışmayı hazırlarken geçirdiğim süreçte benden yardımlarını esirgemeyen Dr. Dursun BOZ'a, manevi desteğini her an yanımda hissettiğim aileme ve arkadaşlarıma, kendimi daha da geliştirmeme katkı sağlayan danışman hocam Doç. Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER'e ve Prof.Dr. Aydın KAYABAŞI'ya teşekkürü bir borç bilirim.





## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR .....	xiii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

<b>1.1. ESNEKLİK TÜRLERİ.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Fonksiyonel Esneklik .....	6
1.1.2. Sayısal Esneklik .....	7
1.2.3. Ücret Esnekliği.....	9
1.2.4. Uzaklaştırma Stratejileri .....	10
1.2.5. Çalışma Süresi Esnekliği .....	11
<b>1.2. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI.....</b>	<b>12</b>
1.2.1. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Faktörler .....	14
1.2.2. Esnek Çalışmanın İş Yaşamındaki Yeri ve Önemi.....	15
1.2.3. Esnek Çalışmanın Fayda Ve Sakıncaları .....	16
<b>1.3. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ.....</b>	<b>20</b>
1.3.1. Kısmi Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma) .....	23
1.3.2. Vardiyalı Çalışma .....	25
1.3.3. Çağrı Üzerine Çalışma .....	26
1.3.4. Evde Çalışma.....	27
1.3.5. Tele Çalışma.....	28
1.3.6. Kayan (Esnek) İş Süresi .....	30
1.3.7. İş Paylaşımı .....	31
1.3.8. Yıllık Çalışma Süresi.....	33
1.3.9. Sıkıştırılmış (Yoğunlaştırılmış) Çalışma Haftası .....	33
1.3.10. Geçici (Ödünç) İş İlişkisi .....	34
1.3.11. Taşeron (Alt İşveren) Çalışma .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM İŞ-YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ

<b>2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TANIMI VE ÖNEMİ .....</b>	<b>39</b>
<b>2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ .....</b>	<b>44</b>
<b>2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER .....</b>	<b>45</b>
2.3.1. Örgütsel Faktörler .....	47
2.3.1.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....	47
2.3.1.2. Kişilerarası Çatışma .....	49
2.3.1.3. Sorumluluk .....	50
2.3.1.4. Yönetime Katılma .....	51
2.3.1.5. İş Güvenliği .....	52
2.3.1.6. Yönetim Tarzı .....	54
2.3.1.7. Fiziki Mekân ve Çevre Koşulları .....	55
2.3.1.8. Aşırı İşyükü .....	56
2.3.1.9. Kariyer Engeli .....	57
2.3.2. Bireysel Faktörler .....	59
2.3.2.1. Cinsiyet .....	59
2.3.2.2. Eğitim .....	61
2.3.2.3. Kariyer Planlama .....	62
<b>2.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMADA DESTEK VE KAYNAKLAR.....</b>	<b>64</b>
2.4.1. Örgütsel Destek ve Kaynaklar .....	65
2.4.2. Ailevi/Çevresel Destek ve Kaynaklar .....	66
2.4.3. Bireysel Destek ve Kaynaklar .....	67
<b>2.5. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN FAYDALARI .....</b>	<b>68</b>
2.5.1. İş-Yaşam Dengesinin İşgörenler Açısından Faydaları .....	69
2.5.2. İş-Yaşam Dengesinin Örgütler Açısından Faydaları .....	71
<b>2.6. İŞ-YAŞAM DENGESİZLİĞİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>72</b>
2.6.1. İş Alanındaki Sonuçlar .....	74
2.6.2. Ailevi/İlişkisel Sonuçlar .....	75
2.6.3. Bireysel Sonuçlar .....	76
2.6.3.1. Davranışsal Sonuçlar .....	76
2.6.3.2. Psikolojik Sonuçlar .....	77
2.6.3.3. Fiziksel Sonuçlar .....	78
<b>2.7. ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ .....</b>	<b>79</b>

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**İŞ-YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANMASINDA ESNEK ÇALIŞMANIN**  
**ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

<b>3.1. ARAŞTIRMA EVRENİ HAKKINDA GENEL BİLGİ.....</b>	<b>85</b>
<b>3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ .....</b>	<b>85</b>
3.2.1. Araştırmanın Amacı .....	85
3.2.2. Araştırmanın Yöntemi.....	85
3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	86
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEMOGRAFİK VERİLER.....</b>	<b>88</b>
3.3.1. Ölçeklerin Faktör Analizi İle Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi .....	90
3.3.1.1. Esnek Çalışmanın Faktör Analizi İle Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi.....	91
3.3.1.2. İş-Yaşam Dengesinin Faktör Analizi ile Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	92
<b>3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT FARK TESTLERİ .....</b>	<b>92</b>
3.4.1. Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Fark Testi .....	93
3.4.2. Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Fark Testi.....	93
3.4.3. Yaş İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi.....	94
3.4.4. Gelir İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Arasında Çoklu Karşılaştırma Testi.....	95
3.4.5. Eğitim İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi.....	96
3.4.6. Kurumda Çalışma Süresi İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi .....	97
3.4.7. Mesleki Kıdem İle EÇ Ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi .....	99
3.4.8. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri .....	100
3.4.9. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri.....	101
<b>3.5. HİPOTEZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ .....</b>	<b>107</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>122</b>
<b>DİZİN .....</b>	<b>138</b>

## TABLOLAR LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 3.1:</b> Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu .....	89
<b>Tablo 3.2:</b> Esnek Çalışmanın Açıklayıcı Faktör Analizi .....	91
<b>Tablo 3.3:</b> İş-Yaşam Dengesinin Açıklayıcı Faktör Analizi .....	92
<b>Tablo 3.4:</b> Cinsiyet ile EÇ ve İY Fark Testi.....	93
<b>Tablo 3.5:</b> Medeni Durum ile EÇ ve İY Fark Testi .....	93
<b>Tablo 3.6:</b> Yaş ile EÇ ve İY Alt Faktörleri arasında ANOVA .....	94
<b>Tablo 3.7:</b> Yaş ile İY1 Alt Faktörü Arasında Post-Hoc Tukey Testi.....	95
<b>Tablo 3.8:</b> Gelir ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Arasında ANOVA .....	96
<b>Tablo 3.9:</b> Eğitim ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi .....	97
<b>Tablo 3.10:</b> Kurumda Çalışma Süresi ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi.....	98
<b>Tablo 3.11:</b> Kurumda Çalışma Süresi ile EÇ1 Alt Faktörü Arasında Post-Hoc Tukey Testi .....	98
<b>Tablo 3.12:</b> Mesleki Kıdem ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi ....	99
<b>Tablo 3.13:</b> Mesleki Kıdem ile İY1 Alt Faktörü Arasında Post-Hoc Tukey Testi .....	100
<b>Tablo 3.14:</b> Esnek Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi Arasında Korelasyon .....	101
<b>Tablo 3.15:</b> Esnek Çalışma Alt Faktörleri İle İş-Yaşam Dengesi Arasında Korelasyon .....	101
<b>Tablo 3.16:</b> Esnek Çalışma ve Alt Faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi ve Alt Faktörleri Arasında Regresyon .....	102
<b>Tablo 3.17:</b> Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları .....	107

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

Şekil 1.1: Çalışma ve İş Kavramı İlişkisi .....	5
Şekil 2.1: Yaşam Dengesi Modeli .....	41
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli .....	87



**KISALTMALAR**

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>DPÜ</b>	Dumlupınar Üniversitesi
<b>IBM</b>	International Business Machines (Uluslararası İş Makineleri)
<b>ILO</b>	International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü )
<b>MESS</b>	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
<b>OECD</b>	(Organization of European Economic Cooperation and Development) (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
<b>TBMM</b>	Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	Türk Dil Kurumu
<b>TÜİK</b>	Türkiye İstatistik Kurumu
<b>vd.</b>	ve diğerleri
<b>yy.</b>	yüzyıl



**TEZ METNİ**

## GİRİŞ

Değişen yaşam koşulları ile birlikte çalışma koşullarının da değişmesi, iş-yaşam dengesi kavramını gündeme getirmiştir. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi oldukça zordur ve bu dengenin sürekliliği için bazı unsurların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Teknolojinin hızla gelişmesi ve yaşam biçimlerindeki değişiklikler, iş yaşamında beklentilerin artmasına ve aile yaşamında sorumluluk alanlarının değişmesine neden olmuştur.

İş-yaşam dengesinin son zamanlarda daha önemli bir konu haline gelmesi özellikle kadınların işgücüne katkılarının artışı ile birlikte, iştaleplerine duyulan ihtiyacın artmasıdır. Bunun yanında özellikle eşlerin her ikisinin de çalışıyor olması konuya ilgiyi arttırmaktadır.

İş-yaşam dengesi sağlamış işgörenlerin örgüte pozitif katkı sağlaması ve örgütün başarısındaki rolü, iş-yaşam dengesini ön plana çıkarmıştır. Bugün birçok iş kolunda konunun önemine varılmış ve örgütler iş-yaşam dengesinin sağlanması adına farklı uygulamaları devreye sokmaya başlamışlardır.

Esnek çalışmanın ilk çıktığı yıllar incelendiğinde örgütlerin amacının sadece maliyetlerini düşürebilme olduğu görülmektedir. Örgütler bu anlayış içinde insan faktörünü arka planda tutmuşlardır. Fakat teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile beraber insan haklarına verilen önem artmış bunun sonucunda işgücünün ve insanın örgütler için ne kadar değerli olduğu anlaşılmıştır. Böylelikle örgütlerin yönetim anlayışlarındaki değişimler esnek çalışmaya yönelmelerini sağlamıştır.

Çalışma yaşamında esnekliğe örgütler kadar işgörenler de ihtiyaç duymaktadır. Örgütler verimliliği artırmak, örgüte olan bağlılığı artırmak vb. konularda esnekliğe ihtiyaç duymakta öte yandan işgörenler de zamanlarını ayarlayabilme yani yaşamlarını planlayabilme imkânı bulmaktadırlar.

İş-yaşam dengesinin sağlanmasında farklı yöntemlere başvurulmakta, bu konuda esnek çalışma modelleri önem kazanmakta ve bu çalışma ile örgütlerin ve çalışanların değişen yapıya uyum göstermesi büyük ölçüde kolaylaşmaktadır.



Rekabetin üst seviyeye ulaşmasıyla örgütler bir yandan maliyetlerini düşürmeye çalışırken, diğer yandan da tüketici ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermeye çalışmaktadırlar. Bu durum örgütlerin daha esnek hale gelmesini sağlamıştır. Esnekliğe uyum sağlayabilen örgütler ise rekabette diğer örgütlere üstünlük sağlamışlardır. Örgütlerdeki esnek çalışma modellerinin işgörenlerin çalışmaya teşvik edilmesinde ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında büyük kolaylıklar sağladığı görülmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkeler başta olmak üzere esnek çalışma modellerini tercih eden ülke sayısı çoğalmış ve bu durum esnek çalışmanın örgütlerdeki önemini artırmıştır. Esnek çalışmada, örgütün ve işverenin rekabet koşullarına uyum sağlaması ne kadar önemli ise işgörenin iş-yaşam dengesini sağlamayabilmesi de o kadar önemlidir.

Bu çalışmanın amacı iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışmanın etkisini irdelemektir. Çalışmanın birinci bölümünde iş-yaşam dengesinin kavramsal analizi, tarihsel gelişimi, faydaları, iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler, iş-yaşam dengesini sağlamada destek ve kaynaklar, iş-yaşam dengesizliğin sonuçları incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde esnekliğin tanımı ve türleri, esnek çalışma kavramı ve önemi esnek çalışma modelleri, esnek çalışmanın fayda ve zararları incelenecektir. Günümüzde çeşitli esnek çalışma modelleri olduğu bilinmektedir. Fakat Türkiye’de kısmi süreli çalışma dışındaki esnek çalışma modelleri ile ilgili az sayıda çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, evreni, örnekleme gibi metodolojik bilgilere ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışmanın etkisi ile ilgili yapılan araştırmanın verilerine, bulgularına ve yorumlara yer verilmiştir.

Bu çalışmada özellikle son zamanlarda örgütler ve işgörenler açısından büyük önem kazanan iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma üzerinde durulmuş ve bu iki kavramın arasındaki etkinin düzeyi, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışmanın işgörenler ve örgütler açısından önemi araştırılmıştır.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ESNEKLİK VE ESNEK ÇALIŞMA İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER**

Esnek kelimesi; elastik, değişik yorumlara elverişli, görüş ve tutumlarda katı olmayan esneklik ise; elastikiyet, esnek olma durumu, canlının farklı durumlar karşısında davranış şekillerini bu duruma uydurması gibi anlamları ifade etmektedir (Özmen, 2006: 4).

Esneklik kavramı kuralsızlıkla karıştırılmamalıdır. Esneklikten çıkarılması gereken anlam; kurallardaki katılıkların yumuşatılması halidir (Günay, 2004: 193).

Esneklik, dönemin sağladığı yeniliklere, ilerideki gelişmelere atlamak için uyumun gerçekleşmesi anlamına gelmektedir. Esneklik 1980’li senelerin başlarında önce ulusal seviyede ve bilhassa işveren kısmı tarafından belirtilen akabinde ise uluslararası platforma taşınan bir husustur. 21’nci yüzyılın eşiğine yaklaştıkça küreselleşen dünyaya uyum, hadiselere ve koşullara uygun karar almayı, bu kararlara uygun davranmayı mecburi duruma getirmiştir. Artık yalnızca işletmeler, fabrikalar değil, ülkeler de birbirleriyle mücadeleye başlamışlardır. Küreselleşmenin başlamasıyla birlikte dünya uluslararası açık bir pazar haline gelmiştir. Yani ülkeler arasındaki sınır kavramında değişmeler olduğu için işletmeler, yalnızca kendi işletmelerinin bulunduğu ülkedeki diğer işletmelere rakip olmaktan öteye gidip, Avrupa’ya, Amerika’ya ya da Uzakdoğu’ya giderek oradaki işletmelere de rakip olmuşlardır. Böylece rekabet uluslararası anlamda gelişmeye başlamıştır (Sert, 2013: 8).

Esnekliğin güvence ile bir düşünülmesi gerektiğini bildiren Avrupa Birliği bu çerçevede esneklik kavramını aşağıdaki gibi ifade etmektedir (TİSK, 2013: 157):

- İşgören ve işveren arasında serbestçe yapılabilen sözleşmeye dayalı esnek ve güvenilir anlaşmaların kabulü.
- Bütünleyici hayat boyu öğrenme stratejilerinin tespiti.
- Uygulanabilir aktif işgücü piyasası politikalarının belirlenmesi.
- Modern sosyal güvenlik sistemlerinin uygulanması gibi konuların ayrılmaz parçası.

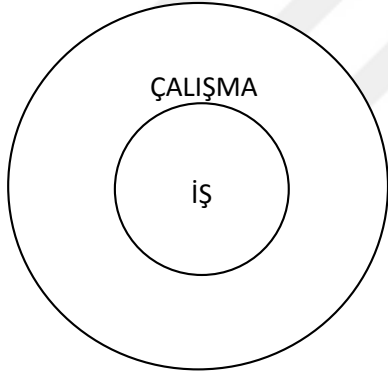
Esneklik, örgütlerin güçlüklerle karşılaştıkları dönemlerde ulaşmaya çalıştıkları bir çözüm yolu olmanın ötesinde ifade ettiği kavram ve stratejiler bakımından da önemlidir. Bir örgütün, örgüt düzenine yönelik çeşitli etkenlere karşı uyumlu olarak tepki verebilmesi esneklikle olabilmektedir. Bununla beraber esneklik kavramının temel unsurunu değişebilirlik oluşturmaktadır.

Esneklik kavramı gerek niteliksel gerekse yapısal anlamda değerlendirilmeye alındığında bu kavramın kuralsızlık kavramı ile uyuşmadığı açıkça görülmektedir. Uygulamaların içerisinde bir takım kuralların olduğu ve kanun koyucunun gerekli olan yasal düzenlemeleri gerçekleştirmesi olağan bir süreçtir. Esneklikte anlam; kurallar içindeki sertliklerin yumuşatılması durumudur. Serbestliğin ve müdahaleciliğin arasında bir kavram olarak esnekliği ifade etmek mümkündür (Bacak ve Şahin, 2005: 328).

Çalışma kavramının etimolojik olarak ifade ettiği anlamlar genel olarak incelendiğinde, birey için zorlayıcı, sancı veren, zorlukla yerine gelen durum vb. anlamların olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle çalışma; yaşamın devamlılığını sağlamak için gerekli ve amaçların gerçekleştirilmesine aracı olan bir kavramdır (Başdoğan, 2015: 5).

Şekil 1.1’de çalışma ve iş kavramı arasındaki ilişki verilmiştir.

**Şekil 1.1:** Çalışma ve İş Kavramı İlişkisi



**Kaynak:** Başdoğan, 2015: 5.

Şekil 1.1’de görüldüğü gibi çalışma kavramı iş kavramını da kapsamaktadır. Bunun sebebi işin sadece para karşılığı yapılmasıdır. Çalışma ise para dışında kalan gönüllülük esasına dayanan eylemleri de içine almaktadır. Örgütün kötü gidişatını durdurmak için işgörenlerin tamamının fedakârlık yaparak para almadan belirli bir süre işine devam etmesi bu duruma örnek olarak verilebilir.

## 1.1. ESNEKLİK TÜRLERİ

Sanayi devrimi ve ardından değişen ticaret hacmi ve gelişimi dünya ticaretinde yeni bir çalışma şeklinin ortaya çıkmasına sebep olmuş, işletmeler kendilerince çeşitli çalışma türleri oluşturmaya başlamış ve böylece esneklik türleri ortaya çıkmıştır (Çelik, 2007: 5). Bu durum işletmeler arasında rekabetin oluşmasına sebep olmuş ve rekabet stratejileri geliştirilerek üretimin artırılması ve işgücünün devamlılığı sağlanmaya çalışılmıştır.

Esneklik türleri ülkelerin teknolojik seviyelerine, ekonomik seviyelerine ve toplumsal özelliklerine göre değişik şekillerde görülebilmekte, farklı ülkelerde farklı esneklik türleri kullanılmaktadır.

Örgütlerin esnek olabilmeleri için, içinde bulunduğu çalışma sahası ve bu çalışma sahaslarının hangi esneklik türlerine uygun olduğu oldukça önem arz etmektedir. Bu sebeple işe, örgüte ve uygulama sahasına göre esneklik türlerinin uygulandığı alanlar değişebilmektedir. Örneğin, fonksiyonel esneklik imalat sanayinde daha yaygın olarak kullanılmakta iken sayısal esneklik ise hizmet sektöründe daha yaygın uygulanmaktadır. Esneklik türleri temelde beş gruba ayrılmaktadır. Bunlar; fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik, ücret esnekliği, uzaklaştırma stratejileri ve çalışma süresi esnekliğidir (Çelenk, 2008: 3).

### 1.1.1. Fonksiyonel Esneklik

Fonksiyonel esneklik, mevcut işgücünü olabildiğince çok yönlü, örgüte faydalı bir şekilde kullanmayı hedef almaktadır. Bu şekilde işgörenlerin görev ve sorumluluk sahaları genişletilerek verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bu durum işgörelere farklı işleri de öğrenip kendi yeteneklerini geliştirme ve iş doyumunu sağlama fırsatı vermektedir.

İç esneklik olarak da ifade edilen fonksiyonel esneklik örgüt içindeki işgücünün farklı işleri yapabilmesi ve çeşitli işleri üstlenebilmesidir. İşgörenlerin birden fazla işi yapabilmesi örgütün talep ve teknolojideki değişim karşısında gerek duyulan düzenlemeleri gerçekleştirerek örgütsel etkinliği sürdürebilmesi ve geçici statüde uzman işgörenlerin istihdam edilmesiyle mümkün olabilmektedir (Çelik, 2007; Eryiğit, 2000: 10).

Bu esneklik türü; örgütün değişen ihtiyaçlarına karşılık verebilmek için işgörenlerin becerilerini çok çeşitli görevlere göre geliştirerek çekirdek işgücünün daha etkin kullanımını amaçlamaktadır. Çok yönlü nitelikler işgörenlerin örgüt içinde çok farklı görevleri yerine getirmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu tür esneklik, örgütteki iş çeşitliliğinin genişletilmesiyle farklı makine ve iş istasyonları arasında işgörenlerin yer değiştirmesi için daha fazla faaliyet alanı tanınmasıyla elde edilmektedir (Şen, 2001: 119).

İşgörenlerin değişik yetenekler gerektiren işleri yapabilmelerini öngören fonksiyonel esneklik uygulamaları, örgütün farklı talepler, teknolojik koşullar ve örgüt politikaları içerisinde değerlendirmek için geliştirilen becerilerdeki esnekliktir (Hatman, 2003: 2).

Fonksiyonel esnekliği ve verimliliğin büyümesini sağlamak için esnek bir beceri alt yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü becerilerine ek olarak sahip olduğu işleri yapan bireylerin, bununla birlikte yüksek bir beceri altyapısı ve sürekli bir öğrenme hevesi vardır. Bu durumda olan bireylerin sahip oldukları işleri ile ilişkisi bir şekilde sona erdiğinde, iş bulma ihtimalleri fazladır. Bu, ekonomistlerin doğal işsizlik oranı olarak yorumladıkları durumun azalması anlamına gelmektedir. Yetersiz becerilerin temelini oluşturan ekonomilerde bu oran çok yüksek olabilmektedir. Örneğin bazı AB üyesi ülkelerde işsizlik oranı % 12 veya % 13 kadardır (Çelenk, 2008: 32).

Fonksiyonel esneklik ile işgörenlere verilen çok yönlülük sayesinde motivasyonlarının artması sağlanırken, takım çalışmasının etkinliği ve önemi, eğitim ve rotasyon programlarıyla işgörenlerin becerilerinin artması desteklenmektedir. Bu sayede örgütte farklı işler için tekrar istihdam yoluna gitmek yerine, örgütteki işgörenler ile bu işler giderilebilmektedir.

### **1.1.2. Sayısal Esneklik**

Dış esneklik olarak da ifade edilen bu türde işveren, işgücünün sayısını azaltma ya da artırma imkânına sahiptir. Bir başka ifadeyle sayısal esneklik örgütlerin piyasa koşullarına göre çalıştırdığı işgücünün miktarında ihtiyacının olduğu değişiklikleri yapabilmesidir. Çekirdek işgücü, istihdam güvencesini elde etmiş işgücüdür ve yasalarla çalışma koşulları düzenlenmiştir. Sürekli değişen ve gelişen koşullar örgütleri esnekleşme

yoluna götürmesi nedeniyle, şartlarla yasal düzenlemeler arasında uyumsuzluk olabilmektedir. Avrupa ülkeleri sert olan yasal koşulları esneterek örgütlerin esnek istihdam biçimlerini uygulama olanaklarını sağlamak istemektedir (Eryiğit, 2000: 11).

Genellikle üst düzey beceri beklenmeyen, eğitim süreçleri ve becerileri düşük işler için tercih edilen bir istihdam biçimidir. Örgütler, işten çıkarma ve işe alma konusunda esnekliğe sahiptir (Tarcan, 2000: 2).

Günümüzde sayısal esneklik türünün yüksek vasıflı işlerde de kullanıldığı görülmektedir. Süresi belirli ya da geçici olan çalışmalar ve taşeronla çalışma sayısal esneklik alanındaki uygulamalardır. Örgüt, piyasadaki değişimlere göre işgörenleri işe alıp işten çıkarma esnekliğine sahip olmaktadır (Demir ve Gerşit, 2008; 69). Bu uygulamaya çekirdek kadro ve taşeron çalışanları da dâhildir (Hatman, 2003: 2). Örgütlere ve işverenlere sağlanan sayısal esneklik nedeniyle bu esneklik en çok tartışılan esnek çalışma türlerinden biri haline gelmiştir.

Sayısal esneklik; daha yüksek ücret ve daha fazla iş güvencesine sahip çalışanlardan oluşan çekirdek işgücü için kullanılabilmesi gibi esas itibariyle gerektiği zaman gerektiği kadar başvurulmuş, çekirdek işgücüne nazaran güvencesiz işgörenlerden oluşan çevre işgücü için de uygulanmaktadır (Yavuz, 1995: 15).

Sayısal esneklik, piyasada değişiklik gösteren ekonomik ve teknolojik koşulların ihtiyacına uygun işgücü miktarında ve niteliğinde değişiklik yapılabilmesidir. Zamana göre esneklik uygulamalarında ise işgörenler iş zamanını arzu ettikleri gibi ayarlayabilme imkânına sahiptir. Bununla birlikte iş yaşamında esneklik uygulamaları, işgücünün farklı şekilde kullanılması ve hizmetin veya üretimin örgüt dışında kalan diğer işyerlerinde veya örgüt içindeki başka işgörenler tarafından kullanılmasını da içine almaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 14).

Tablo 1.1’de esneklik türlerinden olan sayısal ve fonksiyonel esnekliklerin arasındaki çalışma ve iş şekilleri hakkında bilgiler verilmiştir.

**Tablo 1.1:** Sayısal ve Fonksiyonel Esneklik Arasındaki İlişki

Esneklik Türleri	Çalışma Şekli	İş Şekli
Sayısal Esneklik (Dış Esneklik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sürekli Sözleşmeler</li> <li>- Belirli Süreli Sözleşmeler</li> <li>- Geçici İş İlişkisi</li> <li>- Mevsimlik Çalışma</li> <li>- İsteğe Bağlı Çalışma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taşeronluk</li> <li>- Dış Kaynaktan Yararlanma</li> <li>- Serbest İşgören</li> </ul>
Fonksiyonel Esneklik (İç Esneklik)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Çalışma Saatlerinin Azaltılması</li> <li>- Kısmi Süreli Çalışma</li> <li>- Gece ve Vardiyalı Çalışma</li> <li>- Hafta sonu Çalışması</li> <li>- Yoğunlaştırılmış İş Haftası</li> <li>- Çalışması</li> <li>- Çalışma Saatlerini Çeşitlendirmek</li> <li>- Düzensiz Çalışma</li> <li>- Zamanları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş Zenginleştirme/İş Rotasyonu</li> <li>- Takım Çalışması/Özerk Çalışma</li> <li>- Çok Görevlilik/ Çok Yeteneklilik</li> <li>- Proje Grupları</li> <li>- Çalışanların Planlama, Bütçe, Teknoloji, İnovasyon Üzerindeki Sorumlulukları</li> </ul>

**Kaynak:** Goudswaards ve Nanteuil, 2000: 20.

Tablo 1.1’de sayısal ve fonksiyonel esneklik ile örgütler tarafından tercih edilen çalışma ve iş şekli belirtilmiştir. Tablo 1.1’deki ifadeler ülkeden ülkeye göre değişiklikler gösterebilmektedir. Sayısal esneklik olarak ifade edilen dış esneklik, çalışanların taşeron gibi dış kaynaktan belirlendiği ve çalışma şekillerinin de genelde sözleşmelerle devam ettiği mevsimlik, geçici ya da isteğe bağlı çalışma olarak ifade edilmektedir. Fonksiyonel esneklik olarak ifade edilen iç esneklikte ise işgörenlerin çok yönlü özellikli olarak çalıştırılması hedef alınmakta, iş ve çalışma şekli ise buna göre belirlenmektedir.

### 1.2.3. Ücret Esnekliği

Örgütün ücret esnekliği becerilere ve meslek gruplarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Ücret esnekliği bir yandan dünya pazarlarında rekabeti devam ettirmek, bir yandan da iş imkânı yaratmak için bir fırsat sağlamaktadır.

Ücret esnekliği; işgörenlerin ücretlerinin yükselmesi ve düşmesi konusunda örgütlerin sahip olduğu esnek olabilmeye özgürlüğüdür (Demir ve Gerşit, 2008). Bir bakıma ücret esnekliği diğer esneklik türlerinden etkilenen ve onları tamamlayan bir özelliğe



sahiptir. Ücret esnekliği ile üstün vasıflı işgörenler ödüllendirilmekte, ücret düşürebilmekte, ekonomideki çalkantılı dönemlerde örgüte rekabette üstünlük sağlanmaktadır. Bu şekilde işgörene ücretinin düşürülmesine karşın iş güvencesi sağlandığı düşüncesi de dayatılmaktadır (Eryiğit, 2000: 11).

İşverenler için ücret esnekliği, ücret planlamasını genelde piyasa koşullarına ve işgörenin performansına uyum sağlayacak şekilde düzenlenmesi serbestliğini ifade etmektedir. Bir başka deyişle işverenler açısından ücret esnekliği, işgörelere uygulanan ücret planlamasının birey temelli oluşu ve bu durumun verimlilik, örgütün ekonomik yapısı, performans ve yetenekler açısından ayrı ayrı değerlendirilme serbestliği anlamına gelmektedir. Ücret esnekliğinde temel ölçü, ücretlerin bireysel ve kurumsal performansa bağlı olarak belirlenmesidir; ancak kurumsal performans daha ön plandadır. Örgütün gelirleri azaldığında, işgörenin kişisel performansı yüksek olsa da ücreti düşürülebilmekte, işgörenin ücreti aydan aya yıldan yıla değişebilmekte, aynı işi yapan işgörelere performans nedeniyle farklı ücretler ödenebilmektedir. Ücret esnekliği ile fonksiyonel ve sayısal esneklik desteklenmekte, işgörenlerin daha verimli çalışmaya teşvik edilmesi amaçlanmaktadır (Şen, 2001: 125).

Ücret esnekliğinin iki ana unsuru vardır; bunlardan ilki, ekonomik koşullarla bağlantılı olarak, ücret ayarlamalarının hem de milli düzeyde yani mikro ve makro düzeyde diğeri ise milli istihdam düzeylerine bağlı bir şekilde yapılmasıdır. Böylelikle işsizlik oranının fazlalığı sektördeki işgörenlerin ücretleri üzerinde azaltıcı etki yapabilmektedir. Ayrıca işgörenlerin yüksek ücretlerle çalışmaları, istihdam üzerinde azaltıcı etki yapmaktadır. Ücret esnekliğinin bir diğeri unsuru, işsizlere aşırı düşük ücret verilmesinden kaçınılması, ücretlerin piyasa seviyelerine gelmesini sağlaması yoluyla işgücü maliyetine olumsuz, işgücü sahiplerinin gelirlerine olumlu etki yapmasıdır. Ancak ücretlerin düşürülmesi ekonomik kriz dönemlerinde iş güvencesi sağlanarak yapılabilmektedir. Bu uygulama işgörenler arasında rekabeti tetiklemektedir.

#### **1.2.4. Uzaklaştırma Stratejileri**

Esnekliğin bu türünde, uzmanlık gerektiren hizmetin veya üretimin başka örgütlere yaptırılması anlamı vardır. Özellikle teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucunda birçok işin yerine getirilmesi için çok daha fazla teknik çalışmaya ihtiyaç duyulmuş ve her örgütün her konuda uzmanlaşmasının imkânsız olmasından dolayı

uzmanlık gerektiren işlerin başka örgütler tarafından yerine getirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Sözü geçen uzmanlık gerektiren işler, kimi zaman bir örgütün hizmet ihtiyaçlarını karşılayan taşeron örgütler görünümünde de karşımıza çıkabilmektedirler. Buna örgütün güvenlik, temizlik veya beslenme hizmetlerini taşeron örgütlere yaptırılması örnek olarak verilebilir (Pinhas, 2006: 74).

Uzaklaştırma stratejilerinin kullanılmasının işverenler açısından birçok sebebi vardır. İlk önce bazı örgütler kendilerinin uzman olamadıkları, verimlilikleri ve rekabet güçleri zayıf oldukları işleri, bu alanda daha güçlü ve uzman olan örgütlere yaptırmaktadırlar. Böylelikle bir taraftan kaynak israfının önüne geçilmekte bir taraftan de maliyetlerin azalması sağlanmaktadır (Çelenk, 2008: 35).

Uzaklaştırma stratejileri bazı örgüt işlerinin örgüt dışındaki konuyla ilgili iş gerçekleştiren başka işgörenler yardımıyla yapılmasıdır. Böylelikle bir örgütün bazı işleri ülke sınırlarını aşarak da yerine getirilebilmektedir. Örgütlerin, ucuz işgücü olan ülkelerde fason üretim yaptırması, taşeron işletmelere yardımcı işlerin yanı sıra doğrudan üretimin yaptırılması bu tür esnekliğe bir örnektir (Hatman, 2003).

Bu esneklik türü sonuç olarak örgütler için hem kolay hem de ucuz işgören temin etme ve maliyet avantajı sağlamaktadır. Bu durum uzman işgörenler sayesinde verimlilik üzerine pozitif yönde etki etmektedir. Ancak işveren; taşeronlaşmayı daha da arttırarak işgörenlerin düşük ücretle çalışmalarına neden olabilmektedir. Bu durum sendikasılaştırmaya yönelik bazı olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Şahin, 2014: 13).

### **1.2.5. Çalışma Süresi Esnekliği**

Çalışma süresi özellikle 1970'lerin sonlarında, esnekliğin önemli ve tartışmalı bir konusu olmuştur. Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi konusunda belki de istihdamı güvenceye alan yasal düzenlemelerden daha çok değişiklikler yapılmıştır (Doğan vd., 2015: 376-398). Bu konudaki ilk girişimler öncelikle işverenler tarafından yapılmıştır. İşverenler açısından çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi eğilimi, sendikaların çalışma sürelerinin kısaltılmasını istemelerine karşın ortaya çıkan yöntemlerinden birisi olarak ifade edilmektedir. Çalışma sürelerinin kısaltılması için sendikaların baskılarıyla karşı karşıya kalan işverenler hem bu baskıdan kurtulmak hem de maliyetlerin düşürülmesini

sağlamak için çalışma sürelerinde esneklik istemişlerdir. Hükümetler de çalışma süresinin esnekleştirilmesini, diğer çözümlere göre sosyal açıdan daha kabul edilebilir olarak değerlendirmişlerdir (Şen, 2000: 41).

Bu esneklik türü, standart çalışma saatlerinin değişmesiyle ortaya çıkmıştır. Esnek çalışma saatleri, çalışma saatlerinin dağılımının hem işgörenlerin arzuları, hem de örgütün ve ekonomik koşulların gereklilikleri göz önünde tutularak yapılmasına imkân sağlamaktadır. Bu esneklik türü ile birlikte işgörenler örgütün ihtiyaçlarına göre çalışma saatlerini düzenleyebilecek duruma gelirken, iş-yaşam dengelerini sağlayabilmek adına ihtiyaç duydukları zamanı ayarlayabilme şansına da sahip olmaktadır (Başdoğan, 2015: 21).

Teknolojide meydana gelen değişim ve gelişim sürecinde artan işsizlik ve rekabet ortamı gibi etkenler diğer esneklik türlerinde de olduğu gibi çalışma sürelerinin esnekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu uygulama işveren ya da işgören tarafından düzenlenen çalışmaya başlama ve çalışmayı bitirme zamanlarının olmamasını ifade eden bir uygulamadır. Diğer bir deyişle, çalışma süresi esnekliği; işveren ve işgörenin çalışma süresini ve düzenlemelerini ayarlayabildikleri çalışma biçimlerini ifade etmektedir (Bond vd., 2008: 645-654). Kısmi süreli (part-time) ve vardiyalı çalışma sistemini kullanan işverenler günün her saatinde üretimi devam ettirmeye çalışmaktadırlar (Bacak ve Kazancı, 2014: 297).

Çalışma süresi esnekliğinin; kısmi süreli (part-time) çalışma, vardiyalı çalışma, çağrı üzerine çalışma, evde çalışma, tele çalışma, kayan (esnek) iş senesi, iş paylaşımı, yıllık çalışma süresi, sıkıştırılmış (yoğunlaştırılmış) çalışma haftası, geçici (ödünç) iş ilişkisi ve taşeron (alt işveren) çalışma gibi çeşitli biçimleri bulunmaktadır.

## 1.2. ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Rekabette üstünlük sağlayacak unsurun insan olduğu ve insanın üretim, hizmet vb. örgütün temel taşları arasında yer aldığı düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetine giden yolun çalışanların memnuniyetinden geçtiği bir gerçektir. Örgütler, çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için belirli yollar izleyebilmektedirler. Son zamanlarda çalışanların örgütten beklentilerinin oldukça değiştiği görülmüştür. Standart çalışma düzenleri dışında esnek çalışma gibi farklı çalışma stratejileri çalışanların ilgisini

çekmektedir. Esnek çalışmanın net çizgilerle ortaya konmuş bir tanımı ve belirlenmiş bir sınırı yoktur. Ülkeden ülkeye hatta örgütten örgüte esnek çalışma anlayışı değişebilmektedir. Örgütlerde genellikle geleneksel çalışma sistemi diğer bir deyişle belirli saatler, günler ve yerlerde yapılan çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bir işyerinde pazartesi ve cuma günleri arası, sabah saat 08.00'dan akşam saat 17.00'a kadar olan çalışma sistemi geleneksel çalışma düzenine bir örnektir. Bu geleneksel düzenin dışında kalan çalışma biçimleri esnek çalışmanın kapsamına girmektedir.

Teknolojinin sürekli gelişmesine karşılık normal çalışma sürelerinin artık yeterli olamaması, ekonomideki gelişmeler ve iş ilişkilerine etkisi, işyerlerinde çalışma sürelerinin kısaltılması ve bununla birlikte birden fazla işte çalışmanın yaygın hale gelmesi yeni çalışma şekillerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Çalışanlar açısından bakıldığında, çalışma hayatının kendi kişisel tercihleri ile uyumlu olmasını isteyen işgörenler, özel yaşamlarına uygun çalışma biçimlerini tercih etmektedirler. İşverenler ise; işyerlerinde işin niteliğine uygun işgörenleri çalıştırmak istemektedirler (Armağan ve Bozkurt, 2004: 51).

Çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ile iş-yaşam dengesi AB'nin siyasi gündeminde önemli bir yer tutmaktadır. Esnek çalışma, örgütlerin ve ulusal ekonomilerin rekabette güçlü olmasını sağlamaktadır (Mess, 2008: 5).

Günümüzde örgüt çalışanları esnek çalışma ile ilgili birbirine zıt görüşlere sahiptirler. Bu görüşlerin bir kısmı; esnek çalışmanın çalışanların özgürlüklerine getirilen bir kısıtlama ve engelleme olduğuna, güvensiz bir çalışma ortamına sebep olduğuna ve çalışanlar üzerinde bir yönetim boşluğu oluşturduğuna yönelikken; diğer bir kısmı ise bu görüşün tam aksine esnek çalışmanın iş ile ilgili karar verirken daha fazla özgürlük kazandırdığı ile ilgilidir. Örgütlerde esneklik; değişen taleplere karşı imkânların olabildiğince hızlı ve uygun bir şekilde yapılandırılması ve ayak uydurulmasıdır. Buradan anlaşılacağı üzere örgütlerde esnekliği yükseltebilmek ya da esnek bir örgüt olabilmek için değişimi ve yapılanmayı hızlı tamamlamak, rakipleri ve piyasayı iyi analiz etmek gerekmektedir.

### 1.2.1. Esnek Çalışmayı Ortaya Çıkaran Faktörler

II. Dünya Savaşı'nın ardından özellikle de 1970'lerden sonra artan bilimsel ve teknolojik gelişmeler, üretimin şeklini ve yapısını değiştirmeye başlamıştır (Yavuz, 1997:11, Bolat vd., 2006: 4). Kitlesele üretimi, iş bölümünü ve tam günlük istihdam şeklini benimseyen Fordist Üretim Tarzının; ürünlerin çeşitlenmesini, konjonktürel hareketleri ve talep değişimlerini karşılayamadığı tespit edilmiş ve böylelikle esnek üretim tarzı devreye sokulmuştur. Dolayısıyla bu üretim tarzında yalnız üretim değil aynı zamanda çalışmanın da esnek olduğunu söylemek mümkündür. Ekonomik duraksamaların ve uluslararası rekabetin arttığı bu dönemde örgütler varlıklarını devam edebilmek, üretim maliyetlerini aşağı çekebilmek ve ihracatlarını artırabilmek için esnek çalışmayı benimsemişlerdir (Bacak ve Şahin, 2005: 326).

Son yıllarda yaşanan küreselleşme ile tüm dünya tek bir pazar haline gelmekte ve rekabet hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu yoğun bir rekabet ortamında tüketicilerin isteklerine cevap verebilmek için işverenlerin esnekliğe gösterdikleri imtina, onlara diğerlerine göre rekabet üstünlüğü tanımaktadır. Aldıkları tüketim etkisine verdikleri üretim tepkisinin hızlılığı, onları böylesine rekabetçi ve hızla küreselleşen devletlerin bu alanda uyguladıkları politikalara bağlı olarak, mal veya hizmet üretiminde, her an yeni bir işverenle rakip konumuna geldikleri bir ortamda üstünlük sağlayan en önemli avantaj olarak karşımıza çıkmaktadır. Böylesine bir avantajın temelinde ise esneklik ve esnek çalışma modelleri bulunmaktadır (Doğru, 2010: 34).

Esneklik ve esnek çalışmanın ortaya çıkmasını hızlandıran faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Doğru, 2010: 34):

- Teknolojik gelişmeler,
- Ekonomideki arz talep değişimlerine uyum kabiliyeti,
- İşletmenin rekabet gücünü koruma ve artırma ihtiyacı,
- İşgörenleri çalışma koşullarını ayarlayabilme ve zamanı kullanma konusunda söz sahibi kılma,
- İstihdamı teşvik etme.

Bu gelişmeler ışığında işgücünü sağlamak, verimliliği artırmak ve kadın işgücünden yararlanmak isteyen örgütlerin esnek çalışmaya yöneldiğini söylemek mümkündür.

### 1.2.2. Esnek Çalışmanın İş Yaşamındaki Yeri ve Önemi

Esnek çalışma bilgisayar ve telefon gibi elektronik gereçlerin kullanımı ile daha kolay hale gelmektedir. Esnek çalışma; basın ve yayın, reklamcılık, bilgi sistemleri, tanıtım ve organizasyon, çağrı merkezleri ve eğlence gibi sektörlerde daha etkin bir şekilde uygulanmaktadır.

İşgörenlerin esnek çalışmayı istemelerinin altında yatan asıl nedenlerden birisi işveren ile çalışma süreleri hakkında pazarlık yapma imkânı bulmalarıdır. Çocuğu olanlar, yaşlılar ve özürülüler gibi aile yaşam sürelerini düzenleme ihtiyacı duyanlar bu imkânı esnek çalışmanın uygulandığı örgütlerde bulabilmektedirler. Öte yandan fazla mesai ile iş kazaları arttığı için, esnek çalışma ile bunun önüne geçilebilmektedir. Esnek çalışma kişiye çalışma saatlerini düzenleme imkânı verdiği için bu sayede çalışanlar daha verimli olabilmektedir. Bazı çalışanlar erken kalkıp çalışmayı istemediğı için bu saatlerde çalıştığında ister istemez bir verim düşüklüğü yaşayabilmektedir. Bazıları erken saatlerde çalıştıklarında daha yüksek performansla çalışabilmektedirler. Ayrıca kişi kendisi için en uygun saatlerde çalıştığında daha özenli, verimli ve dikkatli olmakta bu da iş kazalarına uğrama risklerini azaltmaktadır. İşini istediğı zaman diliminde yapan işgörenin işindeki tatmin duygusu artmakta ve işini bitirme hazzına sahip olmaktadır. Hem ailesine hem de kendisine gerekli zamanı ayırabildiğı için iş-yaşam dengesini sağlamaktadır. Aksi durumda ise işgörenler esnek olmayan bir işyerinde işini çalışma süresi içinde yetiştirmek için acele etmekte ve istedikleri saatlerde çalışmadıkları için işi benimseyip gerekli özeni gösterememektedir. Bu hem verimin ve iş doyumunun azalmasına hem de iş kazalarının artmasına neden olmaktadır.

Günümüzde mal ve hizmet ile ilgili arz ve taleplerde meydana gelen değışimler ile beraber, üretilen mal ve hizmetlerin şeklinin ve yapısının da değışime uğraması gerekliliğı ortaya çıkmıştır. Yaşanan gelişmeler ışığında sürekli düzgün ve istikrarlı bir halde büyümeye çalışan bir piyasanın olması zordur. Ekonomide konjonktürel hareketlilik sıradan hale gelmesiyle birlikte ekonomik krizlerin oluşma sıklıkları artmıştır. Örgütlerin meydana gelen bu arz ve talepteki değışikliklere ve konjonktürel hareketlere uyum sağlayabilmesi için işgücü piyasasındaki sertliklerden arınması ve esnek olması gerekmektedir. Artık, Fordist üretim şeklinin uygulandığı tam günlük

standart istihdam şeklinden, atipik istihdam şekline geçilmesine gerek duyulmaktadır (Çelenk, 2008: 13).

Grover ve Crooker, 1991 yılında yaptığı sosyal araştırmadan yola çıkarak, esnek zamanlı çalışma uygulamalarının çalışanların örgüte bağlılığını artırabileceğini öngörmüşlerdir. Ayrıca esnek zamanlı çalışmanın iş-aile dengesi üzerindeki olumlu etkisinin de çalışanların moralini arttıracak ve bunun sonucunda çalışanların örgüte bağlılığının artacağını ve işgücü devrinin azaldığını belirtmişlerdir (Çamlı, 2010: 84).

Esnek çalışma isteklerine cevap veren ve esnek çalışma alanları oluşturan Regus'un düzenlediği anket, esnek çalışmanın verimliliği ve üretkenliği artırdığını göstermiştir. 95 ülkeden 20 bini aşkın üst düzey yönetici ve işletme sahibinin katıldığı anket sonucunda çalışanların yüzde 75'i, Türkiye'de işgörenlerin ise yüzde 70'i esnek çalışmanın üretkenliği artırdığını ve zihni geliştirdiğini belirtmişlerdir. Ankete katılan işgörenler, esnek çalışmanın sorumluluk duygusunu artırdığını ve zaman yönetimini geliştirdiğini de belirtmişlerdir. Katılımcıların yüzde 66'sına göre esnek çalışma, karar alma süreçlerinin kalite ve hızını artırmaktadır. Yine aynı anketten, çalışan kadınların işe tekrar dönüş yapabilmeleri ile ilgili de çok çarpıcı sonuçlar elde edilmiştir. Ankete göre dünyada kadın çalışanların yüzde 93'ü esnek çalışma saatlerinin, yüzde 92'si eve yakın bir yerde çalışmanın, yüzde 85'i işyerine yakın kreş olanaklarının, yüzde 79'u iş seyahati yerine video konferans kullanımının, yüzde 65'i ise iş paylaşımının, çalışan annelerin işe geri başlaması açısından çok önemli olduğunu düşünmektedir (Nogay, 2013). Şahin (2014) yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin % 76'sının esnek çalışma saatlerinden yararlanmak istediğini ve kadınların esnek çalışmayı daha fazla tercih etmek istediklerini belirtmiştir. Bu veriler ışığında esnek çalışmanın kadın istihdamında ve kadının iş-yaşam dengesinin sağlanmasında ne kadar önemli bir yeri olduğunu söylemek mümkündür.

### **1.2.3. Esnek Çalışmanın Fayda ve Sakıncaları**

Birçok ülkede esnek çalışma modellerinin kullanılmasıyla beraber kadın istihdamının işgücüne katılma oranlarının arttığı, kayıtdışı çalışma oranlarının düştüğü ve işgörenlerin daha iyi şartlarda çalışma imkânı elde ettiği görülmektedir. Bu durum ülkemizde de gündeme gelmiş, işgücü piyasasında esnek çalışma ile ilgili düzenlemeler yapılmış ve istihdamın artırılması hedeflenmiştir.

Özellikle 1970'lerden sonra, teknolojinin gelişmesi ile birlikte süratle yaygınlaşan esnek çalışmanın hem işgören ve işveren, hem de toplum açısından birçok yararı bulunmaktadır (Güney, 2004). Bilindiği üzere endüstri ilişkiler sisteminin iki temel taşıını oluşturan işgören ve işveren arasında çıkar uyumsuzluğu olabilmektedir. Fakat esnek çalışmada, bu durumun gerçekleşmesi oldukça zordur hatta bu konuda aralarında menfaat birliği olduğu belirtilmektedir. Çünkü esnek çalışmanın iki taraf için de zararından çok faydası bulunmaktadır (Yavuz, 1994: 29).

Belirli süreli iş sözleşmeleri; yeni iş fırsatlarının sağlanması, işsizlere ve ilk defa işe gireceklere belirli sürelerde de olsa çalışma imkânı vermesi nedeni ile AB ülkelerindeki örgütlerce desteklendiği görülmektedir. Bu tür sözleşmelerin yapılması sayesinde, yeni kurulan işyerlerinde belli bir süre, çalışma yaşamına ilk defa girişte ve uzun süre iş bulamayanların işe alınmasında herhangi bir sebep aranmaksızın çalışma fırsatı sağlamaktadır. Toplu iş sözleşmeleri ile belirli süreli iş sözleşmelerinin süresinde uzatma yapılabilmektedir (TİSK, 2013: 164).

İşgörenlerin istihdamında çalışma zamanları ve mekân kullanımını açısından esneklik sağlayan esnek çalışma modellerine yönelik tutumlar, işgören ve işveren açısından bazı fayda ve sakıncaları beraberinde getirmektedir. Bunun yanında esnek çalışma modelleri, iş-yaşam dengesini ve verimlik artışına katkıda bulunması gibi taraflarıyla faydalı; iletişimde olabilecek sorunlar sebebiyle de sakıncalı görülebilmektedir (Giannikis ve Mihail, 2011: 422).

Yasalarla şekil verilecek olan esnek çalışma modellerinin üzerinde bulundurduğu belirsizliklerin ve taraflar açısından çekincelerin dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu ve benzeri sıkıntılar giderildiği zaman, esnek çalışmadan istenilen faydaların sağlanacağı düşünülmektedir. Bu tür yasal düzenlemelerin tarafların ihtiyaçlarına ne şekilde karşılık vereceği, hangi konularda yeterli hangi konularda yetersiz kalacağı ve daha modern görünüşe ne zaman kavuşacağı gibi konular zamanla ortaya çıkacak ve tespit edilen sorunlara çözümler getirilecektir (Bolat, 2006: 27).

Esnek çalışmanın işgörenler açısından faydaları arasında en başta, işgörenin çalışma saatlerini kendine göre ayarlama fırsatı bulup iş-yaşam dengesini sağlayabilmesi gelmektedir. Bireyin hem işine, hem ailesine hem de kendine istediği zamanı ayırabilmesi, kendisine daha kaliteli bir yaşam sunmanın yanında hem iş hem de özel



yaşamında daha mutlu bir birey haline gelmesine de destek olmaktadır. Yapılan araştırmaların da bunu desteklediği görülmektedir (Greenhaus, vd., 2003: 33). Öte yandan esnek çalışma ile işgörenin en faydalı olacağı saatlerde istekli bir şekilde çalışması iş doyumunu da artırmaktadır. Son zamanlarda esnek çalışma modellerini; yarı zamanlı işe ihtiyacı olanlar, çocuk ya da yaşlı bakımı ile ilgilenenler, hastası olanlar, gelişen teknoloji ile telefon ve bilgisayar gibi cihazlarla çalışmak isteyenler ve çalışma saatlerini özel yaşamına göre ayarlamak isteyenler tercih etmektedir. Bu özelliklere sahip işgörenlerin ihtiyacına esnek çalışma modelleri cevap vermektedir ve giderek örgütlerde esnek çalışma kendine daha fazla yer bulmaktadır. Fazla mesaiye kalma ile iş kazalarının önünü açan sistemin aksine esnek çalışma, iş kazalarının önüne geçilmesi ve işgören güvenliği sağlanması konusunda işgörelere fayda sağlamaktadır.

Esnek çalışma modellerini kullanmayan, işi ve özel yaşamı arasında bir dengeyi kuramayan işgörelerden istenen verim alınmamaktadır. Bu işgörelere moralsiz olmalarının yanı sıra devamsızlıkları daha fazla olmaktadır. 79 ülkede 42.000 IBM (International Business Machines; Uluslararası İş Makineleri) işgörenin katılımıyla gerçekleştirilen iş-yaşam dengesi araştırmasında, işgörelere IBM'den ayrılmasına yol açacak ikinci önemli sebebin iş-yaşam dengesini sağlayacak esnek çalışma modellerinin olmaması olduğu tespit edilmiştir (Doğan vd., 2015: 383).

Esnek çalışmanın faydaları olduğu gibi yanlış planlaması sonucunda bazı sakıncalarla da karşılaşmak mümkündür. Örneğin; esnek çalışma saatlerini doğru ayarlayamayan işgörelere, eşleri ve çocuklarının meşgul olduğu saatlerde boş kalabilmektedir. Aileleri ile geçireceği zaman azalan işgörelere yemek, ev işleri ve çocuk bakımı gibi işleri, düzensiz çalışma programlarına göre ayarlamak durumunda kalmaktadırlar. Bu durumda ailede bir kişinin bile farklı vardiyalarda çalışmasının olumsuz sonuçlar doğurduğu ve iş-yaşam dengesinin bozulmasına neden olduğu görülmektedir (Bacak ve Şahin, 2005: 335).

Esnek çalışma ile iş yaşamını devam ettirenler, standart çalışma süreleri ile çalışanlarla ilişkilerini kurmada zorluk çekmektedirler. Bu nedenle boş vakitlerini genellikle yalnız geçiren bu çalışanlar psikolojik sorunlar yaşamaya başlamaktadırlar (Şen, 2000: 51). Yine çalışma düzenlemeleri iyi yapılandırılmamış örgütte, standart çalışma süreleri ile çalışanlar ile esnek çalışanlar arasındaki sorunların başında

işgörenlerin örgütte adaletli bir yönetimin olmayışı fikrini benimsemesi gelmektedir. Tüm bu olumsuzluklar; işgörenlerin örgütte iş tatminlerinin, motivasyonlarının ve verimlerinin düşmesine yol açabilmektedir.

Örgütte doğru planlanmış esnek çalışma modeli işgörenler açısından birçok fayda sağlamaktadır. Bu planlamayı yaparken daha öncede bahsedildiği gibi esnek çalışmanın sakıncalarını göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Doğru planlanmış esnek çalışma modeli işgörelere iş-yaşam dengesini sağlama imkânı verirken, doğru planlanmamış esnek çalışma modelinin iş-yaşam dengesi üzerinde olumsuz etkiler yaptığı görülmektedir. Doğru planlanmış esnek çalışma modeli işgörenlerin sermayeyi ya da kaynakları etkin bir şekilde kullanma, işgörenlerin sorunlarından birçoğunu çözebilme, müşteri memnuniyetini sağlama, verimliliği artırma vb. konularda birçok faydasının olduğunu söylemek mümkündür.

İşveren çalışma koşulları ve süreleri, ücretleri, görev dağılımları, işgören sayısı vb. konulardaki esnek hakları hem örgüte hem de işgörenin menfaatine göre ayarlayabilmesi gerekmektedir. Özellikle özel istihdam büroları aracılığıyla geçici iş sözleşmeleri ile sağlanan esneklik, işverenin üzerinde olan fazla işleri almakta, gerek duyduğu işler için hemen işgücü bulmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla işverenler bu tür örgütlerin eğitim, sosyal güvenlik, iş hukuku, iş sağlığı ve güvenliği konularında sağlanan danışmanlıklar sayesinde verimli çalışmalar yapabilmektedirler (Yıldız, 2009).

Avrupa'da işverenlerin esnek çalışmayı tercih etme nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Biagi, 2002: 26-31):

- Bilgi toplumunun getirdiği teknoloji, rekabet, verimlilik, üretim artışı gibi olguların bir neticesi olan dijital ekonominin gereği oluşu.
- Yeni dünya piyasasında işletmelerin aniden küçülüp/büyümesi.
- İşletmelerin sosyal amaçlı karmaşık hukuksal işlerle zaman harcamak istememesi.
- İşe alım süreçlerinin çok karışık olması ve dönem dönem ortaya çıkan yasal zorluklar.
- Geçici işgörenlerin sendikalaşma oranının çok düşük olması.
- Özel İstihdam Bürosu ile işveren arasında imzalanan anlaşmanın ticari bir sözleşme olması ile gerektiğinde sonlandırılabilir veya yenilenebilir oluşu.

- Özel İstihdam Bürolarının eğitim konusunda işletmelere destek vermesi ve iş hukuku, sosyal güvenlik hukuku, iş güvenliği, iş sağlığı vb. konularda danışmanlık hizmeti sağlamaları.
- Özel İstihdam Bürolarının üçlü ilişkiye girdiği işletmelerin iş güvenliği yasası gibi yasalarla ilgili yükümlülüklerinin kalkması ve üçlü ilişkiye girdiği işletmeler arasında işgören değişim hızının yüksek olması ve yasalarla yapılan çalışmaların desteklenmesi.

Esnek çalışmanın işverenler açısından her zaman yararlı olduğunu söylemek doğru değildir. İşverenler esnek çalışma nedeniyle bazı sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. İşverenlerin esnek çalışma modellerini planlaması ve yönetmesi zor olabilmektedir. Ayrıca, esnek çalışma modelleri daha fazla kadro ihtiyacı gerektirebilmektedir. Bu da işverenin giderlerinin de artmasına neden olmaktadır. Sağlık ve ulaşım gibi ücret dışı giderlerde de artışlar olabilmektedir (Şen, 2000: 51).

Bu açıklamalardan görüleceği üzere, esnek çalışmanın işverenler açısından başı çeken sakıncalarından birisi ilave maliyetlerin ortaya çıkmasıdır. Standart çalışmadan, esnek çalışmaya geçiş aşamasında bazı giderlerin yapılmasına gerek duyulmaktadır (Çelenk, 2008: 60).

Esnek çalışmanın sendikalarla olan ilişkileri azaltacağı da düşünülmesine karşın, istihdam durumları ve koşulları açısından işgörenleri olumsuz yönde etkileyecek bu durumla ilgili öneri ve uygulamaların kolay bir şekilde yaşama geçirilmesi sağlanabilmektedir. Doğru şekilde planlanmayan ve yasal çerçeveler içinde uygulanmayan esnek çalışma modelleri, işverenleri hukuki yaptırımlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu yüzden yapılan düzenlemelerin özenle yaşama geçirilmesi gerekmektedir.

### **1.3. ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ**

Esnek çalışmanın kullanımı birçok sektörde görülmeye başlamıştır. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası (MESS) üyesi işyerlerini kapsayan bir araştırmaya 139 işyerinden 108.035 çalışan katılmıştır. Bu çalışanların 100.111'inin belirsiz süreli, 7.246'sının belirli süreli, 54'ünün kısmi süreli, 581'inin deneme süreli, 37'sinin geçici ve 6'sının ise çağrı üzerine iş sözleşmesi yaptığı açıklanmıştır. MESS üyesi işyerlerine göre,

çalışma sürelerinde esnekliğin uygulanamamasının nedenlerinin başında esneklik kavramının anlamı, faydaları ve sakıncaları konusunda bilgi ve farkındalık düzeyinin düşük olmasıdır. Aynı ankete katılan işyerlerinin çoğunluğu esnek çalışmanın ileriki yıllarda verimlilik üzerine faydalı olacağı görüşünü paylaşmaktadır (MESS, 2008).

4857 Sayılı İş Kanunu ile esnek çalışan işgörenlerin hakları kanun tarafından koruma altına alınmış, daha önce genellikle sosyal haklardan mahrum bırakılan bu çalışanlara yapılan haksızlıkların önüne geçilmesi sağlanmıştır. Böylelikle esnek çalışma, örgütlerin rekabet gücünü geliştirmek ve istihdamı yükseltmek için etkili ve verimli çalışma yöntemleri olarak değerlendirilebilecektir. Ancak bu yasanın işgören tarafını daha çok koruduğunu düşünenler, örgüte esneklik sağlayabilmesi açısından çağrı üzerine çalışma, belirli süreli iş sözleşmesi gibi bazı esnek çalışma ile ilgili maddelerde düzenlemeler yapılmasını istemektedirler (Çamlı, 2010: 6; Şafak, 2014).

Ülkemizde esnek çalışma ile ilgili atılan en büyük adımlardan birisi, TBMM Genel Kurulu'nda kabul edilen esnek çalışmayı içeren, güvence ile esnek çalışmayı buluşturan kanun tasarısının Resmi Gazetede yayınlanmasıdır. Türkiye'nin, esneklik ve güvence göstergeleri açısından diğer Avrupa Birliği ülkeleri ile kıyaslandığında esnek çalışmanın yaygın olarak uygulanmadığı ülkeler arasında olduğu görülmektedir. Nitekim işgücü piyasalarının esnekliğine ışık tutan ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) tarafından yayınlanan İstihdam Koruma Mevzuatı Endeksi, bu tespiti teyit eder niteliktedir (İş Kanunu ile İş Kur. Kanununda Değ. Yap. Dair Kanun, 2016).

Nitekim çalışma yaşamında yeni yöntem esnek çalışmadır. Artık iş yaşamında işgörenlerin mesai saatleri içerisinde çalışmasına ihtiyaç duyulmamaktadır. Global yaşamda başarıya ulaşmak esnek çalışma ile mümkündür. Küresel ekonomiye uyum sağlamak için bu ön koşul olmuştur. Esnek çalışmayı uygularken işgörenlerin sosyal güvenliklerini de sağlayacak yeni kurumlar ve bürolar ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin sosyal haklarının korunması bu kurumlar vasıtası ile olmaktadır. Esnek çalışma ile birlikte işgörenler bilgi teknolojileri sayesinde daha verimli bir performans ortaya koyabilmektedirler (Doğan, 2015: 98).

Değişen ekonomik düzen, istihdam yapısındaki değişimler ve son zamanlarda teknolojiyi ileri seviyelere taşıyan gelişmeler çalışma yaşamını baştan aşağıya değişime sokmuş ve bu değişim sonucunda bazı yeni çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Esnek

çalışmanın hep gündemde ve güncel olması ülkemizde de çalışma şekillerinde birtakım değişiklikler yapılmasına neden olmuş, klasik yönetimi benimseyen yöneticiler bile çalışan refahı ve iş-yaşam dengesini bozmama adına farklı modelleri benimsemiştir.

Tablo 1.2’de esnek çalışma modellerinin zaman ve mekan esnekliği açısından bir karşılaştırılması yapılmıştır.

**Tablo 1.2:** Esnek Çalışma Modellerinin Zaman ve Mekan Esnekliği Açısından Karşılaştırılması

<b>ÇALIŞMA MODELLERİ</b>	<b>ZAMAN KULLANIMI ESNEKLİĞİ</b>	<b>MEKÂN KULLANIMI ESNEKLİĞİ</b>
<b>Geleneksel Çalışma</b>	Zaman kullanımı için esneklik sağlamaz. Hafta içi her gün, pazartesi gününden cuma gününe kadar, sabah 8:00-8:30 civarı başlayan ve akşam 18:00-18:30 sularında sona eren çalışma modelidir.	Çalışma mekânının seçimi konusunda çalışanın mekân belirleyebilme şansı yoktur. Çalışma alanı işletmenin sınırları tarafından belirlenir.
<b>Esnek Çalışma</b>	Çalışma zamanlarının belirlenmesi, işin gereklilikleri veya çalışanın talepleri doğrultusunda değişkenlik göstermektedir.	Çalışmanın gerçekleştirileceği mekân işin gereklilikleri ya da çalışanın talepleri doğrultusunda değişkenlik göstermektedir.
<b>ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ</b>		
<b>Kısmi Süreli Çalışma</b>	Çalışana zaman kullanımı esnekliği sağlamaktadır.	Kısmi olarak mekân seçimi esnekliği sağlamaktadır. İşin niteliğine göre değişiklik göstermektedir.
<b>İş Paylaşımı</b>	Tam zamanlı çalışma gerektiren bir işin iki kişi tarafından paylaşılmasını sağlaması nedeni ile zaman esnekliği sağlamaktadır.	Çalışmanın gerçekleştiği mekân genellikle sabittir.
<b>Vardiyalı Çalışma</b>	Kesintisiz süren üretimin aynı günün değişik zaman dilimlerinde farklı çalışan gruplarının çalışması nedeni ile kısmi olarak zaman esnekliği sağlamaktadır.	Üretimin gerçekleştiği mekân sabittir. Bu nedenle mekân esnekliği sağlamamaktadır.
<b>Kayan İş Süresi</b>	Çalışmanın bazı zaman aralıklarının gün içerisinde isteğe göre belirlenmesini sağlamaktadır.	Çalışmanın gerçekleştiği mekân sabittir. Bu nedenle mekân esnekliği sağlamamaktadır.
<b>Çağrı Üzerine Çalışma</b>	Çalışan veya işveren tarafından çalışma saatlerinin önceden belirleniyor olması zaman kullanımı esnekliği sağlamaktadır.	Mekân seçimi işin yapısına göre değişiklik göstermektedir. Yapılan işe göre esneklik sağlayabilmektedir.

**Tablo 1.2:** (devam) Esnek Çalışma Modellerinin Zaman ve Mekan Esnekliği Açısından Karşılaştırılması

ÇALIŞMA MODELLERİ	ZAMAN KULLANIMI ESNEKLİĞİ	MEKÂN KULLANIMI ESNEKLİĞİ
<b>Evde Çalışma</b>	Fabrika çatısı altında gerçekleşen iş organizasyonuna ve buna bağlı saatlere dâhil olunmaması nedeniyle zaman esnekliği sağlamaktadır.	İşin tamamının ya da bir kısmının evde yapılmasını gerektirir, bu neden ile asıl örgütten mekân olarak bağımsızdır. Mekân esnekliği sağlamaktadır.
<b>Tele Çalışma</b>	İşin özelliğine göre zaman kullanımı esnekliği sağlayabilmektedir.	Mekân seçimi esnekliği sağlar. Çalışma telekomünikasyon cihazlarının kullanılabilirdiği her ortamda gerçekleşebilmektedir.
<b>Taşeron Uygulaması</b>	İşe bağlı olarak zaman kullanımı esnekliği sağlayabilmektedir.	İşin yapısına bağlı olarak mekân kullanımı esnekliği sağlayabilmektedir.
<b>Ödünç İş İlişkisi</b>	İşin yapısına bağlı olarak zaman kullanımı esnekliği sağlayabilmektedir.	İşin yapısına bağlı olarak mekân kullanımı esnekliği sağlayabilmektedir.

**Kaynak:** Başdoğan, 2015: 28.

Tablo 1.2’de geleneksel çalışma modeli ile esnek çalışma modeli karşılaştırılmış ve esnek çalışma modellerinin zaman esnekliği ve mekân esnekliği açısından değerlendirmeleri yapılmıştır. Geleneksel çalışma modelinde zaman ve mekân esnekliği yokken, esnek çalışma modelinde işgörelere bu imkânlar sağlanmaktadır. Bazı esnek çalışma modelleri sadece zaman esnekliği veya mekân esnekliği imkânı verirken, bazı esnek çalışma modelleri ise işgörelere her iki alanda da seçme imkânı vermektedir.

### 1.3.1. Kısmi Süreli Çalışma (Part-Time Çalışma)

Bu modelde haftalık ya da günlük çalışma süreleri normalin altına çekilmekte ve işgörelere çalıştığı süre kadar ücretlendirme yapılmaktadır. Kısmi süreli çalışma; makinelerin arıza yapması durumunda, ekonomik kriz ortaya çıktığında ya da talep azaldığında kullanılacak esnek çalışma modelidir. Kısmi süreli çalışma modelinin ekonomik kriz gibi en kritik dönemlerde devreye girmesi hem işgören hem de işveren tarafından fayda sağlayacak bir durum olarak gösterilmektedir. Çünkü işveren işgörelere işten çıkarmak yerine daha az çalışma ile hem işyerini kapatmak zorunda kalmamakta hem de işgörelere rakiplerine kaptırma riskinden kurtulmaktadır.

Kısmi süreli çalışma, 1960'lı yıllarda yapısal değişimlere uyum sağlamak için kullanılan bir yöntem olarak göze çarpmaktadır. İşverenlerin işgücünü yeniden yapılandırmak ve maliyetleri düşürmek için kısmi süreli çalışma modelini kullandıkları görülmektedir (Şen, 2001: 147).

Literatürde “part-time çalışma” veya “yarı zamanlı çalışma” olarak da ifade edilen “kısmi süreli çalışma”, esnek istihdam türleri içinde en eskilerden biri olmakla birlikte en yaygın olarak bilinenidir. Ulusal ve uluslararası düzenlemelere konu olan kısmi süreli çalışma kavramı günlük, haftalık veya aylık iş süreçlerinden daha kısa süreyi kapsayan çalışmalar için kullanılmaktadır (Eser, 1997: 38).

Uluslararası seviyede yapılan araştırmalara bakıldığında, kısmi süreli çalışmalar ABD, Japonya ve gelişmiş batı ülkeler başta olmak üzere neredeyse her yerde artış göstermektedir. Kısmi süreli çalışma, son dönemde Avrupa işçilerinin %17,7'sini içermektedir. Hollanda, %41,1 ile kısmi süreli çalışmanın en fazla olduğu ülke durumundadır. Kısmi süreli çalışma, kadınlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir. Hollanda'da kadın çalışanların %59'u kısmi olarak iş yaşamını sürdürmektedir. Almanya ve İngiltere'de sürekli çalışanların %92'si, Fransa'da %83'ü, İrlanda'da %66'sı kadın çalışanlardır. AB'de kısmi süreli çalışanların %85'i kadındır. Güney ülkelerine gidildiğinde ise, kadınların kısmi süreli çalışmaya ilgilerinin daha az olduğu görülmektedir. Türkiye'de mağaza tarzındaki işyerlerinde yapılan bir anket çalışmasında, kısmi süreli çalışanların %83,3'ünün kadın, %15,7'sinin ise erkek olduğu tespit edilmiştir (Topcuk, 2006: 25). Hollanda'da kısmi süreli çalışmaya destek verilmesinin nedeni, gençlerin ve kadınların işgücüne katılım oranını artırmak, yaşı ileride olan işgörenlerin çalışmaya devam etmelerini desteklemek, işsizliği asgari seviyeye indirmek ve daha refah bir yaşam sağlamaktır. Nitekim Avrupa İstatistik Kurumu'nun 2011 yılı verilerine göre Hollanda'da toplam kadın istihdamı %69,9'dur ve bu oran içinde part-time olarak çalışan kadınların oranı %76,5'tir. Almanya'da ise bu oran %45,1'dir. AB'nin 27 üyesindeki part-time çalışan kadınların oranı ise %31,69'dır (Şahin ve Arabacı Kariman, 2013: 48).

Ülkemizde 4857 sayılı iş kanununa göre; işgörenin normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli iş sözleşmesiyle çalışan emsal işgörene göre daha az belirlenmiş olması durumu kısmi sürelidir. İş Kanunu'na yönelik Süreçler Yönetmeliği'ne göre normal çalışma süresinin 2/3'sinden daha az süreyle yapılan çalışmanın kısmi süreli

çalışma olarak kabul edileceği belirtilmiştir. Haftalık çalışma süresi en fazla 45 saat olarak belirlendiğine göre; 30 saat ve 30 saatin altında olan çalışmalar kısmi süreli çalışma olarak nitelendirilebilmektedir (Çamlı, 2010: 14). Diğer ülkelerde ise haftalık çalışma saatine göre kısmi çalışma sürelerinin farklılık gösterdiği ve bunun normal çalışma süresinin %20'si olması gerektiği belirtilmektedir. ABD'de 35, Japonya'da 34, İngiltere, Yunanistan, İtalya ve Portekiz gibi ülkelerde ise 30 saatin altında olan çalışmalar kısmi süreli çalışma olarak görülmektedir (Şen, 2001: 152).

Kısmi süreli çalışma, AB ülkelerinde çok yaygın olarak kullanılırken Türkiye'de 10 çalışandan yalnızca biri part-time işlerde çalışabilmektedir. Türkiye'de 2 milyon 692 bin kişi kısmi süreli, yani part-time olarak çalışmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Hane Halkı İşgücü Anketi'nin Ağustos 2014 sonuçlarından çıkan bu rakama göre, toplam istihdam edilenlerin yüzde 11,3'ü yani 10 çalışandan yalnızca 1 tanesi part-time işlerde çalışmaktadır (Kılıç, 2014).

Kısmi süreli çalışma işgörene ihtiyacı olan zamanı sağladığı için bu şekilde çalışmak isteyenlerin başında, kadınlar ve ek gelire ihtiyaç duyan bireyler ile öğrenci olup eğitim masraflarını karşılamak isteyen bireyler gelmektedir.

### **1.3.2. Vardiyalı Çalışma**

Örgütün çalışma süresi ile işgörenin çalışma zamanı genelde örtüşmemekte ve örgütün çalışma süresi çok daha fazla olmaktadır. Örneğin işgören günde 8 saat çalışırken, örgütün üretimi 15-16 saat belki de 24 saat ara vermeden devam edebilmektedir. Bu durumda olan örgütlerin sürekli çalışması, fazla mesai ya da esnek çalışma modellerinden biri olan vardiyalı çalışma ile sağlanabilmektedir. Fazla mesai işveren için daha maliyetli olduğundan, vardiyalı çalışma ülkemizde oldukça yaygın bir çalışma şekli haline gelmiştir (Çamlı, 2010: 25).

Vardiyalı çalışma artık birçok endüstri alanında görülmektedir. Vardiya sistemleri, sabah ya da gece erken çalışmanın zorunlu olduğu yerlerde çoklu vardiya şekline bürünerek veya işyerinde iki veya daha fazla işçi grubunun günün farklı zamanlarında çalışmaları biçiminde olmaktadır. Çalışılmış olan toplam günlük süre 24 saat olabileceği gibi bu sürenin altında da olabilmektedir. Vardiyalı çalışma, bir işyerinde



aynı iş için bir grup işçinin diğer grupla düzenli bir şekilde yer değiştirerek çalışması şeklindedir (Doğru, 2010: 66).

İşin ya da üretimin sürekli devam etmesi gereken ve standart çalışma ile talebi karşılayamayan örgütlerde vardiyalı çalışma modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle yüksek bütçe ile yatırım yapılmışsa ve pazar elverişli ise vardiyalı çalışmanın kullanımı faydalıdır demek doğru olacaktır. Bu çalışma türünün dezavantajı ise çalışanların sosyal anlamda doyuma ulaşamamasıdır. Bilinen en eski ve en yaygın çalışma uygulaması olarak kullanılan bu modelde günlerin bölünerek birbirini takip eden sürelerle işin tamamlanması planlanmaktadır. Vardiya sürelerinin geceye denk gelen kısmı daha kısa, gündüze gelen kısmı ise daha uzun tutulmaktadır. Bunun nedeni hem işgörenin iş-yaşam dengesine zarar vermemek hem de verimi düşürmemektir. Bu yüzden iş kazalarının genellikle gece vardiyalarında gerçekleştiği görülmekte ve aynı kişileri günün aynı vardiyasına vermenin doru bir uygulama olmayacağını söylemek mümkündür. Çok sık değiştirilen vardiyalar ise işgörenin hem fiziksel hem de psikolojik dengesini bozabilmektedir. Bu nedenle vardiyaların dengeli bir şekilde düzenlenmeye çalışılması gerekmektedir.

### **1.3.3. Çağrı Üzerine Çalışma**

Çağrı üzerine çalışma modelinde işveren ve işgören belirlenen süre içerisinde çalışılacak zamanı belirlemektedir. Bu zamanın ne kadar olacağına ise işveren karar vermektedir. Çağrı üzerine çalışma ile ilgili gerekli yasal düzenlemeler işgörenler lehine yapılmaktadır. Bu modelin örgütte verimli bir şekilde uygulanabilmesi için talebe göre planlama yapılması gerekmektedir.

4857 Sayılı İş Kanunu'nda çağrı üzerine çalışma ile ilgili madde 14'de yazılı sözleşme ile işgörenin yapmak istediği işle alakalı olarak kendisinden yardım talep edilmesi halinde söz konusu işin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı ilişki, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir. Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işgörenin ne kadar süreyle işle alakadar olacağını taraflar tespit etmediği takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılmaktadır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işgören çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücreti hak kazanacaktır şeklinde ifade edilmektedir (İş Kanunu, 2003: Mad.14).

Çağrı üzerine çalışmanın 1970’li yıllarda hızlı bir şekilde arttığı ve 1986’da Almanya’da kısmi süreli çalışanların %10’unun (1,4 milyon) çağrı üzerine çalışanların oluşturduğu belirtilmektedir. Öte yandan işyerinin taleplerine göre; henüz belli olmayan iş hacmine ve kapasiteye uyumlu yapılan çağrı üzerine çalışma, emek maliyetlerinde tasarruf sağlamaktadır. Örneğin; hastanelerde hastabakıcıların, lokantalarda garsonların, mağazalardaki işgörenlerin çalışmaları bu şekilde düzenlenmektedir. Amaç, işgörenlerin aniden ortaya çıkan emek ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hemen işe başlamaya hazır bulunmalarıdır. Bu nedenle çağrı üzerine çalışmanın, diğer çalışma modelleri düşünüldüğünde işverenler açısından en yararlı esnek süreli çalışma modeli olduğunu söylemek mümkündür (Şen, 2001: 155).

#### **1.3.4. Evde Çalışma**

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)’nün 1996’da kabul edilen 177 sayılı “Evde Çalışma Sözleşmesi”nde yaptığı tanıma göre evde çalışma; “Bir işveren veya aracı için işçinin seçtiği bir yerde, genellikle işçinin kendi evinde, işveren ve aracının denetimi olmaksızın, bir sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanmasıdır” şeklindedir (ILO, 1996). İşgören işyeri ile temasını telefon ve bilgisayar aracılığı ile gerçekleştirmektedir. Bu şekilde bir esneklik işgörenin iş-yaşam dengesini sağlaması açısından yararlı olurken, işgörenin ulaşım masrafları sorunu da ortadan kalkmaktadır.

İşgörenlere ihtiyaç duydukları esnekliği sağlayan işi sunan evde çalışma modeli, geleneksel ve merkezi bir işyerinin, coğrafi koşullar ve belirli örgütsel engelleri yok etmek için, bilgi ve iletişim teknolojisinin esnek işyeri ile bir araya gelmesi olarak ifade edilmektedir. Evde çalışma modeli düzenli saatlerle klasik ofiste çalışma modelinin tersine, ofisi eve getirme yani işini evde yapma şeklinde gerçekleşmektedir (Naktiyok ve İşcan, 2003: 54).

Evde çalışmanın yararları arasında; rahat çalışma, işi kendi yönetme, ortamın sessizliği, seyahat etme derdinin olmayışı, aile ile birlikte daha fazla zaman geçirme yer almaktadır. Evde çalışma modeli işgörenlere esnek bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Bu durum işgörenlerin diğer işgörenlere göre sorumluluklarını daha iyi yönetebilme fırsatı yakalamasına neden olmaktadır.

Eş, çocuk, yaşlı veya özürlü bir akrabayla ilgilenmek; ev işleri, temizlik, alışveriş, bahçe işleri, faturaları ödemek vb. sorun olabilecek etkenler, evde çalışma modeliyle sorun olmaktan çıkmaktadır (Crosbie ve Moore, 2004: 228).

Evde çalışma modeli, klasik istihdam modellerinden farklı olarak ortaya çıkan ve işgücü piyasasında kadın işgücünün katılımını gerçekleştiren bir çalışma modelidir. Avrupa Konseyi'nin bir araştırmasına göre, evde çalışma modelinde kadınların oranı, Almanya, Yunanistan, İrlanda, İtalya ve Hollanda'da %90-95, İspanya'da %75, İngiltere'de %70, Avustralya'da %95 oranlarında olduğu ve kadınların büyük bir kısmını göçmen kadınların oluşturduğu görülmektedir (Doğru, 2010: 58).

Evde çalışma modelinde, parça başına göre çalışılmakta ve gün içinde herhangi bir zaman sınırlaması olmamaktadır. İşveren, gerekli olan ürünü açığa çıkaracak ara malzemeyi gerekli yerlerden tedarik ederek işgörene ulaştırır. İşgören ise bu ara malzeme ile işverenin istediği ürünü ortaya çıkarır. Günümüzde evde çalışma modeli giderek artan bir ivmeye sahip olmakla birlikte genellikle vasıf gerektirmeyen işlerde kullanılmaktadır. Teknolojik gelişmelere ayak uyduran bu model, bilgisayar ve iletişim çağıyla değişime uğrayarak esnek çalışma modeli olan "tele çalışma"yı ortaya çıkarmıştır.

### **1.3.5. Tele Çalışma**

Tele çalışma çağımızdaki çalışma modellerinin en yenisi olmasına rağmen başlangıcı çok eskilere dayanan bir çalışma modelinin yani evde çalışmanın farklılaşan bir türünü oluşturmaktadır. Buna göre tele çalışma; asıl işyerinden ya da üretimin gerçekleştiği alandan uzakta kurulu bulunan bir alanda, işgörenin asıl büroda veya üretim bölümünde çalışan ve aslında iş arkadaşları olduğu çalışanlarla iş yaşamında yüz yüze kişisel ilişkiler kurmadığı fakat yeni teknolojileri kullanarak iletişim sağlayabildiği bir istihdam biçimi olarak tanımlanmaktadır (Özkan, 2010: 33; Aydın, 2007: 74).

Uygulamada tele çalışma; uydu çalışma merkezleri, komşu çalışma merkezleri, elektronik ev çalışması, elektronik hizmet ofisleri ve sanal proje ekipleri olarak yer almaktadır. Bu çalışma şekline artan ilgi; birçok işin zamana ve mekâna daha az, bilgi teknolojisine daha fazla ihtiyaç duymasından ve meydana çıkardığı bireysel, örgütsel ve toplumsal faydalardan kaynaklanmaktadır (Çamlı, 2010: 19).

Tele çalışma yöntemi ile işgören devir hızları düşürülmekte, engelli istihdamında kolaylık sağlanmakta, ofis imkânları maksimuma çıkarılmakta, devamsızlıklar, hastalık süreleri ve fazla çalışma ödemeleri azalmakta, işgören verimliliği ve iş doyumunu artmaktadır. Bu yöntemin karşılıklı iletişimi azaltması, daha fazla koordinasyon gerektirmesi, yalnızca bir takım işler için uygun olması ve bazı işgörenler tarafından kötüye kullanılması ise örgüt açısından meydana çıkabilecek olumsuzluklar olarak görülmektedir (Doğan vd., 2015: 379). Tele çalışma uygulamasının başarısının, tüm işgörenlerin katılımının sağlanması ile uygun tele çalışanların seçimi ve bunların geliştirilmesi için yeterli kaynak ve araçların sağlanması ile gerektiğinde gerekli düzenlemelerin yapılmasına bağlı olduğunu söylemek mümkündür.

Günümüzde tele çalışma; ABD, Kanada, Japonya, Avustralya ve AB üye devletlerinin tamamında yaygın hale gelen bir çalışma biçimidir. 27 AB üye devletinde tele çalışanların ortalama oranı 2000 yılında %5'dir. Bu oran, 2005 yılında %7'ye çıkmıştır. Tele çalışan oranlarına bakıldığında, yaklaşık yedi çalışandan birinin düzenli bir şekilde tele çalışma ile istihdam edildiği Çek Cumhuriyeti ve Danimarka öne çıkmaktadır. Benelüks ülkeleri (Belçika, Hollanda ve Lüksemburg), Kuzey ülkeleri (Norveç dâhil olmak üzere) ve yeni üye devletlerin bir kısmı da ortalamanın üzerinde oranlara sahiptir. Bu ülkelerin dışında Singapur, Malezya, Brezilya gibi gelişme aşamasında olan ülkelerde de tele çalışma modelinin kullanımı artmaktadır (Berkün, 2013: 53). Tele çalışma modeli, teknoloji ile beraber birçok ülkede önem kazanmakta ve uygulanmaya başlanmaktadır. Bu durum tele çalışma modelinin geleceğin çalışma modeli olmasını sağlayabilmektedir.

Bazı örgütlerin aktif olarak artan oranda tele çalışmayı kullanmalarının nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Çelenk, 2008: 47):

- Tele çalışma modeli ile işgörenlerin verimliliği %10 ile % 40 arasında artırılabilir.
- Tele çalışma ile maliyetler düşmekte, ev ile iş arasında yol masrafları ortadan kalkmakta ve zaman tasarrufu sağlanmaktadır.
- Şehirlerdeki ofisler için ödenen yüksek kiralar azalmaktadır.
- Potansiyel olarak işgörenlerin çalıştıkları yerler önemini yitirmektedir.

- Firmalar, ofis sayılarını artırmaksızın veya yeni yerler için maliyetlere katlanmak zorunda kalmaksızın istihdamlarını artırabilmektedir.
- İşgörenler, ailelerine uygun olan koşullara göre bir haftalık çalışma şeklini seçme yolu ile iş ve aile yaşamı arasında en iyi dengeyi kurabilme imkânına sahiptirler.

Tele çalışma modeli yapılan işin zamanında ve istenen mekânda yapılmasına kolaylık vermesi dolayısıyla işverene zamanında ve çabuk geri dönüş yapılması sebebiyle getirisi yüksek bir çalışma şekli olarak ifade edilebilmektedir. Ancak bunun yanı sıra tele çalışma şekli herhangi bir yer ve mekâna bağlı kalmadığı, kişiye birden fazla işle meşgul olma ve bunları yetiştirme fırsatı verdiği için işverenin başka istihdam yolu açmasını da engellemektedir.

### 1.3.6. Kayan (Esnek) İş Süresi

Kayan (esnek) iş süresinde işgörenler kendi çalışma sürelerini kendileri planlamakta; toplamda çalışma süresi aynı olacak şekilde işe başlama ve çıkış saatlerini kendileri belirlemektedir. Kayan (esnek) iş süresinde önemli olan günlük, haftalık sürelerin planlaması nasıl yapıldıysa yapılsın sabit olmasıdır. Belirlenen bu saatler dışında çalışan istediği zaman işe gelebilmekte, paydosu ve ara dinlenme zamanlarını da kendisi ayarlayabilmektedir. Bu tür esnek çalışma “Basit kayan iş süresi” ve “Vasıflı kayan iş süresi” olarak iki şekilde uygulanabilmektedir. Basit kayan iş süresinde günlük çalışma süreleri işveren tarafından belirlenmekte ve standart olarak kabul edilmektedir. İşgören yalnızca giriş ve çıkış saatlerinde ayarlama yapabilmektedir. Bu durum, işgören için işe erken başlayıp erken bitirme imkânı sağlamaktadır. Vasıflı kayan iş süresi uygulamasında ise işgören çalışma süresini kendi belirlemekte fazla ya da eksik mesailerini sonrasında düzenleyebilmektedir. Fazla ya da eksik mesai başka bir zamanda daha az ya da fazla çalışılarak denkleştirilebilmektedir (Seyyar, 1998 ).

Basit kayan iş süresinde, işgörenin günlük çalışma saati net bir şekilde belirlenmiştir. Örgütün çalışma saatlerinde işgörenlerin örgütte olmaları zorunludur. Bu saatler içinde işgören ne zaman işe başlayacağını ve ne zaman işe son vereceğini kendisi belirlemektedir. Bu sisteme göre: çalışanın günlük normal çalışma saati sabit kalmak kaydıyla tayin edilen kayma dönemi içerisinde günlük çalışmanın başlangıç ve bitiş saatlerini çalışanın kendisi bizzat tayin edebilmektedir. Bunun anlamı çalışanın günlük

çalışma süresini ayarlayabilmesi, kayma dönemi dâhilinde çalışmaya erken veya geç başlayabilmesi ve çalışma saati sabit kalmak kaydı ile çalışanın erken veya geç işten çıkış yapabilmesidir (Sert, 2013: 26).

Çalışma haftası ve çalışma yaşamının uzunluğu gelişmiş ülkelerin çoğunda azaltılmış, çalışma süresinin günlük ve haftalık dağılımı değiştirilmiş, işgörenlerin işe başlaması ve işi bitirmesi kendi isteklerine göre esnekleştirilmiştir. Pek çok ülkede çalışma süresinin yönetimi, çalışma saatlerinin talepteki gerekliliklerine göre daha uyumlu hale getirilebilmesi için rasyonelleştirilmiştir. 1970'lerdeki ekonomik durgunlukla birlikte artan uluslararası rekabet, tüm ülkelerde değişim hızını artırmış ve çalışma süresindeki yeniliklerin alanını genişletmiştir. Standart çalışma sürelerinin haftada 5 iş günü ve günde 8 saat gibi özellikleri, işverenlerin bu özelliklere karşı yürüttüğü çalışmalar neticesinde etkisini yitirmiştir. Öte yandan işgörenler ise kendilerini sabit işe başlama ve bitirme saatlerine, belirli tatil günlerine ve uzun çalışma yaşamlarına bağlayan katı rejimleri sorgulama gereğini duymaya başlamıştır (Şen, 2001: 134).

Kayan (Esnek) iş süresi, işgörenin çalışacağı zamanını ve süresini istediği gibi belirleme imkânının bulunduğu bir çalışma şeklidir. İşgörenler tam gün çalışma düzeninde örgüt yönetiminin belirlediği saatlere riayet etmek zorunda iken, kayan (esnek) iş süresinde belirli zaman dönemlerinde çalışma sürelerine bağlı kalmak koşuluyla işe başlama ve bitiş saatlerini kendileri ayarlayabilmektedir. Örneğin haftada 5 gün ve 40 saatlik süreyi, molalar ve işin bitiş zamanı da dâhil işgörenler tarafından istenildiği biçimde ayarlanabilmektedir.

### **1.3.7. İş Paylaşımı**

İşgörenler bir işi aralarında anlaşarak paylaştıklarında iş paylaşımı yapmış olurlar. İş paylaşımında hem iş hem de çalışma süreleri istenildiği gibi düzenlenebilmektedir. Paylaşılan işte işgörenlerin işi sorunsuz bir şekilde bitirebilmesi için sorumluluk alması gerekmektedir. Bu nedenle iş paylaşımında takım ruhunun oluşturulması önemlidir. İş, işgörenler arasında paylaşıldığı gibi kazanılan ücret de paylaşılmaktadır.

İş paylaşımı, belirli bir işin iki ya da daha fazla işgören tarafından yerine getirilmesine olanak tanıyan bir esnek çalışma modelidir. Örneğin haftada 40 saat yerine

getirilmesi gereken bir işi, biri sabah, diğeri öğleden sonra çalışacak şekilde iki işgören yapılabilmektedir. İş paylaşımı ile işgörenlerin talepleri daha iyi karşılanacağı için devamsızlık oranlarında bir düşüş sağlanabilmektedir. İş paylaşımı ekonomik kriz dönemlerinde işten çıkartmaları engellemek için bir grup işgören tarafından çalışma saatlerinin geçici olarak azaltılmasıdır. Bu model özellikle ekonomik krizlerde alınan küçülme kararlarında işgörenler ve işverenler açısından faydalı olmakta, işgörenlerin daha kısa süreli çalışmayı kabul ederek işten çıkmaları engellenmekte ve bu şekilde kriz dönemleri işgören sayısında herhangi bir azalma olmadan atlatılabilmektedir (Uyargil, 2008: 90-91).

Çalışma koşullarının iyi olduğu bu istihdam türünde devamsızlıklar, geç kalmalar ve işgücü devir hızı azalmakta, nitelikli olan işgörelere bağılı olarak verimlilik artmaktadır. Fazladan çalışmanın önüne geçen bu çalışma şekli sayesinde işverenler fazla mesai ücreti ödememektedirler. İş paylaşımı sayesinde çalışma zamanını belirlemede esneklik sağlanarak iş yaşam kalitesi artmakta ve işgörelerin özel yaşamları daha dengeli hale gelmektedir (Tunçer, 2012: 50).

İş paylaşımı, kısmi çalışmaya benzemekle beraber, daha farklı bir yapıya sahiptir. Kısmi çalışmada, normal çalışmaya nazaran daha kısa süre çalışılmasına rağmen, iş paylaşımında tam gün süreli işin paylaşılarak yapılması ve tam gün çalışma ile kısmi çalışmanın yararlarının birleştirilmesi söz konusudur. İşin paylaşılarak yürütülmesinde, sorunların çıkması durumunda işveren grup üyesi işgörelerden yalnız birisini yetkili kılabilir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde ise işten çıkarma yerine iş paylaşımı sistemine geçilmekle, bir işgörelinin yapacağı işin iki ya da daha fazla işgörel tarafından paylaşılmasıyla işsizliğin olumsuz etkileri azaltılacaktır. İşletmede tam gün çalışılmakta iken dışarıdan işçi alınarak iş paylaşımı sistemine geçildiğinde var olan işler paylaşılarak işsizliğin olumsuz etkileri azaltılmış olmaktadır (Şen, 2000: 49).

İş paylaşımına tecrübeli işgörelerin dâhil edilmesi ile birlikte diğeri işgörel, çeşitli işlerde daha fazla bilgi edinme imkânına sahip olmaktadır. Ayrıca, iş paylaşımının; işe giriş ve işten çıkış sayısı azalmakta, işe gelmeyi azaltarak süreklilik sağlama, konsantrasyonu artırmak, daha geniş bir istihdam havuzu oluşturmak ve emekliliğe kolay bir geçiş yapmak gibi avantajları da bulunmaktadır (Doğrul, 2010: 55).

İş paylaşımında üç unsur ön plandadır. Bunlar; iş süresinin işgören tarafından belirlenmesi, iş paylaşımı içine giren işgörenlerin bir grup oluşturması ve tüm işgörenlerin birbirlerinin yerini almasıdır.

### **1.3.8. Yıllık Çalışma Süresi**

Örgütün değişen iş hacmi ve ekonomik koşullara göre uyum sağlamayı hedefleyen bu düzenlemede işgörenler bazı günler fazla ya da daha az çalışmaktadırlar. Yıllık çalışma süresine bağlı kalınarak işgören az çalıştığı dönemlerde bile yine tam çalışmış gibi ücretlerini almaktadır.

Yıllık çalışma süresinde işgörenler ve işverenler arasında yıllık çalışılan toplam saatler üzerinden bir anlaşma yapılmaktadır. Böylelikle talepleri karşılamak ve herhangi bir dönemde iş saatlerini çeşitlendirmek için işverenlere geniş fırsatlar sunmaktadır. Bu düzenlemeler işgörelere 12 aylık süre zarfında kişisel ihtiyaçlarını daha etkin yerine getirmek için kendi çalışma saatlerini düzenleme fırsatı sunmaktadır (Tunçer, 2012: 61).

Yıllık çalışma süresi ile anlaşılması gereken en önemli konu, çalışma süreleri ve fiili çalışma ücretleri hesaplanırken saatlik, günlük veya aylık hesaplamalar gibi çalışma süreleri göz önüne alınarak hesaplama yapılmaktadır. Bu tür çalışmada işgörenin ücreti, ortalama iş süresine göre maktu aylık ücret olarak belirlenmektedir. Bu şekilde asgari çalışma dönemlerinde işgörenler mali açıdan bir zorluk yaşamazken, işletmeler de ödeme dengesi açısından bir sorunla karşılaşmamaktadır. Yıllık çalışma süresi; ülkemizde periyodik olarak yılın belirli dönemlerinde iş hacminin arttığı veya en alt düzeye indiği; otomotiv, beyaz eşya ve tekstil sektörleri gibi sektörler tarafından sıkça uygulanan bir esnek çalışma modelidir (Pinhas, 2006: 92).

Yıllık çalışma süresi ile işgörenler, işverenler ile yaptıkları anlaşma ile çalışma saatlerini düzenleme imkânı bulmakta ve bu şekilde hem kendilerine hem de ailelerine daha fazla zaman ayırabilmektedirler.

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

İşgörenler için iş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkili olan ve kendisi için serbest zaman imkânı veren sıkıştırılmış çalışma haftası modeli; haftaya yayılan çalışma süresini işgörenin istediği gün sayısına indirgemesini ifade etmektedir. Böylelikle daha



kısa sürede yapılan işten arta kalan günler, işgören için serbest zaman olarak kullanılabilir. Sürekli yapılması gereken işlerde kullanılabilen bu yöntem örneğin; ara vermeden bakılması gereken hastaların olduğu durumlarda veya üretim fabrikasında vardiya değişimlerinden kaynaklanan verimlilik azalmalarını engellemede kullanılabilir.

Sıkıştırılmış çalışma haftası 19'uncu yüzyılın ortalarında İngiltere'de tekstil sektöründe ortaya çıkmış, haftada 5,5 gün olan çalışma süresi düşürülmeden 5 güne sıkıştırılmış ve işgörelere haftada iki gün tatil hakkı sağlanmıştır. Sıkıştırılmış çalışma haftasında, haftalık normal 6 iş gününde karşılanması gereken süre herhangi bir azalma olmaksızın daha az güne sıkıştırılmakta, örneğin 4, 4,5 ya da 5 günde gerçekleştirilmekte, böylece işgörelere daha fazla boş zaman kalmakta, ancak günlük çalışma süreleri artmaktadır. Örneğin haftalık 45 saatlik çalışma süresi 4,5 güne sıkıştırılabilir. Kuşkusuz bu durumda günlük uzun çalışma süreleri işgörelere üzerinde iş sağlığı ve iş güvenliği açısından olumsuz etkiler yapmaktadır. Sıkıştırılmış çalışma haftası uygulaması işlerin yoğunlaştığı dönemlerde, fazla çalışma ücreti, gece zammı ya da vardiya zammı ödenmeksizin işletmenin daha uzun süre üretimde bulunmasına olanak sağlamaktadır (Şen, 2000: 48).

Sıkıştırılmış çalışma haftası modeli kullanılarak işletmede verimliliğin artırılması sağlanabilir. Fakat haftalık iş süresinin kısa bir zaman dilimine sığdırılması, günlük iş süresinin uzamasına neden olup işgörelere daha fazla yorulmasına yol açmakta ve bu sebeple iş sağlığı ve güvenliği bakımından belirli sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Günay, 2004: 11). Bu yöntem ile işgören daha az işe gidip gelmekte, kendisine ve ailesine daha fazla zaman ayırabilmektedir.

### 1.3.10. Geçici (Ödünç) İş İlişkisi

Günümüzde geçici iş ilişkisi zamanla yaygınlaşmakta ve süreklilik kazanmaktadır. Bu yöntemle işgöreni hali hazırda çalıştıran örgüt, ihtiyaç duyabileceği yedek işgücünü işe almadan hazır bulundurmaktadır. Böylelikle piyasadan kolaylıkla karşılanamayacak nitelikli işgücü bu şekilde karşılanmaktadır. Böylelikle temininde güçlük çekilen işgöreni bulmada da zorluk yaşanmamaktadır. İşgören-işveren ilişkilerinde asıl işveren-alt işveren ilişkisi dışında, üçlü ilişkilerin diğer bir örneğini oluşturan geçici iş ilişkisi özellikle örgütlerin zamanla yaygın bir faaliyet göstermesi ile

birlikte ortaya çıkmıştır. Daha çok teknik ve üst düzey işgörenler için öngörülen bu çalışma ilişkisi 4857 sayılı İş Yasası'nda ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Söz konusu Yasanın 7'inci maddesinde “geçici iş ilişkisi” başlığı yer almaktadır. Bu başlık, literatürdeki ödünç iş ilişkisi'nin karşılığı olarak kullanılmıştır (Topcuk, 2006: 31).

Geçici iş ilişkisinin kurulmasında farklı iki durumdan söz etmek mümkündür. Birinci durumda, “ödünç veren işveren”, “ödünç alan işveren” ve “işgören” vardır. İşgören ödünç veren işverenin işgöreni durumunda, aralarında belirsiz süreli iş ilişkisi vardır. Ancak yapacak işleri olmadığında ya da yardım amacıyla kendi işgörenini başka bir işverenin hizmetine ödünç olarak verebilmektedir (Tunçer, 2012: 54). Ödünç alan işveren ile işgören arasında geçici ödünç iş ilişkisi oluşmakta, bu sürenin sonunda kendi işverenininde çalışmayı sürdürmektedir. Bu durumda işgörenini ödünç veren işveren, işgörenini devamlı başka işverenlere ödünç vermemektedir. İkinci durumda, aracılık hizmeti veren özel istihdam bürosu, işe ihtiyaç duyan işgörenle belirli bir süre için işgörene ihtiyacı olan işvereni karşılaştırır.

Geçici iş ilişkisinin özel istihdam büroları ile kurulması işverenlerin dönemsel işgücü ihtiyacını karşılamasında kolaylık sağlamakta ve işgörenler daha çeşitli iş fırsatlarına sahip olabilmektedirler.

### **1.3.11. Taşeron (Alt İşveren) Çalışma**

Taşeron (alt işveren) çalışma modelinin günümüzde birçok iş kolunda ve birçok örgüt tarafından yardımcı işlerde kullanıldığı ve kullanımının artığı görülmektedir.

Bir işverenden, örgütte sürdürülen mal veya hizmet üretimiyle alakalı yardımcı işlerde ya da uzmanlık gerektiren işlerde iş alan, bu iş için görevlendirdiği işgörenlerini sadece bu işyerinde aldığı iş için çalıştıran gerçek ya da tüzel kişiler ya da tüzel kişiliği olmayan kurum ve kuruluşlar alt işveren olarak adlandırılmaktadır (Alt işverenlik Yönetmeliği, 2008: Mad.3).

İş kanununun 2'nci maddesine göre taşeron (alt işveren) çalışma modelinde asıl işveren, alt işverenin işgörenlerine karşı o işyeri ile alakalı olarak bu kanundan, iş sözleşmesinden veya alt işverenin taraf olduğu toplu iş sözleşmesinden doğan yükümlülüklerinden alt işveren ile birlikte sorumludur. Asıl işverenin işgörenlerinin alt işveren tarafından işe alınarak çalıştırılmasının sürdürülebilmesi suretiyle hakları

kısıtlanmamakta ve daha önce o işyerinde çalıştırılan işgören ile alt işveren ilişkisi kurulamamaktadır (İş Kanunu, 2003: Mad.2).

İşletmelerde işçilerin bir bölümünün başka işverenlere devredilmesi ile işçilere düşük ücret verilmektedir. Bunun yanı sıra bazı örgütlerin sözleşmelere ve yasal yükümlülüklerle uymama, işyerinde sendikalaşmayı engelleme çabaları sonucunda AB üye ülkelerinde taşeronluk uygulamalarına birtakım sınırlamalar ve denetimler getirilmiştir (Pinhas, 2006: 49).

2012 yılı Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın verilerine göre kamuda istihdam edilen taşeron işçi sayısı 585 bin 788 iken, özel sektörde bu rakam 419 bin 466'dır. Uygulamanın yaygın biçimde sürdürüldüğü sektörler ve meslekler düşünüldüğünde, taşeronluk sisteminde genellikle vasıf düzeyinin sınırlı olan işgücünün ana istihdam için aracı olduğunu söylemek mümkün olmaktadır. Bu durumun önüne geçilmesi hem işverenler hem de işgörenler açısından önemlidir. Türkiye'de taşeronluğun en fazla görüldüğü sektörler kamuda 417 bin 442 kişi ile temizlik işleri iken, özel sektörde 318 bin 87 kişi ile inşaat işleri olmuştur (Nurol ve Ünal, 2017: 897). Birçok kurum asıl işlerini yaparken, temizlik faaliyetleri, yemek hizmetleri, güvenlik faaliyetleri, makam şöförlüğü vb. yardımcı işleri taşeronlara bırakmaktadır. Taşeron (alt işveren) çalışma modelinin oldukça yaygın olduğu inşaat sektöründe ise inşaat işletmeleri genellikle elektrik, boyama, sıhhi tesisat gibi görevleri taşeronlara yani alt işverenlere devretmektedir.



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **İŞ-YAŞAM DENGESİNİN KAVRAMSAL ANALİZİ**

Dünyanın hemen her yerinde, iş-yaşam dengesi bölgesel değil evrensel olarak incelenmektedir. Değişen iş yapıları ve yaşam koşulları iş-yaşam dengesinin sağlanmasını daha güç hale getirebilmektedir.

Google arama motoruna “work-life balance” yazıldığında 2.300.000.000, “iş-yaşam dengesi” yazıldığında 21.200.000 sonucun çıktığı görülmektedir (Google, 11.11.2018). İş-yaşam dengesini, bireylerin sahip oldukları farklı rollerin gereklerini, kişisel enerji kaynaklarını kullanarak dengeleyebilme ve bunu kendi yaşamlarına uygulayabilme kabiliyetleri olarak tanımlamak mümkündür (Kirchmeyer, 2000: 79-93). Bir başka ifadeyle iş-yaşam dengesi, iş ve yaşam arasında herhangi olumsuz bir durumun olmaması olarak tanımlanmaktadır (Zedeck, 1990: 281).

Bu sonuç iş-yaşam dengesinin giderek daha fazla önem kazandığının bir göstergesidir. Birçok araştırmada “Denge” kavramının geniş bir anlama sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer birçok kavramın kullanıldığı çalışmaların dışında, iş-yaşam dengesi kavramının daha kapsamlı ve akademik çalışmalarda daha çok kullanılmış olması nedeni ile bu çalışmada iş-yaşam dengesi kavramının kullanılması tercih edilmiştir. İş-yaşam dengesi hassas bir konudur. Bireyin statüsü çalışma ortamındaki durumu ne olursa olsun iş-yaşam dengesinin bozulması insanların tüm yaşamını olumsuz bir şekilde etkilemektedir.

Değişen dünya düzeni içerisinde çalışma koşullarında bir takım değişikliklerin olduğu görülmektedir. Modern toplumlarda iş ve yaşamın birbiriyle iç içe olduğu göz ardı edilemeyecek bir gerçektir (Higgins, 1992a: 51-75; b: 389-411). Hızı artarak gelişen teknoloji, çalışma koşullarını değiştirmekte ve işgörenlerden beklenen performans da buna bağlı olarak artmaktadır. Bu durum ister istemez iş yaşamını, bireysel yaşamı ve aile yaşamını etkilemektedir (Gutek vd., 1991: 560-568; Kanter, 1989; Rice, 1979: 605-623; 1980: 37-64).

Yapılan araştırmalar yirminci yüzyıldan günümüze kadar iş-yaşam dengesinin gündelik yaşamda kullanılmaya başladığını göstermektedir. Değişen yaşam koşullarının etkisiyle iş-yaşam dengesi daha önemli hale gelmiş ve akademik araştırmalarda bu konuya sıkça yer verilmeye başlanmıştır. İşgörenlerin kendi yaşamlarıyla işleri arasında bir uyum olması ile en başta mutlu olmasının gözardı edilmemesi olan durum zamanla önem kazanmıştır (Jang vd., 2011: 137; Erben ve Ötken, 2014: 105). Sanayileşme ile

beraber öncelikle batı dünyasında kadının iş yaşamında daha fazla kendine yer bulması, aile için ayrılan zamanın azalmaya başlaması ve ailede bulunan yaşlıların bakımlarının yapılması, iş-yaşam dengesi konusunun önemini artırmıştır. Günümüzde örgütlerin, işgörenlerin bu tür beklentilerine nasıl çözüm bulacaklarına ilişkin araştırmalar ve değerlendirmelerle ilgilendiği görülmektedir (Apaydın, 2011: 48).

Bugünün yoğun çalışma temposunda birçok çalışan, işi ve kişisel zamanı arasında denge kurmakta zorlanmakta ya da bu dengeyi kurmak için yoğun gayret sarf etmektedir. Çalışmaya başlayıncaya kadar teorik olarak edinilen bilgilerin çalışma yaşamına başladıktan sonraki pratik olarak pek işe yaramadığı deneyimlerle görülmektedir. Birçok çalışan için evine ulaştığında daha gün bitmemiştir. Sıklıkla evde ikinci bir iş günü başlar. Yoğun çalışan ebeveynler, eve döndüklerinde bırakın rahatlamayı çocuklarına bile zaman ayıramazlar. Bunun nedeni yoğun çalışma temposunun getirdiği yoğunluk sonucunda rekabet ortamının yarattığı işte süreklilik veya denge kurulamamış bir çalışma düzeninin neden olduğu tükenmişlik duygusu olabilmektedir. Bu durumda çalışanların önceliklerini belirlemeleri ve olumlu değişiklikler için yaşamlarına yön vermeleri zorunludur (Demirer, 2011: 3).

İş-yaşam dengesi sadece örgütler ve işgörenleri kapsamamaktadır. İş ve aile yaşamında ortaya çıkan sıkıntılar, işgörenlerin aile yaşamına zarar verdiği gibi, içinde buldukları örgütlere ve sosyal çevreye de zarar vermektedir. Bu nedenle iş-yaşam dengesi işgören, örgüt ve sosyal çevre bakımından oldukça önemli bir durumdur. Geçmişte iş alanındaki sorumlulukların yönetimi erkeklerde, aile ve çocuk bakımı gibi sorumlulukların yönetimi ise kadınlarda bulunduğu için iş-yaşam dengesi kurulmasının daha kolay olabileceği düşünülmektedir. Kadınların işgücüne katılması ile birlikte evdeki sorumluluk alanları değişmiştir. Kadının iş-yaşam dengesini sağlayabilmesi için değişen bu sorumluluk alanlarının erkek ve kadın arasında daha iyi bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

## **2.1. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TANIMI VE ÖNEMİ**

Bireyin çalıştığı iş ona bir yandan gelir sağlarken bir yandan da toplumdaki yerinin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Yaşam içinde önemli bir yere sahip olan ve gelir elde etme amacı için ayrılan faaliyetler bireyin iş yaşamını oluşturmaktadır. Birey iş

dışında kalan zamanını ailesi ve kendisi için dengelemeye çalışmaktadır. Bu dengenin sağlanması ile birlikte yaşamın düzene girdiğini görmek mümkündür.

İş, toplumsal ve sosyal bir bağıdır. İş, toplum içinde yer edinmeyi sağlayan unsurlardan birisidir. Kişinin toplumdaki pozisyonunu ve rolünü belirleyen iş, bireyin istekleri doğrultusunda kişisel ve kişisel olmayan ilişkileri güçlendirmektedir (Ceylan, 2011: 36).

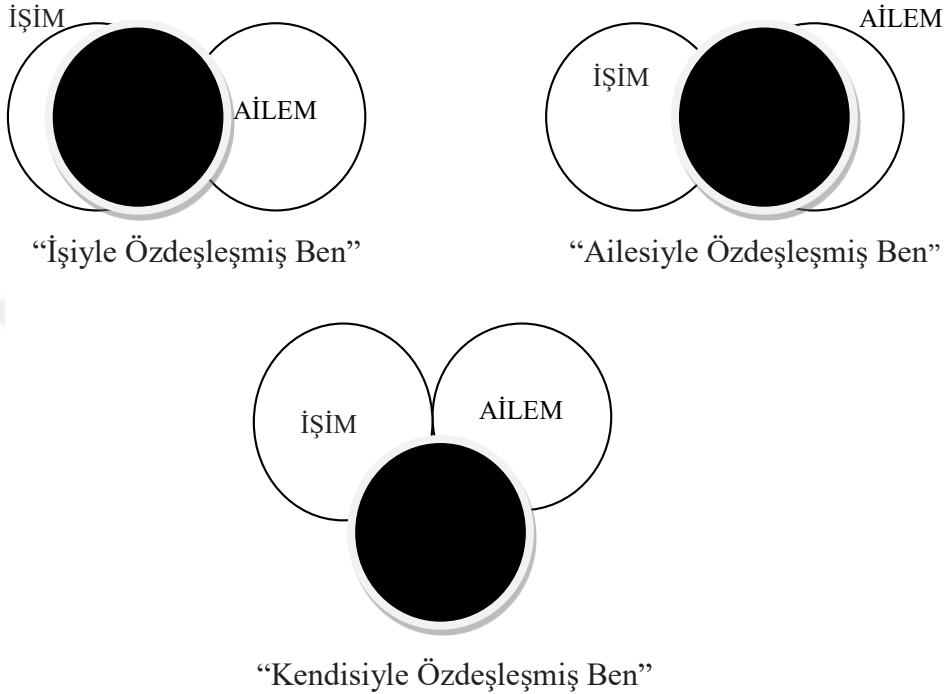
Denge kavramı, “Bir nesnenin veya bir insanın devrilmeden durma hali, muvazene, balans” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018). İş-yaşam dengesi ile ilgili literatüre bakıldığında, bu kavramla ilgili birçok tanım yapıldığı görülmektedir. Bir isim olarak denge; terazi, tartı gibi cihazların düzenleyici dışlılarının oluşturduğu düzen veya kullanılan ölçüğe ağırlığın ya da miktarın her iki tarafa eşit dağıtılması olarak ifade edilmektedir. Denge kavramı, "akıl dengesi, akli denge" olarak birçok kişi tarafından farklı kullanılmıştır. Bu kavramın, "beden veya zihinde istikrar" şeklinde fiziksel ve psikolojik bir anlamı da vardır (Guest, 2002: 261).

Denge kavramının ilişkili olduğu birey; toplumsal ve kültürel çevre, iş, aile, yaşam vb. konulardaki tanımlamalara ve adlandırmalara kıyasla özü, manası daha az değişen kavramdır. Herakleitos’un da belirttiğine göre, “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir”. Denge kavramı duruma göre ya da bu kavramla ilgili yapılan tartışmaların içeriğine veya tartışanların bakış açısına göre değişiklik gösterebilmektedir (Gür, 2016: 4). Bu nedenle, iş-yaşam dengesi literatüründeki kavramlardan bazıları denge kavramını kısmi de olsa tanımlayabilmektedir. Bazılarının anlamları ise sürekli bir değişim içindedir (Lockwood, 2003: 3). Denge kavramıyla ilgili yapılan araştırmaların birçoğu ayrıntılara fazlaca girip asıl konuyu atlamakta, yaşam alanlarını iki kısma ayırıp iş ve aileyle ilgili olan konulara yoğunluk vermektedir. Burada gözardı edilen önemli konu “ben” konusudur. Yani işi ve ailesinin beklentilerini yerine getirmek için sorumluluk hisseden bireyin en fazla çıkmaza girdiği ve çatışmaların olduğu konu, aslında kendi kişisel yaşamıdır. “Ben” unsuru aile ve iş yaşamı arasında anlamını yitirmekte ve bireyin özel yaşamı gözardı edilmektedir. Bu da bireyin, iş ve ailesine ayrılan yaşam dilimlerinde kendisine zaman bulamaması anlamına gelmektedir (Demirer, 2011: 6).

Günümüzde bireylerin, iş ve aile yaşamına ayırdıkları zamanı kendileri için ayıramadıklarını görmek mümkündür. Kendisine ayırması gereken zamanı işine ya da

aile bireylerine ayırancaların iş-yaşam dengesini oluşturmada zorluk çektiği görülmektedir. Şekil 1.1’de verilen yaşam dengesi modelinde bu durum özetlenmeye çalışılmıştır.

**Şekil 2.1:** Yaşam Dengesi Modeli



**Kaynak:** Aycan, Eskin ve Yavuz, 2007: 28.

Şekil 2.1’de yaşamın içindeyken bireyin nasıl özdeşleşebileceği görülmektedir. İşle ya da ailesiyle özdeşleşen bireyin dengeli tam anlamıyla oluşturamadığı fakat kendisiyle özdeşleşen bireyin hem işi hem ailesi hem de kendisi arasında bir denge kurabildiği görülmektedir.

İş-yaşam dengesi kavramını genel olarak bireyin iş ve özel yaşamındaki rollerine yeteri kadar ve dengeli seviyede zaman ayırabilmesi ve aynı doyumluk düzeyinde olması olarak tanımlamak mümkündür (Kuru, 2014: 13). Birey bu dengeliyi sağladığında hem iş hem aile hem de kişisel yaşamında mutluluğu yakalayabilmektedir.

İş-yaşam dengesi bireyin aile ve iş yaşamında olan sorumlulukları arasındaki uyumunu ifade etmektedir. Bireyler yaşadıkları toplum içinde hangi konumda olursa olsunlar iş ve aile yaşamlarını dengelemek isterler. Her geçen gün bu dengeliyi sağlamada



bireysel çabalar yeterli olmamakta ve dengenin oluşturulamaması, birey üzerindeki stresin artmasına neden olmaktadır. Bireyin yaşamında iş yaşamının daha da merkezi hale gelmesi, daha uzun mesai saatleri, yaşam kalitesinin artması, ekonomik sıkıntılar, aile varlığının vazgeçilmez olması, iş ve aile talepleri arasındaki rekabeti artırmaktadır (Kapız, 2002: 140).

Avustralya kökenli Your Life Works şirketi iş-yaşam dengesini “İşgörenler ile ailelerin sorumluluklarını, ilgilerini ve isteklerini kapsayan gecikmiş bir kabullenmedir” şeklinde tanımlamaktadır. Böylelikle kavramın sosyal yaşamdaki yerinin algılanmasında çok geç kalındığını ifade etmekte ve dengenin kilit noktalarını; iş, iş dışı yaşam ve aile arasındaki sağlıklı denge, işverenlere ve işgörelere yararlı olacak esnek çalışma koşulları ve bu koşulları oluşturmak için özenli planlama ve dikkatli yönetim olarak belirtmektedir (Demirer, 2011: 5).

İşgörelerin kişisel ve iş yaşamlarındaki tatmin düzeyinin artması, işletmeleri pozitif yönde etkilemektedir. İşgörelerin kendilerini geliştirebilmesi için ihtiyaç duydukları zaman aralığına sahip olmaları, kalite ve kabiliyetlerini yükseltmekte, bu durum da verimliliği artırmaktadır. Örgüt ve işverenlerin kişisel yaşamın devamlılığını destekleyen yöntem ve uygulama alanları işgörelerin iş ve örgüte olan bağlılıklarını artırmakta, devamsızlık oranlarını düşürmekte, verimliliğin ve üretkenlik seviyelerinin artmasına katkı sağlamaktadır. Bireyler iş-yaşam dengesini sağlarken üzerinde durmaları gereken bir diğer nokta ise çalışma yaşamı sonrasında, yaşamlarında kişisel memnuniyeti sağlamak için sosyal faaliyetlerde bulunmak istemektedirler. Bu sadece işgörelenin iş ve kişisel yaşamı arasında bir denge kurulmasıyla mümkün olmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13).

İş-yaşam dengesi ile ilgili literatürde daha sık kullanılan bazı kavramlar ve tanımlar aşağıda kısaca özetlenmiştir (Gür, 2016: 4):

- **İş/Aile:** Daha önce yapılan çalışmalarda sıklıkla yer verilen bir ifadedir. Bu kavramın yerini artık iş-yaşam kavramı almaktadır.
- **İş/Aile Çatışması:** İş ve aile rolleri arasındaki dengesizliği ifade etmektedir.
- **Çalışan Açısından İş-Yaşam Dengesi:** İş ile kişisel/aile yaşamı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.

- **İşveren Açısından İş-Yaşam Dengesi:** İşgörenlerin işlerini daha iyi yerine getirebilmesi için bunu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturma gayretlerini ifade etmektedir.
- **Aile-Destek Fırsatları:** İşgörenlerin işlerine olan ilgiyi yitirmeden, kişisel ve ailevi sorumluluklarının kolay olması için örgüt tarafından verilen fırsatlardır.
- **İş-Yaşam Programları:** İşverenler tarafından, çoğu zaman parasal ya da zamansal düzenlemelerle oluşturulan, işgörenin iş ve kişisel sorumluluklarını destekleyici programlardır.
- **İş-Yaşam Girişimleri:** Örgütlerin oluşturduğu, işgörenlerin kişisel ya da ailesel işleri ile beraber diğer işlerini de yapmalarına imkân tanıyan esnekliğe dayalı kural ve işleyişlerdir.
- **İş/Aile Kültürü:** Örgüt kültürünün, işgörenlerin ailesine karşı olan sorumluluklarına saygı göstererek onayladığı ve desteklediği ve yönetimle işbirliğinde bireysel ve işleri ile alakalı ihtiyaçları düzenleme boyutudur.

Endüstriyel yaşama geçiş ile birlikte iş-yaşam dengesi kavramına verilen önem giderek artış göstermiştir. Bu önemin artmasında değişen demografik eğilimlerin de etkisi olduğunu söylemek mümkündür. Demografik eğilimlerin etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Kuru, 2014: 11):

- Çift gelirli ailelerin sayısındaki artış.
- Kadınların çalışma yaşamındaki varlığının artmasına ilave olarak yarı zamanlı işlerden tam zamanlı işlere geçiş yapmaları ve erkek çalışanlar kadar iş hayatında aktif rol almaları.
- Tek ebeveynli ailelerin sayısında artışa neden olan yüksek boşanma oranları.
- İşgücü piyasasında küçük çocuklu kadın çalışan sayısındaki artış.
- Aile desteğini azaltan işgücündeki artış.

Değişen tutum ve demografik yapılar en çok eğitim alanında etkisini göstermiş ve kadınların da eğitim yaşamlarının gerekli adımlarını tamamlamalarına olanak vererek, daha geç yaşta anne olmaları sonucunu doğurmuştur. Buna göre işgücü piyasasında ve demografik gelişimdeki değişimlere bakıldığında iş-yaşam dengesi yaklaşımının; çalışan, işveren ve toplum için öneminin giderek arttığı görülmektedir (Kuru, 2014: 11). İş-yaşam kavramı özellikle kadınların da işgücüne katılımı ile birlikte ailede, sosyal ve demografik

çevrede oluşan değişikliklerle birlikte giderek daha da önem kazanmaktadır (Kapız, 2002: 143).

Tüm bu açıklamalar ışığında, birçok araştırmada yerini alan ve zamanla daha da çok ön plana çıkan “Denge” kavramının geniş bir anlama sahip olduğu sonucuna varmak mümkündür.

## 2.2. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Son zamanlarda bireyler iş-yaşam dengesini sağlamada bazı zorluklar yaşamaktadırlar. Daha önceleri bu dengeyi sağlamanın daha kolay olduğunu görmek mümkündür.

İş-yaşam dengesi küresel rekabetin artması ve işgücünün zamanla gelişimi sonucunda ortaya çıkmış bir kavram olmakla beraber, bu dengenin sağlanması için yapılan programların başlangıcı 1930'lara uzanmaktadır. 2'nci Dünya Savaşı'ndan önce, Will Keith Kellogg adında bir işletme ilk kez, üç adet sekiz saatlik vardiya sistemi yerine dört adet altı saatlik vardiya sistemini geliştirerek çalışanlara fayda sağlamayı böylece çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırmayı hedeflemiştir (Lockwood, 2003: 2; Küçükusta, 2007: 35).

İş-yaşam dengesinin geçirdiği evreler Tablo 2.1'de verilmiştir.

**Tablo 2.1:** İş Yaşam Dengesinin Geçirdiği Evreler

Zaman Dilimi	İş-Yaşam Dengesindeki Değişimler
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Yaşamak için çalışmak.
Sanayi devriminden önce	Aile yaşamı ile iş yerinin ayrımının yapılmaya başlanması.
Sanayi devrimi 1800'lerin ortası	İş yeri ile aile yaşamının birbirinden ayrılarak erkeklerin iş yaşamında baskın hale gelmesi.
18. yy. sonu ile 19. yy. başı	İş ve aile yaşamının ayrımının yapılması.
1900'ler ile 1950 arası dönem	İnsan gücünün teknolojiye bağlı olması ve kadının işyerinde söz sahibi olmaya başlaması.
1950'ler ile 1980'lerin başı	Cinsiyet ayrımı düşüncesinin teknoloji nedeniyle değişime uğraması ve iş-yaşam dengesinin gündeme gelmeye başlaması.
1980'ler ile 2008 arası dönem	Küresel işgücünde daha çok çocuklu kadınların yer alması nedeniyle iş-yaşam dengesinin sağlanmasına çalışılması.
2008 ve sonraki dönem	İş ve aileyle ilgili çatışmalarda artış ve bu duruma bağlı olarak iş yaşam dengesinin sağlanmasının güç hale gelmesi.

**Kaynak:** Naithani, 2010: 154.

Tablo 2.1’de belirtilen iş yaşam dengesinin geçirdiği evrelerde dikkat çeken temel nokta toplumsal yaşamın ilk yıllarında insanların sadece yaşamak için çalıştıkları daha sonraları ise özellikle sanayi devrimi ile birlikte iş yaşamı ve aile yaşamının birbirinden ayrılmaya başlamasıdır. İş ve aile, sanayinin gelişmesiyle beraber zaman ve mekân olarak birbirinden ayrılmış olsa da, aralarında güçlü bir etkileşim bulunmaktadır.

### 2.3. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLER

İş-yaşam dengesini etkileyen birçok unsur vardır. İş-yaşam dengesini etkileyen faktörleri örgütsel ve bireysel faktörler olarak iki gruba ayırmak mümkündür.

Kişiler yaşamlarının çeşitli dönemlerinde birden fazla rol üstlenirler ya da üstlenmek zorunda kalırlar. Bireyin sahip olduğu kişilik, iş-yaşam dengesinin kurulmasında etkili olan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kadınların iş yaşamlarında daha çok rol üstlenmeleri, çift gelirlili ve çift kariyerli çalışanların sayısının artmasına neden olmuş ve ailede üstlenilen rollerin dağılımında farklılık görülmeye başlamıştır. Dengenin sağlanmasında üstlenilen rollerin aşırılığı bireyin denge sağlamakta zorlanmasına neden olmaktadır. Türkiye gibi toplumlarda eş, çocuk ve ev idaresi sorumluluklarının kadına ait olduğu düşünüldüğünden bu durum kadınlar üzerindeki baskıyı artırmaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması ile işverenler işgörenlerden daha uzun saatler çalışmasını beklemektedirler. Bu nedenle çalışılan kurumun iş-yaşam dengesi sağlanması üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Ülkemize bakıldığında, haftalık çalışma saatinin kanun ile 45 saat olarak belirlendiği görülmektedir. Ancak bu çalışmayı destekleyen anket çalışmalarında bu çalışma saatini aşan sürelerde çalışıldığı da gözlemlenmiştir. İşverenlerin bu noktada esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışma, uzaktan çalışma vb. uygulamaları desteklemeleri iş-yaşam dengesinin sağlanması üzerinde son derece faydalı olacaktır (Kuru, 2014: 17).

Bireylerin aile içinde üstlendikleri roller cinsiyetlerine göre değişkenlik gösterebilmektedir. Geleneksel toplum yapısında kadının ailesi, evi ve çocuğu ile ilgili sorumlulukları bulunmaktadır. Erkek ise “ekmek parası kazanma” ve “aile reisi olma” sıfatını taşımaktadır. Fakat kadınların iş yaşamına katılmasıyla birlikte, evde ya da dışarıda yapması gereken rolleri ve sorumlulukları da değişmeye başlamıştır. Günümüzde kadın, hem çalışan hem eş hem de anne rollerini birlikte getirmeye çalışmaktadır. Bu durum kadınları iş-yaşam çatışması ile karşı karşıya bırakabilmektedir. Bu denge sorunu

sadece kadınları değil erkekleri de kapsamaktadır. İş-yaşam dengesine ilişkin araştırmalar, iş-aile çatışması yaşayan bireylerin işyerlerinde diğer çalışanlardan daha az performans ortaya koyduklarını göstermektedir. Aynı anda birden fazla rolün yerine getirilmesinin yarattığı stresin işgörenlerde işe devamsızlık sorununu da beraberinde getirdiği görülmektedir (Uyargil, 1988; 23-24).

Güney Afrika Kamu Hizmeti, çalışanlarına iş ve aile ile ilgili zorlukları yönetmede yardımcı olan programları kabul etmiştir. Amaç, çalışanlara iş ve aile sorunlarını tatmin edici bir şekilde yönetmeleri için programların yardımcı olup olmadığını ve iş-yaşam dengesine ulaşabileceğini belirlemektir (Abe vd., 2016: 52).

İş-yaşam dengesini daha iyi anlamak için, iş-yaşam dengesinin yapısını, nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek gerekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, araştırmaların çoğu özellikle iş-yaşam arasındaki çatışma ve çalışma yaşamına girmeyi başaran kadınlar üzerinde yoğunlaşmıştır. Yapılacak olan, ön modeli yararlı herhangi bir analiz ve araştırma yapılarak değişkenleri belirlemektir. İş-yaşam dengesinin yapısı, nedenleri ve sonuçları ile ilgili analizler Tablo 2.2’de verilmiştir (Guest, 2002: 265).

**Tablo 2.2:** İş-Yaşam Dengesinin Yapısı, Nedenleri ve Sonuçları

Belirleyiciler	Denge Yapısı	Sonuçlar/Etkiler
<p><b>Çevresel Faktörler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Talepleri</li> <li>• İş Kültürü</li> <li>• Ev Talepleri</li> <li>• Ev Kültürü</li> </ul>	<p><b>Öznel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Denge - Eşit Dağılım</li> <li>• Denge - Ev Merkezli</li> <li>• Denge - İş Merkezli</li> <li>• İşin Eve Yayılması</li> <li>• Evin İşe Yayılması</li> </ul>	<p><b>İş Doyumu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaşam Doyumu</li> <li>• Ruhsal Sağlık ve Mutluluk</li> <li>• Stres/Sağlık</li> <li>• İşte Davranış/Başarı</li> <li>• Evde Davranış/Başarı</li> <li>• İşteki Diğerleri Üzerine Etkisi</li> <li>• Evdeki Diğerleri Üzerine Etkisi</li> </ul>
<p><b>Bireysel Faktörler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş Oryantasyonu</li> <li>• Kişilik</li> <li>• Kişisel Kontrol ve Başa Çıkma</li> <li>• Cinsiyet</li> <li>• Yaş, Yaşam ve Kariyer Evresi</li> </ul>	<p><b>Nesnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışma Saatleri</li> <li>• Boş Zaman</li> <li>• Aile Roller</li> </ul>	

**Kaynak:** Guest, 2002: 265; Gönen, 2015: 71. Akın, Ulukök, Arar, 2017; 115. Kapız, 2002: 142.

Tablo 2.2’de, iş-yaşam dengesinin belirleyici faktörleri olan çevresel ve bireysel faktörler görülmektedir. İş-yaşam dengenin yapısı öznel ve nesnel başlıklar altında incelenmiş ve sonuçları iş doyumu değişkeni olarak gösterilmiştir.

### 2.3.1. Örgütsel Faktörler

Günümüzün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde örgütsel yapıların sayıları zaman geçtikçe artmaktadır. Modern toplumlarda örgütsel yapılar, insan yaşamının her alanına girmektedir. Bireyler, bu düzenin getirdiği avantajları yaşarken, örgütsel faktörlerin neden olabileceği sorunlarla da karşı karşıya kalabilmektedir.

Aşağıda Tablo 2.3’te bir bireyin, özel ve iş yaşamında bir gününü genellikle nerelerde kullandığı görülmektedir.

**Tablo 2.3:** Özel ve İş Yaşamlarında Geçen Süreler

ÖZEL YAŞAM		İŞ YAŞAMI	
Uyku	7saat	Yol ve Ulaşım	2saat
Giyinme ve Bakım	1saat	Mesai	8saat
Zorunlu İşler	2saat	Öğle Tatili	1saat
Kişisel Zaman	2saat	Fazla mesai	1saat
TOPLAM	12saat	TOPLAM	12saat

**Kaynak:** Özden, 2008: 93.

Tablo 2.3’te görüldüğü gibi bir birey, bir gününün ortalama yarısını özel yaşamına ayırırken, diğer yarısını da iş yaşamına ayırmaktadır. Genel çerçevede bakıldığında ise en fazla sürenin mesaide geçtiği görülmektedir. Örgütte geçen sürenin fazla oluşu örgütsel faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini de artırmaktadır.

Örgütsel faktörler; rol belirsizliği ve rol çatışması, kişilerarası çatışma, sorumluluk, yönetime katılımı, iş güvenliği, yönetim tarzı, fiziki mekân ve çevre koşulları, aşırı iş yükü ve kariyer engeli olarak başlıklar halinde incelenecektir.

#### 2.3.1.1. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

İşgörenlerin örgütlerde karşı karşıya kaldığı sorunlardan biri olan rol belirsizliği ve rol çatışması, iş paylaşımının doğru yapılmadığı örgütlerde daha sık görülmektedir. Örgütte rol belirsizliği zamanla rol çatışmasının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir.

İş-yaşam dengesini olumsuz etkileyen bu sorunun, işgörenin örgütteki rolünü tam anlamıyla bilmesi ve iş paylaşımının doğru yapılması ile çözülmesi mümkündür.

Rol belirsizliği, işgörenin işyerinde kendisine verilen görevleri yüksek performansla yapabilmesi için sahip olması gereken bilgiden yoksun olduğunda ortaya çıkarmaktadır. Rol belirsizliği; belirli bir işte bireyin yerine getirmesi gereken görevlere ilişkin bilginin yetersiz olması durumudur. İşgörenin karar verme kabiliyeti yoksa kendisinden beklenen beklentileri yerine getiremiyorsa ya da nasıl değerlendirme yapacağını bilemiyorsa rol belirsizliği yaşanmaktadır (Yörükoğlu, 2008: 19). İşgörenler bazı durumlarda rol belirsizliği ile karşılaşabilmektedir. Örneğin; işe yeni başlama, tayin, terfi, transfer, yeni işverenle çalışma vb. Böyle bir durumda önemli olan nokta rol belirsizliğini sürekli, kalıcı ve yapısal hale getiren unsurlardan kurtulmaktır (Erkenekli vd., 2008: 61).

Rol çatışması, kişinin üstlendiği iki veya daha fazla rolün aynı anda ortaya çıkması ile oluşmaktadır. Kişinin karar seçenekleri arasında seçim yapamaması ve karar vermekte zorluk yaşaması rol çatışmasını açığa çıkarmaktadır.

Bir işgörenden amiri üretimin daha hızlı olmasını isterken, iş arkadaşları üretimi yavaşlatmasını istediğinde işgören, bir rol çatışmasıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Araştırmalar rol çatışmasının işgören açısından içsel çatışma oluşturduğunu, işin farklı yönleri ile ilgili sorunları dağıtmasına yol açtığını, iş verimini düşürdüğünü, işgörenin üstüne veya amirine güvenini düşürdüğünü ortaya koymuştur (Ballıca, 2010: 11).

İşgören yeteneklerinin altında ya da üstünde bir işte çalıştığında rol çatışması yaşayabilmektedir. Bu durum daha sonra iç çatışmaya, gerginliklere ve en sonunda da kişilerarası çatışmaya dönüşebilmektedir. Ayrıca işgörenin meydana çıkardığı benlik imajıyla yaptığı iş çatışabilmektedir. Kendini hareketli ve enerjik birisi olarak tanımlayan işgörenlerin masa başı, rutin olan bir işte çalışmayı kendine yakıştıramaması buna örnek olarak verilmektedir (Erkenekli vd., 2008: 57).

İş tanımını bilmeyen bir işgörenin rolünün ne olduğunu bilmesinin de zor olması işgörenin kendi rolünü aşip bir başkasının sınırları içerisine girmesine sebep olabilmektedir. Bu durum bir yandan rol çatışmasına yol açarken, diğer yandan da örgüt içinde farklı çatışmaların yaşanmasına yol açmaktadır. Rol belirsizliği ve rol çatışması, işgörene işi ile ilgili bilgilerin az ya da çok verilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Kendi rolünü

bilmeyen bir işgörenin aşırı işyükü olabilir. Bunun sonucunda kendini işte yetersiz görme, tükenmişlik sendromu, stres, işinde tatmin olamama gibi durumlar ortaya çıkmaktadır. İşgörenin kendi rolünü bilmemesi bir başka işgörene ait işi yapmasına neden olabilmektedir. Bu durum da kişinin yapmaması gereken işleri de yaparak daha çok yorulmasına ve işinde başarısız olduğunu düşünerek mesleğinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

### 2.3.1.2. Kişilerarası Çatışma

Örgütleri oluşturan temel unsur insandır ve insan kaynaklı çatışmaların sıkça ortaya çıkması kaçınılmazdır. Kişilerarası çatışmanın birçok nedeni olabileceği gibi tek bir nedeni de olabilmektedir. Ortaya çıkan bu çatışmalar örgütlere ve işgörelere büyük zararlar verebilmektedir.

Birey ve grup halinde çalışmalarda ortaya çıkan sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin karışmasına hatta durmasına neden olan olaylara çatışma denmektedir (Eren, 1993: 13).

Kişilerarası çatışma, iki kişinin bir konuda uyuşamamasıdır. Örgütlerde en çok karşı karşıya kalınan kişilerarası çatışma türleri, ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır. Buna ilaveten, aynı örgütsel düzeylerde bireysel farklılıklar nedeniyle oluşan çatışmalar da görülmektedir. İşgörelere arasındaki geçimsizlikler, müdürler, memurlar ve şefler arasındaki görüş, fikir ve çıkar farklılıkları kişilerarası çatışmaya örnek olarak verilebilmektedir (Tengilimoğlu, 1991: 129). Kişilerarası çatışmalar, olumsuz duyguların açığa çıkması ve gündelik yaşamın en büyük sorunlarının başında gelen iletişimsel süreçler şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Basım vd., 2009: 21).

Örgüt içinde çalışanlar arasında çeşitli sebeplerle doğabilecek tartışmalar, fikir ve görüş ayrılıkları ile geçimsizlikler kişilerarası çatışmalara neden olabilmektedir. Çalışanlar birbirlerini geçmek ya da statülerini yükseltmek için mücadeleye girmektedirler. Bunu yaparken de büyük tartışmalar çıkabilmektedir. Kişilerarası çatışmalar sadece aynı seviyedeki çalışanlar arasında değil, amirlerle memurlar arasında veya yöneticilerin kendi aralarında da görülebilmektedir. Çıkar çatışması, fikir ve görüş ayrılıkları çalışma ortamında işlerin akışını yavaşlatmakta hatta durma noktasına kadar



getirebilmektedir. Bu tür çatışmalar ister istemez iş-yaşam dengesini de olumsuz yönde etkilemektedir.

### 2.3.1.3. Sorumluluk

Sorumluluk, bireylerin yaşamındaki her alanda başarılı olması için sahip olması gereken bir duygudur. Aile ve iş yaşamındaki yükümlülüklerin yerine getirilebilmesi için bireylerde sorumluluk bilincinin olması gerekmektedir. Bireyin sorumluluk sahibi olması kendisi, ailesi ve işi ile ilgili sorunlarla başa çıkabilmesini sağlamaktadır. Sorunlarla başa çıkabilen bireyler verdikleri doğru kararlarla iş-yaşam dengesini kurabilmektedir.

Sorumluluk kavramının, görev ve yetki kavramları ile bağlantılı olduğu kabul edilmekte ve bunların yakınlık durumlarına göre sorumluluklar değişebilmektedir. Buna ek olarak içinde bulunulan zaman, toplumsal özellikler ve coğrafi yapının şekline göre de sorumluluk anlayışı farklı hallerde ifade edilebilmektedir. Farklı değişkenlere bağlı olarak kavramın tanımı değiştiğinden dolayı her durumda geçerliliğini koruyacak şekilde tam bir tanımda bulunmak da zorlaşmaktadır (Öktem vd., 2017: 85).

Sorumluluğun bir işgörenin ya da bir örgütün üzerinde bulundurduğu yükümlülüklerin ve yapmak zorunda olduğu işlerin tamamı olduğu düşünüldüğünde hem işgörenin işine yani örgüte hem de örgütün işgörene karşı sorumlulukları vardır ve bu sorumlulukların tespitinin iyi yapılması gerekir.

Örgütler için sorumluluk kavramı; çevrenin durumu, çalışma ortamı, işgörenler, toplum ve pazar piyasası gibi değişik alanları içine almaktadır. Örgütler, bu alanlardaki sorumluluklarına göre etkinliklerine devam etmektedirler. İşgörenlerinin güçlü olması için çaba harcayan, onların özel yaşamları ile çalışma yaşamları arasındaki dengeye saygılı ve adil davranan örgütler, işgörenlerine karşı üstlendikleri sorumlulukları yerine getirmektedirler (Doğan ve Kara, 2012: 94-95).

İşgörenlerin işi ile ilgili gerekli bilgilere ve işin gerektirdiği sorumluluklara sahip olması gerekmektedir. Sadece bu durumda olan işgörelere sorumluluk alan, sorumluluk sahibi demek mümkündür. Diğer yandan kendi sorumluluğu dışında bir başkasının sorumluluğunu da alan işgörenler ciddi sorunlarla karşı karşıya kalabilirler. Alınan yetkiler daha fazla sorumluluk gerektirmektedir. Bu yetkiye sahip olmayan işgörenler sorumluluk altında ezilmekte ve strese girmektedir. İş dışında ailesine ve kendisine karşı

bazı sorumlulukları olan işgörenler zamanla altından kalkamayacağı yeni sorumluluklar yüzünden işi ile özel yaşamı arasında bir denge kuramamaya başlamaktadırlar. Bu durum sorumluluk ile iş-yaşam dengesinin sağlanması arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

#### **2.3.1.4. Yönetime Katılma**

Yöneticiler, astlarına yönetime katılma hakkı tanıyarak alt basamak yöneticilerinin ve işgörenlerin iş görme ve iş planlama konusundaki daha gerçekçi fikirlerinden yararlanarak yönetsel etkinliği ve verimliliği artırma olanaklarına kavuşmaktadırlar. Böylece bir yandan örgütte verimlilik artırıcı kararların alınması sağlanırken diğer yandan da alt kademe yönetici ve işgörelere kuruma bağlılık, motive olma ve iş-yaşam dengesini daha kolay kurma imkânı sağlanmaktadır.

Modern yönetim anlayışı; ekonomik ve teknolojik gelişmelerin yanında, küreselleşme, demokratikleşme, insan hakları, bireysel özgürlükler, bilgi teknolojileri vb. konularda meydana gelen hızlı gelişmelerden dolayı yerini post-modern dünyaya bırakmış ve bu dönem yönetim ve organizasyon konularına sosyal, kültürel ve ekonomik bir bakış açısıyla yaklaşarak insanı en önemli sermaye olarak görmüştür. Bu anlayışla birlikte örgütteki bütün bireylerin fikirlerinin ne kadar önemli olduğunu açığa çıkarmıştır (Aksu, 2012: 21).

Türkçe’de yönetime katılma yerine, “işçinin yönetime katılması”, “katılmalı yönetim”, “kararlara katılma” vb. kavramlar kullanılabilir (Dicle, 1980: 10). İşgörenin yaptığı işle ilgili kararların verilmesinde etkisinin olup olmaması, işine verdiği önemin değişmesine sebep olabilmektedir. İşgörenlerin kendileriyle alakalı kararlar verilirken düşüncelerinin göz ardı edilmiş olması, bireylerin motivasyonlarının bozulmasına örgütün verimsiz olmasına neden olmaktadır. İşgörenler, iş yaşamlarında yetkilerin kullanılmasını gerektiren işlerde bulunmasalar da karar vericiler tarafından yönetimi etkileyecek konularda düşüncelerine başvurulmasından memnun olmakta ve bu durum bir yandan iş yaşamlarına, diğer yandan da özel yaşamlarına olumlu etki edecektir (Ballica, 2010: 13; Judge ve Watanabe, 1994; 94). Örgütlerde bu konuya çok fazla dikkat edilmemekle birlikte, çoğu zaman yönetimde olmayanların yönetime katılmasının gereksiz ve doğru olmadığına inanılan bir anlayış bulunmaktadır.

Çağa ayak uydurmuş ve etkin bir şekilde yönetilen örgütler, yönetime katılmanın yararlı olduğunu, bu şekilde yönetici veya işveren ile yönetilen arasında işbirliği kurarak örgüt verimliliğinin arttığını görmüşlerdir. Çalıştıkları işte ve kurumda fikirleri alınan bireyler kendilerini bu kuruma ait hissetirmekte ve dolayısıyla bu durum iş verimlerini artırmaktadır. Aitlik duygusu, bireyin iş ve aile yaşamında daha uyumlu olmasına ve sorumluluk almasına katkı sağlamaktadır. Ailesine ve işine bağlı olan bireyler daha az psikolojik sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunların üstesinden gelebilmektedirler. Esnek çalışma saatlerine sahip olan işgörenler, daha yüksek moral ve motivasyonla çalışmakta ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

### 2.3.1.5. İş Güvenliği

İşgörenlerin iş kazalarına uğramalarını önlemek ve iş ortamında kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlamak amacıyla birtakım tedbirlerin alınması gerekmektedir. Dünya’da ve Türkiye’de meydana gelen hızlı sanayileşme ve teknolojik gelişmelerle beraber özellikle işyerlerinde çalışan kişilerin güvenliği ile alakalı bir takım sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu durum bazı önlemleri önceden alarak iş yerlerini daha güvenli yerler haline getirme zorunluluğu ile birlikte iş güvenliğinin önemi daha da arttırmıştır.

İş güvenliğinin sağlanmaması insanın en temel hakkı olan yaşama hakkını tehdit etmekte ve çoğu zaman kazalara ve meslek hastalıklarına yol açabilmektedir. İş güvenliği ile karşılaşılacak tehlikelerden insanları korumak, zararlı öğeleri ortadan kaldırmak veya asgari seviyeye düşürmek amaçlanmaktadır. Bu nedenle işgüvenliği, tehditlerin zamanında tespit edilmesini sağlamak, tehditlerin sonucunda ortaya çıkabilecek kötü sonuçların engellenebilmesi için çabalamak, kısacası daha güvenli bir iş ortamı sağlamaktır (Akıllı ve Aydoğdu, 2012: 245) .

Tablo 2.4’de ülkemizde meydana gelen iş kazaları ve ölümlerin yıllara göre dağılımı gösterilmektedir.

**Tablo 2.4:** Türkiye’de 2011-2016 Yılları Arasında Meydana Gelen İş Kazaları ve Ölümler

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
İş Kazaları	69.227	74.871	191.389	221.366	241.547	286.068
Ölümler	1700	744	1360	1626	1252	1405

**Kaynak:** Öçal ve Çiçek, 2017: 629.

Tablo 2.4’deki verilerden ülkemizde iş kazalarının yıllar itibariyle artma eğilimde olduğu görülmektedir. İş kazaları sonucunda meydana gelen ölümler de ciddi sayılara ulaşmaktadır. Bu sayılar iş kazalarının ve ihmallerin önüne geçilmesinin ve iş güvenliği konusunda eğitime daha fazla önem verilmesinin önemini ortaya koyması açısından ilgi çekicidir.

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) istatistiklerine göre Türkiye ölümlü iş kazalarında dünya üçüncüsü iken AB ülkeleri içinde ilk sıraları almaktadır. Dünyada her yıl 270 milyonun üzerinde iş kazası meydana gelmekte, 160 milyon çalışan yaptığı işten dolayı hasta olmakta, 2.2 milyon çalışan da meslek hastalıkları ya da iş kazaları neticesinde hayatını kaybetmektedir (ILO, 2009).

İşverenler, çalışanların işle ilgili sağlık ve güvenliğini sağlamakla yükümlü olup bu çerçevede; mesleki risklere karşı önlem alınması, eğitim ve bilgi verilmesi dâhil her türlü tedbirin alınması, gerekli araç ve gereçlerin sağlanması, sağlık ve güvenlik tedbirlerinin değişen koşullara ayarlanması ve mevcut olan vaziyetin iyileştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır. Çalışana görev yüklenirken, çalışanın sağlık ve güvenlik açısından işe uygunluğunu da gözönünde tutmak gerekmektedir. İş güvenliğinin sağlanması için alınan tedbirlerle hem işgören, hem örgüt, hem de işyeri korunmaktadır (İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, 2012: 4). İşgörelere azami seviyede sağlıklı ortam oluşturmak, çalışma koşullarının olumsuz etkilerini azaltmak, işyerlerindeki riskleri yok etmek veya zararları en aza indirmek vb. önlemler iş güvenliğini sağlamak açısından önemlidir. Ağır çalışma koşulları ve çalışma ortamının yetersizliği iş güvenliğini olumsuz yönde etkilemektedir.

İşgüvenliği aynı zamanda o örgütteki iş kalitesinin ne seviyede olduğu konusunda da ipucu vermektedir. Örgütlerin iş güvenliğini maliyet olarak düşünmesi, bu

konuya gerekli hassasiyeti vermemesi işgörenler açısından hem maddi hem de manevi açıdan birçok sorun yaşamasına neden olmaktadır.

### 2.3.1.6. Yönetim Tarzı

Yönetim tarzının işgörenler üzerinde etkisi olduğuna inanan yöneticiler, yönetim şeklini işgörenleri en verimli çalıştırabilecek şekilde uygulayabilmektedir ve bunun için yöneticilerin öncelikli olarak işgörenlerin yapısına ve işin özelliklerine göre yönetim tarzlarını belirlemesi gerekmektedir. Fakat değişen örgütsel yapısı ve özellikle 2000’li yıllardan sonra iş odaklı çalışma stratejileri yönetici ya da işveren ile işgörenlerin birbirinden uzaklaşmasına neden olmuştur.

Yönetim tarzı bireylerin performanslarını, tutum ve davranışlarını bunun yanında da, iş-yaşam dengelerini etkilemektedir. Bu durum örgütsel performansın artmasına ya da azalmasına neden olabilmektedir (Uche ve Timinepere, 2012: 200).

Ulusal ve uluslararası literatürdeki araştırmalarda, yönetim tarzının işgörenlerin iş doyumunu, tükenmişlik düzeylerini ve yaşam seviyelerini, örgütsel bağlılığını, performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme sıklığını etkilemektedir. Kötü bir yönetim tarzı belirlemiş bir örgütte işgörenlerin daha fazla stres altında oldukları, daha demokratik bir yönetim tarzını benimsemiş örgütlerde ise daha rahat çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Baskı uygulayan yöneticilerin tutumlarından dolayı işgörenlerin çoğunun depresyon vb. sağlık problemleri ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. İşgörenlerinin rollerini ve görevlerini açıklığa kavuşturmayan yöneticiler rol çatışmasına ve işgörenler arasında rol belirsizliğine, bireyin duygusal yönden tükenmesine ve duyarsızlığa maruz kalmasına neden olmaktadır. Öte yandan insan odaklı yöneticiler, genellikle çalışanları ile güçlü bağlar kurmakta ve onlarla bire bir iletişim kurarak kendilerine bağlı kalmasını sağlamaktadırlar. Bu bağı sağlayan yöneticilere karşı işgörenler örgütün bir parçası olduklarını hissetmektedirler. Örgüte karşı aidiyet duygusu yaşayan işgörenler böylece iş-yaşam dengesini sağlam temellere oturtmayı başarmaktadırlar (Abu Mansor vd., 2012: 522).

Örgütlerde demokratik bir yönetim anlayışı, ulaşılması gereken önemli ve güçlü bir hedef olarak öngörülmelidir. Dolayısıyla, işgörenlerin yaptığı işle alakalı konularda görüşlerine başvurulmalı ve bu konuda alınacak kararlara katılmaları özendirilmelidir.

Terfi ve ödüllendirme adına tespit edilen kıstaslar herkes için eşit bir şekilde uygulamalıdır. İşgörenlere sorumluluğuna yönelik yetki verilmelidir. Örgüt kültürünün güçlü olması işgörenin iş doyumunu arttıran önemli bir etkidir. Çağdaş yönetim anlayışını benimseyen örgütler, örgütün ekonomik açıdan gelişmesini sağlamanın yanında işgörenler için de iyi çalışma koşullarını geliştirmek için çaba göstermektedirler. Bu çabalar fiziksel koşullar için olduğu kadar örgüte karşı tutum için de olmalıdır. Örgütte mutlu olma, örgüte bağlı olma ve güçlü bir iş birliği için paylaşma duygusu oluşturulmalıdır. Bu, yönetimin asli görevlerindedir. İşyerlerinde işgörenlerin motivasyonu, emniyet ve kaza önleme tedbirleri, etkin ve verimli bir üretim ortamı, iletişim ve işbirliğini olumsuz etkileyen iş ortamı koşulları, iş-yaşam dengesine negatif yönde etki etmektedir (Özkan, 2010: 17) .

Yönetim tarzı doğru olan bir yönetici ya da işveren, işgören ile arasında doğru bir bağ oluşturmaktadır. Bu bağ işgören için çok önemlidir çünkü iş motivasyonu açısından işgöreni olumlu yönde motive etmekte ve işini doğru bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. Bu durum, işgören ile örgüt arasında sağlam bir bağ oluşmasında ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında büyük rol oynamaktadır.

### **2.3.1.7. Fiziki Mekân ve Çevre Koşulları**

Bir işyerindeki fiziksel ve çevresel koşullar işgörenin fiziksel ve psikolojik sağlığını etkilediği gibi iş yaşamındaki verimliliği üzerinde de etkili olmaktadır. Neredeyse tüm gününü işyerinde geçirenler için bu durumun önemi daha da artmaktadır. İşgörenlere çalıştıkları ortamları olabildiğince kendi isteklerine göre düzenleme imkânı verilmelidir. Bu hem işgörenler hem de örgütler için olumlu sonuçlar doğuracaktır.

İşyerindeki fiziksel yapı çalışanlara rahat bir ortam ve güven veren öğelerdendir. Hava koşulları, ortamın aydınlık olması, sıcaklık, ses gibi etkenlerin işgörenlerin sağlığını, fizyolojik ve psikolojik durumunu etkilediği görülmektedir. Birey arzu ettiği ortamda işini yapamıyorsa işinde verimli olamayacak ve bu durum bireyin işinden zamanla uzaklaşmasına yol açacaktır (Ballica, 2010: 13).

Atmosfer koşullarının çalışma koşullarını etkileyen birçok etkileri vardır. Havanın kimyasal bileşimi, hava sıcaklığı, hava basıncı, hava değişimleri, havadaki nem

oranı, farklı sıcaklık ve nem dereceleri, işgörenlerin performansı ve iş verimi üzerinde oldukça önemli olmaktadır (Eren, 1993: 9).

Endüstrileşme ve beraberinde gelen makineleşme çalışmanın yapıldığı çevre içindeki gürültünün başlıca nedenini oluşturmaktadır. Gürültünün insanda meydana getirdiği olumsuz etkinin başlıca nedeni gürültü şiddetidir. Gürültü işitme kayıplarının yanında sağırılık, kulak çınlaması vb. gibi rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Ayrıca fazla gürültülü ortamlarda çalışan işgörenlerin evde ve işyerlerinde denge oluşturamadıkları ve çatışmalar yaşadıkları, kızgın ve saldırgan oldukları da gözlemlenmektedir (Özkan, 2010: 11).

Değişen yaşam koşulları işgörenlerde çalışma anlayışını değiştirmiştir. Bu değişime ayak uydurmaya çalışan örgütler çeşitli çalışmalar başlatmışlardır. Dekorasyon değişiklikleri, dinlenme ortamları, kitap okuma odaları ve oyun alanları örgütlerin çalışma ortamlarında yaptığı başlıca değişikliklerdir. Bu tür fiziki mekân ve çevresel değişiklikler bireyler üzerinde olumlu etkiler bırakmaktadır. Birey toplumsal hayatta ve iş hayatında maruz kaldığı olumsuz koşulların kendisi üzerinde oluşturduğu baskıyı azaltarak iş-yaşam dengesini daha kolay kurmasını sağlamaktadır.

### **2.3.1.8. Aşırı İşyükü**

Herhangi bir işin bir bireye verilmesi düşünüldüğünde, öncelikle bireyin o işi yapabilme kapasitesinin ön planda tutulması gerekmektedir. Kapasitesini aşan bir iş, birey ile işyükü arasında bir uyumsuzluk meydana gelmesine neden olabilmektedir. Bu uyumsuzluklarla karşı karşıya kalan bireyler, yetenek ve becerilerinden uzak bir işle meşgul olmakta ve işe karşı kendilerini yetersiz hissetmektedirler. Aşırı işyükü altında yıpranan bireylerin iş-yaşam dengesini sağlayabilmesi oldukça zordur. Bireyin işi ile uyumu, işinde başarılı olabilmemesinin adeta ön koşuludur.

İşyükü kavramı; işgörenin örgütte kendisine verilen işin normalin üzerinde olmasına yönelik algısıdır. Birçok meslek grupları için, eğer matematiksel olarak işin doğal yükü hesap edilmemiş ise, bu kavramın algıya yönelik diğer anlamda soyut içerikli olduğunu söylemek mümkündür. Fakat bazı meslek ya da görevler için bunu söylemek doğru olmayacaktır. Örneğin çağrı merkezinde çalışanların kaç görüşme yapacakları hesaplanarak örgütün bu konuyla ilgili hedefi belirlense de, kimi zaman işgörenler

tarafından yüksek olduğu belirtilmekte ve işyükünden şikâyetçi olabilmektedirler. İşyükü kavramı, kişi başına düşen işin işgöreni baskı altında tutması anlamına da gelebilmektedir. Diğer bir ifade ile aşırı işyükü, işle ilgili stres kaynakları arasında başı çeken etkenlerdendir (Aşkın, 2006: 105-106).

Aşırı işyükü iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi niceliksel işyükü, diğeri niteliksel işyüküdür. Niceliksel işyükü, işgörenin yapacağı belirli bir iş için zamanın yetersiz olması, mesai saatlerinin uzunluğu, birden fazla işin aynı anda yapılmasına ihtiyaç duyulması ile işin işgörenin fiziksel sınırını zorlaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Fiziksel açıdan yıpratıcı işler, kasların, ciğerlerin ve kalbin oksijen miktarını artırdığı için vücudun enerji ihtiyacını da artırmaktadır. Bu tür işlerde vücudun dinlendirilerek güç toplamasına fırsat verilmemesi durumunda, organik denge zayıflayarak dikkatsizliğe bağlı iş kazaları oranı yükselmektedir. Niteliksel işyükü ise yapılacak işin gerektirdiği nitelikler ile işi yerine getirecek olan işgörenin sahip olduğu nitelikler arasında işgörenin aleyhine bir uyumsuzluğun meydana gelmesidir Bu durumda işgören işinin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip değilse, bu durum bireyi strese sokmaktadır. İnsanlar doğal olarak yapamayacakları bir görevi üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Bununla birlikte yüksek ücret, statü hırsı ve zorlamalar gibi çeşitli nedenlerle kaldıramayacakları iş ve görevleri üstlenmek durumunda kalabilmektedir. İşgörenlerin ve işverenlerin beceremeyecekleri bu türden işleri yapmak durumunda olmaları ise, pek çok güçlükle mücadele etmelerine neden olmaktadır (Yılmaz ve Ekici, 2006: 34-35).

İşgörenlerin en çok karşı karşıya kaldıkları sorunlardan birisi aşırı işyüküdür. Aşırı işyükünün altında ezilmek; kaygı, gerginlik, çaresizlik, işte kendini yetersiz hissetme ve tükenmişlik sendromları gibi olumsuz bir takım psikolojik etkileri beraberinde getirmektedir. Aşırı işyükünü engelleyecek en önemli hamle yöneticilerin işi doğru şekilde tasarlamasıdır. Bunu yaparken de işgörenlerin becerileri gözönünde bulundurulmalıdır. Aşırı işyüküne maruz kalan işgörenler fiziki ve psikolojik açıdan yorgun düşmekte ve bu durumu ister istemez ailelerine yansıtılmaktadırlar. Böyle bir durumda iş-yaşam dengesini sağlamak oldukça güç olacaktır.

### **2.3.1.9. Kariyer Engeli**

Kariyer, bireyin iş yaşamındaki aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişim göstermesi şeklinde tanımlanan bir kavramdır. Birey iş yaşamına adım attıktan



sonra işinde ilerleyebilmek ve hiyerarşide yükselmek istemektedir. Kariyerinde engellerle karşılaşan bir bireyin geleceği belirsizleşmekte ve böyle bir ortamın kişiye verdiği zarar da örgüte yansımaktadır (Özkan, 2010: 19).

Kariyer kavramını, “birey” ve “örgüt” olmak üzere iki açıdan ele almak mümkündür. Birey açısından kariyer, insan olmanın gereği olarak sosyal, psikolojik ve ekonomik yönleriyle yeterli bir iş yaşamı devam ettirebilme hakkıyla ilgilidir. Örgüt açısından kariyer ise, işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek fiziksel ve sosyal koşulların sağlanmasını gündeme getirmektedir. Örgütlerin işgörenlere, rahat, huzurlu, güvenli, yeterli, üretkenliklerini arttırabilecekleri bir ortamı sunabilmeleri hem işgörenlerin açısından hem de örgütün amaçları açısından önemlidir. Bu nedenle kariyer kavramının birey ve örgüt boyutlarının birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda kariyer planlamada, işgörenlerin sahip oldukları bilgi, beceri, deneyim ve kabiliyetlerle örgütün sunduğu gelişim imkânları arasındaki uyum dengeli olmalıdır (İnandı vd., 2013: 220-221).

Genel kariyer engelleriyle en çok karşılaşanlar kadınlardır. Bu durum cam tavan diye adlandırılan bir sorundur. Cam tavan gerçekte varolmayan; ancak kadınların yaptıkları kariyer çalışmaları sonucunda bir yerde durarak daha fazla ilerlemelerinin engellenmesi olarak ifade edilmektedir (Örücü vd., 2007: 118; Bingöl vd., 2011; Tahtalıoğlu, 2016).

Geleneksel erkek egemen örgüt kültürlerinde kadın yöneticiler bazı işleri ve görevleri için yeterli görülmemekte ve kendilerine verilen rollerin dışına çıktıklarında problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler. Yine bu kültürlerde kadınlar daha az değer görmekte ve kendilerini kanıtlamaları için fırsat sunulmamaktadır. Kadınlar toplumsal önyargılar sebebi ile henüz seçilme ve işe yerleştirilme aşamasında birçok sorun yaşamakta, işe hiç alınmamakta ya da erkek adaylara göre farklı koşullara tabi tutulmaktadır. Örneğin; iş seyahatlerine, kısa ve uzun zamanlı görevlendirmelere, yurtdışı eğitim programlarına kadın işgörenler uygun olsa bile erkek işgörenler seçilmektedir. Sebebi ise, kadın işgörenlerin mutlaka herhangi bir problemi olacağı düşüncesinin olmasıdır. Örgütlerin, performans değerlendirme politikaları ile ücret yönetiminde uyguladığı politikalar, kadınlar açısından adaletsiz bir şekilde uygulanmaktadır (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014: 6).

Örgütlerin işgörenlere kariyerleri ile ilgili planlamalar yapma olanağı sağlayamaması kaygı yaratmaktadır. Çünkü bir işgören çalıştığı örgüt içerisinde kariyer planlaması doğrultusunda hareket etmek istemektedir. Örgütler her seviyedeki işgörenleri için gerekli kariyer planlamaları yaptıkları sürece işgörenlerin örgüte olan bağlılığı vb. artmaktadır. Aksi bir durumda ise örgüte kendini ait hissedememe ve işten ayrılma vb. sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Kariyer planı yapan işgörenler, kendilerine hedef koydukları noktalara ulaşamadıklarında bu durum, belli seviyede hüsrana aile içi huzursuzluğa ve beraberinde de sosyal ve psikolojik problemlere sebep olmaktadır.

### **2.3.2. Bireysel Faktörler**

İş-yaşam dengesinin sağlanmasında geniş bir yere sahip olan bireysel faktörler, bireyin varoluşsal olan bazı özellikler ile beraber yaşamı boyunca kazandığı tecrübelerle de alakalıdır. Dolayısıyla kişinin cinsiyeti, eğitimi, kariyeri gibi faktörler bireyin hem iş yaşamındaki tatmininde hem de aile ve kişisel yaşamındaki dengeyi sağlamasında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Bireysel faktörleri; cinsiyet, eğitim, kariyer planlama vb. olmak üzere incelemek mümkündür. Bireysel farklılıkların her alanda gün yüzüne çıktığı ve kendisini fazlaca hissettirdiği günümüzde bu farklılıkların bireylerin iş yaşamlarını ve kariyer planlarını etkilemesi kaçınılmazdır.

#### **2.3.2.1. Cinsiyet**

Toplumsal alanda cinsiyet faktörünün etkisi üzerine yapılan araştırmalara göre iş-yaşam dengesinin sağlanmasında cinsiyet faktörünün etkili olduğunu savunanlar olduğu gibi bunun tersini yani etkisinin olmadığını ileri süren görüşler de mevcuttur. İş-yaşam dengesinin sağlanmasında cinsiyet ayrımının yanı sıra, kadınların beklentilerinin erkeklerin beklentilerinden ne kadar farklı olduğu üzerinde de durulmaktadır. Erkek işgörenler bir işyerinde ilk önce ücretlerinin ne kadar olacağı ve zamanla daha iyi yerlere gelebilme durumlarına yani kariyer planlamalarına önem verirken, kadınlar çalışma ortamının nasıl olduğunu ve sosyal imkânların ne oranda var olduğunu göz önünde tutmaktadırlar.

Kadınların iş yaşamlarında cinsiyet ayrımından dolayı hem kariyer engelleri hem de ücret gibi sosyal haklardaki farklılıklar ile karşılaşması iş yaşamında mutsuz olmasına neden olabilmektedir. Kariyer hedeflerine sahip bir kadın bu hedefleri gerek toplum kaynaklı ve gerek örgüt koşullarından dolayı yapamıyorsa, bu durumun özel yaşamını etkilemesi ve iş-yaşam dengesini sağlayamaması söz konusu olacaktır (Ballica, 2010: 14).

Cam tavan olarak bilinen kadınların iş yaşamındaki engellerin, kadınların bu aşamalarda başarı sağlayamama ihtimallerinden değil, yalnızca cinsiyetlerinden dolayı olduğu ileri sürülmektedir. Kadınların önüne çıkarılan böyle keyfi engeller; eğitim düzeyi, çalışma performansı, fiziksel görünümü, sahip olduğu yetenekleri gibi özelliklerine bakılmaksızın, cinsiyetlerinden dolayı kaynaklanmaktadır (Tunçer, 2012: 222).

Ülkemizde kadın istihdamının artmasını engelleyen temel neden iş ve aile yaşamının dengeli hale getirilememesinin olduğu söylenebilmektedir. İş ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanamayışı, kadınları, işi ve ailesi arasında bir seçimde bulunmaya zorlamaktadır (Şahin ve Arabacı Kariman, 2013: 36).

İş alımlarında kadının aile ilişkileri incelenmekte, evli ve çocuklu sahibi olması ise bu alımları etkilemektedir (Koslowsky, 2000: 390-402). Günümüzde kadının evli olmaması ve genç olması işe alımını basitleştirirken, evli kadınların ailesine karşı sorumluluklarını aksatmayacak seviyede iş bulması bekâr kadınlara göre daha zor olmaktadır (Alpaslan vd., 2015: 70). Kadınların evli ve çocuklu olması, iş bulma ihtimallerini düşürdüğü için bu durum onları bazı yasal olmayan işlere yöneltmektedir. Bu da en gelişmiş ülkelerde bile esnek çalışmanın yasadışı kullanılmasına sebep olabilmektedir. Böyle bir durumun açığa çıkması cinsiyet faktörünün kadınlar üzerindeki etkisini arttırdığı gibi erkekleri de etkilemektedir. Çünkü kadınların kayıt dışı çalıştırılması erkeklerin istihdamını olumsuz yönde etkilemektedir. Ülkelerin tamamına etki eden bu durumun yine ülke seviyesinde çözülmesi gerekmektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkin rolü olan cinsiyet probleminin titiz bir şekilde ele alınması ve refahı sağlamış ülkelerin yaptığı gibi örgütlerde cinsiyet ayrımını yok etme adına çalışmaların yapılması gerekmektedir.

Günümüzde erkek temelli çalışma kültürünü benimseyen örgütler, bu kültür yapısı ile iş-yaşam dengesine olumsuz yönde etki etmektedir. İşin erkek çalışma modeline göre uyarlanmış olması örgüt kültürünü derinden etkilemiş ve bu model başlangıçta yararlı olmasına rağmen zamanla değişen çalışma modelleri ile etkisini kaybetmiştir. Toplumsal cinsiyet rolleri temel alındığında, kadınların hem kendisine hem de ailesine daha fazla zaman ayırabilmesi açısından esnek çalışmanın kadın işgörelere daha uygun olduğu açıkça görülmektedir. Esnek çalışma koşullarına uygun olarak iş hayatında yer alan kadınların diğer sosyal faaliyetlerinden geri kalmadıkları, aile içi ilişkilerini de gerekli şekilde düzenleyebildikleri görülmektedir.

### 2.3.2.2. Eğitim

İş-yaşam dengesini sağlamada doğuştan gelen bireysel yeteneklerin dışında okul, aile ve çevresinden almış olduğu eğitimin etkisi de oldukça büyüktür. İş-yaşam dengesinin sağlanması için bireyin yeterli eğitim, kişilik özellikleri ve beceriler edindikten sonra yaşamın değişik evrelerinde üstleneceği farklı rollerde başarılı olabilmesi ve denge kurabilmesi için adımlar atması gerekmektedir. Aldığı eğitim bu dengelerin kurulmasında bireye katkı sağlamaktadır (Demirer, 2011: 55).

Günümüzde çalışma yaşamı şüphesiz eğitilmiş ve başarılı olma kavramları ile alakalıdır. Bunun için insanlar başarılı olabilmek, örgüt içinde yükselmek, ailesi ve kendisi için daha iyi bir gelecek kurmak adına eğitime ihtiyaç duymuş ve kaynaklarının büyük bir kısmını eğitimlerine harcamışlardır. Çağımızda eğitim süreci yaşamamış bir bireyin, kendi kendine yetişme olanağı olsa bile, tam anlamıyla yeteneklerinin farkına varması ve kendini bu yetenekleri ölçüsünde geliştirmesi çok da mümkün değildir. Bundan dolayı bir insanın iyi bir iş ve kariyer sahibi olabilmesi ve iş-yaşam dengesini kurabilmesi, ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve toplumda diğer insanlarla iyi ilişkiler kurabilmesi için iyi bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Dolayısıyla örgütün bireyleri olan işgörel ve yöneticiler, çalışma ve kalite bilinci kazanabilmek, kendilerini ve örgütü geliştirebilmek için eğitim ile iç içe olmalıdır. Bunun da örgüt kültürü haline gelmesi gerekmektedir (Özkan, 2010: 20).

Eğitimin insan yaşamında ne kadar önemli olduğu TÜİK verilerinde açık bir şekilde görülmektedir. 2012 verilerine göre ülkemizde 15 yaş üstü kadınların %61'inin eğitim seviyeleri ilköğretim ve altıdır. Bu durum, işgücü piyasasında kadınların istenilen

vasıflara sahip olmaması anlamına gelmektedir ve bu sebeple kadın istihdamı, düşük ücretli ve vasıf gerektirmeyen ama fazla emek gerektiren sektörlerde yoğunlaşmaktadır (Şahin ve Arabacı Karıman, 2013: 76). Vasıfsız işlerde çalışan kadınların bu yorucu işlerden sonra evine yeterli zaman ayırabilmesi güçtür. Bu durum iş-yaşam dengesinin bozulmasına ya da kadının işini bırakmasına neden olabilmektedir.

Örgütlerde eğitim ve gelişim, işgörenlerin sorunları çözebilme, karar verme, yeni durumlara kendini adapte edebilme, iletme politikalarını ve işlerini anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Örgütlerdeki eğitim, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamalarının dışında, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunmaktadır (Örücü, 2005: 237).

Bir örgütte çalışan işgören aldığı eğitim birikimi ile işini yapmak istemektedir. Bu durum işinden aldığı zevki ve motivasyonunu artırmaktadır. Alınan eğitim dışında yapılan işlerde işgörenler kendini yetersiz hissetmektedirler. Eğitim konusunda yüksek öğrenimli işgörenlerin daha az öğrenimi olan işgörelere göre daha az tatmin olduklarını söylemek de mümkündür (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001: 338).

Bireylerin eğitim seviyelerini yükseltmeleri hem bireysel hem de örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Örgütsel açıdan bakıldığında, birey bilgi birikimiyle örgüte ekonomik katkı sağlayabilmekte ve örgüt adına daha etkin işlerde rol oynayabilmektedir. Bireysel açıdan bakıldığında ise eğitim seviyesi ile beraber daha refah ve daha iyi geliri olan bir işte çalışma fırsatı doğurmaktadır. Bu durum bireyin yaşam kalitesini artırmakta ve işindeki tatminliği yaşamın tamamına yansıtmaktadır. Böylelikle iş-yaşam dengesinin sağlanması daha kolay olacaktır.

### **2.3.2.3. Kariyer Planlama**

Kişisel faktörleri oluşturan bir diğer unsur ise kariyer planlamadır. Kariyer bir bireyin bütün çalışma yaşamı açısından etkilidir ve bireyin örgüte girmesiyle başlayan ve en nihayet emekli olmasıyla sona eren bir süreçtir. Kariyer ile ilgili planlama yaparken bazen birey tek başına etkili olmakta, bazen örgüt tarafından yönlendirilmekte ve bazen de kariyer planlamasına hem örgüt hem birey ortak bir konu üzerinde birleşerek yön vermektedir. Kariyer planlamasının doğru yapılması, bireyin yaşamına olumlu etki yapacaktır. Bu bağlamda kariyer planlamasının yapılması birey ve örgüt için büyük önem

taşımaktadır. Doğru yapılan bir kariyer planlaması, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkı sağlayacaktır.

Kariyer sözcüğü yalnızca yüksek mevkilerdeki ya da hızlı bir şekilde ilerleme şansı olan meslekleri elinde bulunduran kişilerle ilgili değildir. Daha demokratikleşmiş bir anlama da sahiptir. Sorumlu oldukları işlere ve örgüt içindeki konumlarına bakılmaksızın işgörenlerin iş yaşamları sürecince yaptıkları işler bütünü ifade etmektedir. Yöneticilerin kariyerleri olduğu gibi, yönetici sekreterlerinin de bir kariyeri bulunmaktadır. Kariyer sözcüğü, yalnızca dikey hareketliliğin yani örgütün üst basamaklarına yükselmenin neden olduğu iş değişiklikleri ile alakalı değildir. Birey hiyerarşik kademelerde yükselmeden de, yani aynı işi yaparak çeşitli beceriler kazanabilmekte ya da sahip olduğu becerileri geliştirebilmektedir. Kişinin kendi bilgi, beceri, ilgi, değer yargısı, güçlü ve zayıf taraflarının değerlendirilmesi, örgüt içi ve örgüt dışı kariyer olanaklarının tanımlanması, kendisine kısa, orta ve uzun vadeli hedefler koyması, kariyer planlarının hazırlanması ve planların uygulanması süreçlerini içermektedir (Ok, 2009: 4).

Kariyer, işgörenlerin memnuniyetini sağlamada önemli bir yer tutmaktadır. Yöneticiler, çalışanlara yönelik kariyer planlamaları yapmakta ve örgütte bu planlamayı gerçekleştirebileceğini göstermelidir (Armstrong, 2008: 165).

Kariyer planlamasıyla alakalı örgütleri ilgilendiren sorumluluklar olduğu gibi işgörenin de yerine getirmesi gereken sorumluluklar vardır. İşgören kendi kariyer planlamasını yapabilecek donanımına sahip olması gerekmektedir. Kariyer planlama işgörenin ilgilerini, kişiliğini, yeteneklerini, bireysel değerlerini değerlendirerek kendisi için uygun olan kariyeri araştırma ve karar verme sürecidir. Bu süreç; işgörenin yeteneklerini devreye sokarak, sahip olduğu iş rolünün ihtiyaçlarını yerine getirebilmek adına eğitim alması ve kendisini bu alanda geliştirmesi ile devam etmektedir. Başka bir tanıma göre kariyer planlama; işgörenin imkânları ve engellerinin bilincinde olarak, kendisine hedef belirlemesi ve bu hedefe varabilmeye yönelik iş, eğitim ve bunlarla ilgili programları planlaması sürecidir. İşgörenin kendisine yönelik iyi bir kariyer planlaması yapabilmesi için ilk önce kendini çok iyi tanıyor olması, yapabileceklerinin ve yapamayacaklarının farkında olması gerekmektedir. İşgörenin iyi bir kariyer planlaması yapabilmesi geleceğine güvenle bakması anlamına gelmektedir (Erdoğu, 2013: 61).

Kariyer planlama uygulaması, insan kaynakları sisteminin bir alt sistemi olarak insan kaynakları bölümünün sorumlulukları arasında yer almaktadır. Kariyer planlaması örgütlerde; motivasyon, iş doyumunu, kalite ve verimliliği artırmaktadır. Bunun yanına birey ve örgütün hedeflerini bir araya getirmesi nedeni ile insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir uygulaması olduğu düşünülmektedir. Yönetim açısından ise kariyer planlaması, yeteneği olan işgörenlerin örgüt içinde tutulması ve bu yeteneklerinin daha da geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Aşkun, 2006: 80).

Günümüzde örgütlerin verimliliğini etkileyen en büyük etkenin insan olduğunu anlamaları kariyer kaynaklı yaklaşımlara önem vermelerini sağlamıştır. Bu nedenle örgütler işgörelere kariyer fırsatları yaratarak, kariyerlerini geliştirmeleri için destek olmaktadır. Artık insanlar, iş güvencesinin yanında kariyer planı yapabileceği işlerde de çalışmak istemektedirler. Kariyer planlamasını doğru bir şekilde yapan birey başarı odaklı bir şekilde çalışmaktadır. Böylelikle iş doyumunun sağlanmasının yanında statü ve toplumda saygınlık da kazanabilmektedir. Motivasyonu ve verimliliği artan bireyin iş-yaşam dengesini sağlaması daha kolay olmaktadır.

#### **2.4. İŞ-YAŞAM DENGESİNİ SAĞLAMADA DESTEK VE KAYNAKLAR**

İşgörenin ailesi ile işi kendisi için sosyal ve ekonomik açıdan ne kadar önemli ise, örgütler için de o denli önemlidir. Bu nedenle iş-yaşam dengesinin sağlanmasında işgören ve örgüt ortak hareket etmeli, olası bir denge bozukluğunda hem işgörenin hem de örgütün zarar göreceği unutulmamalı ve bu bağlamda denge sağlayıcı politikaların geliştirilmelidir.

İş-yaşam dengesi, bireylerin tatmin edici bir şekilde işin talepleri ile hayatın geri kalanlarının talepleri arasındaki denge olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenler, çalışanlarının iş yaşamında başarılı olabilmeleri için nelerin yapılması gerektiğine daha fazla önem vermelidir. Bunun olabilmesi için de iş-yaşam dengesinin oluşturulması zorunludur. İş-yaşam dengesinin sağlanması sadece işgörenlerin kaygısı olmaktan çok, işgören ve işverenin her ikisinin de ortak kaygısı olmalıdır. İş-yaşam dengesi için insanların daha fazla kaynağa sahip olabilmesi ve daha fazla kaynağa sahip olabilmesi için de bireye geniş seçenek yelpazesi sunulması gerekmektedir (Glynn vd, 2002: 9).

İş-yaşam dengesinde yönetici pozisyonunda olan bireylerin değişen rolleri örgüt kültürünün önemli bir etkenini oluşturmaktadır. Örgütlerde rol değiştiğinde işverenler iş-yaşam dengesinin sağlanması için güncel çözümler bulmayı ve uygulamayı planlamakta, alınacak kararların temelini araştırmakta ve rol davranışını kazanmaktadırlar. Bu bakımdan örgüt yöneticileri işgörenlerine rol model olarak, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında ve politika belirlenmesinde etkili olmaktadır. İş-yaşam dengesini sağlayıcı politikaları örgütlerin desteklemesi şarttır. Bu desteği göremeyen işgörenlerin iş-yaşam dengesi bozulmakta, işe adaptasyonları azalmakta ve verimlilikleri düşmektedir.

#### 2.4.1. Örgütsel Destek ve Kaynaklar

İş-yaşam dengesinin kurulması fikrinin örgütteki işverenler ve işgörenler tarafından kabul görmesi ve desteklenmesi örgüt kültürünün bu fikri benimsemiş olmasına bağlıdır.

Örgütsel destek; örgütte çalışanlarının kendilerini her zaman güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri olarak ifade edilmektedir (Akın, 2008: 142).

Örgütün çalışana verdiği önemi hissettirmesi, başarılarının ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi bireyi mutlu etmekte ve refahını artırmaktadır. Toplumsal iş örgütleri arasında örgütsel destek ve kaynakları oluşturma mekanizması kısaca aşağıdaki üç başlık altında açıklanabilmesi mümkündür.

**- İşverenler:** Rekabetin küresel seviyelere çıkması ile örgütteki işgörenlerin ne zaman ve nerede çalışacaklarına dair işverenler tarafından daha fazla esneklik imkânı sağlanmasının önemi de artmıştır. İşyerinde iş-yaşam dengesini sağlamak için gerekli ortamın olmasından daha fazlasına ihtiyaç vardır. (Duxbury ve Higgins, 2001: 9). Bu konuda alınabilecek bir diğer önlem ise ücret ve kesinti uygulamalarıdır. Özellikle kadın çalışanlar için çocuk ve yaşlı bakımı gibi sebeplerden ötürü devamsızlık durumunda ücretlerden yapılacak kesintilerin belirli bir seviyede tutulması, maddi kaybın en aza düşürülmesi açısından önemlidir. Ayrıca işgörenlerin bazı dönemlerde tam zamanlı çalışmadan part-time çalışmaya geçiş yapmalarına da izin verilmelidir. Böylece işgörenler çatışma yaşadıkları dönemlerde part-time çalışma imkânı bularak devamsızlık ve verimlilik kaybı yaşamamaktadırlar. İşverenlere yardımcı olabilecek bir diğer



uygulama ise, örgütteki işgörelere yönelik stresle mücadele eğitimlerinin verilmesidir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

- **Sendika:** İş-yaşam dengesini sağlayıcı tedbirlerin yalnızca işverenler tarafından incelenmesi yeterli değildir. İşgörelerin hakları koruyacak olan sendikaların da yerine getirmesi gereken bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. Sendikalar iş-yaşam dengesi konusunda toplumun dikkatini çeken atılımlara öncülük ederek bu konuda işgörelerin savunucusu olmalıdır. İş-yaşam dengesi ile ilgili eğitimler organize ederek işgörelerin bilgilerini arttırmalıdır (Doğrul ve Tekeli, 2010).
- **Hükümet:** Hükümetin, işverenlerin ve sendikaların iş-yaşam dengesini sağlayıcı politikalarına hükümetin destek vermesi, bu politikaların uygulamaya sokulmasını kolaylaştırmaktadır. Bu açıdan, hükümetlerin esnek çalışma ile ilgili yasal düzenlemeler yapması ve karşılaşılan problemlerle alakalı ceza mekanizmasının işler olması iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkı yapacaktır (Doğrul ve Tekeli, 2010).

İşgörelin örgütsel destekleri algılaması açısından, yönetici-işgörel iletişiminde özellikle durulması gerekmektedir. Bu sebeple yöneticiler, söylemlerinde, politikalarında ve uygulamalarında, açık veya örtülü, örgütsel destek ile ilgili mesajların bilincinde olmalıdırlar. Bu mesajlar algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşgörel, amirlerinden doğrudan veya dolaylı olarak çeşitli kanallar aracılığıyla belirli aralıklarla değerli olduğuna yönelik, övgü ve onay içerikli mesajlar aldığında daha yüksek örgütsel destek hissetmektedirler (Akın, 2008: 149).

İşgörelin iş-yaşam dengesini sağlarnasında; işveren, sendika ve hükümetin çok etkili mekanizmalar olduğu görülmektedir. İşgörelin iş-yaşam dengesini kurabilmesi, bu mekanizmaların doğru kanallarla destek olması ile mümkündür.

#### 2.4.2. Ailevi/Çevresel Destek ve Kaynaklar

Aile, yaşam boyunca bireyin şekillenmesini sağlayan ve iş-yaşam dengesinin çekirdeğini oluşturan sistemdir. Aile, eşten veya diğer aile üyelerinden sağlanan destek kaynaklarıyla bireyin problemlerinin çözümünde en önemli kurumdur. Engeller veya uyuşmazlıklar ortaya çıktığında, iş ve çevre koşulları ne olursa olsun en büyük denge belirleyicisinin ailenin katkı ve desteği olduğu görülmektedir. Çevrenin sağladığı destek

ise bireyin sevildiğini, önemsendiğini ve kendisine değer verildiğini anlamak açısından hayati önem taşımaktadır. Bu desteklerin duygusal anlamda çalışanları motive etmelerinin dışında, kişinin iş yaşamına olumlu yansımaları da gözden kaçırılmaması gereken önemli bir husustur.

Ülkemizde geleneksel aile yapısından dolayı arkadaş ve akraba ilişkileri Batı toplumlarına kıyasla daha sağlam temellere oturmuştur. Birçok durumda, özellikle kırsal kesimde aile ve akraba arasındaki sınır çok geçirgendir. Dini ve kültürel yapıdan dolayı kararlar birlikte alınmaktadır. Batı toplumlarındaki en önemli iş-yaşam dengesi sorunlarından birisi, çalışanların yaşlılara bakması iken, ülkemizde tam aksine pek çok kariyerli çiftin yaşam dengelerini, ev işleriyle ve çocuklarla ilgilenen yaşlı akrabalar sağlamaktadır. Ekonomik yapıdan dolayı kapalı çevre sistemleri içerisinde büyüyen nesillerde arkadaşlık bağları da sağlam olduğundan, toplumumuzun birçok kesiminde çeşitli nedenlerden dolayı karşılaşılan sosyal ve ekonomik problemlerin tümünde akraba ve arkadaş desteğinin önemi çok büyüktür (Demirer, 2011: 51).

Günümüz aile yapısında, ebeveynlerin her ikisinin de çalışma yaşamında olmaya başlaması çocuk bakımını daha güç hale getirmekte ve bu noktada büyüklerinin yardımı gerekmektedir. Büyükannenin ya da büyükbabanın çocuğun bakımını üstlenmesi, hem maddi hem de manevi açıdan aileye büyük yararlar sağlamaktadır. Çocuk, bakıcıdan alacağı ilgi ve özenin çok daha fazlasını büyükanne ya da büyükbabasından alabilmektedir. Bu durum çocuğun yaşamı ve gelişimi için büyük önem taşımaktadır.

#### **2.4.3. Bireysel Destek ve Kaynaklar**

Bireysel destek ve kaynakların temelini kişinin kendi özellikleri, kararları ve becerileri oluşturmaktadır. Bireylerin bilgi ve becerileri ile aldıkları eğitim, iş-yaşam dengesini oluşturmada oldukça etkilidir. Bireyin bilgi ve becerisine göre mesleğini seçmesi oldukça önemlidir. Bu seçimi doğru yapamayan bireyler bazı zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Bu zorluklara eş, aile, toplumsal beklentiler ve sorumluluklar da eklenince durum içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Meslek seçiminin yanı sıra bireyin doğru eş seçimi ya da eğitimi için doğru kararlar alabilmesi yani yaşamına yön verebilmesi, bireysel destek ve kaynakların iş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkinliğini göstermektedir.

Denge duygusu bireyin kişilik özelliklerine göre belirlenmekte ve değişebilmektedir. Bireyin kişilik özelliklerine göre algıladığı başarı ölçüleri, yaşamın ilgi odağı gibi konular ve stres yaratan veya mücadele etmesi gereken durumlarla başa çıkabilme kapasitesi; cinsiyeti, zekâsı, sahip olduğu enerji, kısacası yaşamını kontrol altında tutabilmesine yarayan kişilik özellikleri dengeyi sağlamada bireysel destek olarak belirleyici olmaktadır (Guest, 2002: 266).

İş-yaşam dengesini doğrudan etkileyecek on kritik seçim aşağıda sıralanmıştır (Erdoğu, 2013: 82):

- İş yaşamı ve aile yaşamının birbirine bağlı olduğunu bilmek.
- Tatmin edici bir kariyer seçmek.
- Çalışma zamanları esnek bir kariyer seçmek.
- Elverişli ücrete sahip olmak.
- Evlenmek için doğru eş ve zamana karar vermek.
- Çocuk zamanı ve bakımı konusunda doğru karar vermek.
- Potansiyeli olan bir iş seçmek.
- Ev ve iş yaşamındaki öncelikleri iyi belirlemek.
- Kariyer için gerekli eğitimi almak.
- Yaşamının kontrolünü elinde tutabilmek.

Kişinin beceri ve eğitim ile gelen sonradan öğrenilenler dışında doğuştan sahip olunan özellikler de iş-yaşam dengesi açısından önemli yer tutmaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlayıcısı olacak bu bireysel özellikler kişinin yaşamında mühim kararların alınmasında belirleyici olmuştur.

## **2.5. İŞ-YAŞAM DENGESİNİN FAYDALARI**

20'nci yüzyılın son çeyreğine gelindiğinde, örgütsel ve işgören açısından sağladığı faydalar sebebiyle yapılan araştırmalarda iş-yaşam dengesi kendine daha fazla yer bulmuş ve iş-yaşam denge programları örgütsel seviyede uygulanmaya başlamıştır. İş-yaşam dengesi sadece sosyal ve psikolojik boyutla sınırlandırılmamış, böylelikle ekonomik anlamda da faydalar sağlamıştır. İş-yaşam dengesi, örgütün imajını artırmakta ve işgörenlerin kalitesini geliştirmektedir. İş-yaşam dengesi politikalarını etkin bir şekilde

uygulayan örgütlerin daha büyük pazar payını elde ettikleri ve yüksek finansal performans gösterdikleri de tespit edilmiştir (Naithani, 2010: 151).

İş-yaşam dengesinin sağlanması için örgütsel ve bireysel açıdan yaklaşımlarla destek verilmektedir. Örgütsel yaklaşım, örgüt çalışanlarının daha iyi iş-yaşam dengesi kurmasına yardımcı olmaktadır. Bireysel yaklaşım ise esnek çalışma saatleri, sağlık sigortası gibi çalışan destek programları ile sağlanmaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengeleri birbirinden farklı olmaktadır. Örneğin; kariyerine yeni başlayan bir bireyin kurduğu iş-yaşam dengesi ile emekliliğe ayrılan bir bireyin kurduğu iş-yaşam dengesi birbirinden çok farklı olmaktadır. İş-yaşam dengesi, bir taraftan bireyin yaşamında denge ve simetriyi ifade ederken, bir taraftan da bireyin yaşamının tamamında uyum ve eşgüdüm yaratmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca iş-yaşam dengesi bireyin kişisel ve iş yaşamının kalitesini geliştiren iş tecrübesinden de etkilenmektedir (Tariq vd., 2012: 578-579).

İş-yaşam arasındaki dengenin sağlanması, aile içinde duygusal bağları daha da kuvvetlendirmektedir. Bu dengenin sağlanması, bireyin mutlu olması ve ailesini mutlu etmesi sonucunu doğurmaktadır (Adams vd., 1996: 411).

Kuşkusuz iş-yaşam dengesinin sağlanması, hem iş kalitesi hem de sosyal yaşamın kalitesi açısından önem arz etmektedir. Bu dengenin sağlanması işgörelere fayda sağlayacağı gibi örgütlere de fayda sağlayacaktır.

### **2.5.1. İş-Yaşam Dengesinin İşgörelere Açısından Faydaları**

İş-yaşam dengesinin sağlanması işgörelere ailesi, işi ve kendi yaşamı arasındaki dengenin sağlanması anlamına gelmektedir. Bu dengenin sağlanmasının işgörelere açısından birçok faydası olduğu yapılan araştırmalarda da görülmektedir.

İyi bir iş-yaşam dengesi kurabilen işgörelere iş verimi açısından da başarılı olmaktadır. Bu işgörelere sadakat ve güven duyguları daha fazladır. Bu nedenle işverenler, iş-yaşam dengesi olanakları yaratarak işgörelere etkilemek için çaba göstermeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. İşverenlerin bu konuda gösterdiği çabaların sonucunda aşağıda sıralanan faydalar gerçekleşmektedir (Erdoğru, 2013: 63):

- İşgörelere işte ve evde mutlu olduğu zamanlar artmaktadır. Örgütlere de mutlu işgörelere daha üretken olacakları için daha fazla fayda sağlamaktadır.

- İşgören ve yönetim arasında ilişki düzelmekte, gelişmekte ve çalışan, işveren ve örgüt içinde kalıcı bir huzur ortamı sağlamaktadır.
- İşgörenin özsaygısı, sağlığı, konsantrasyonu ve güveni ile üretkenliği artırmaktadır.
- Günümüzde örgüt yönetimleri için iki önemli kavram sadakat ve bağlılıktır. İki yılda bir iş değiştiren işgörenler bu kavramların önemini de gündeme getirmiştir. Köklü örgütlerde çok uzun zaman kalan işgörenler, çalışma yaşamlarının kalan kısmını da aynı örgütte geçirmek istemektedirler. Bu da iş-yaşam fırsatları yaratıldığında örgüte sadakat ve bağlılık seviyesinin tekrar yükseldiğini göstermektedir.
- İş-yaşam dengesinin getireceği huzur ortamı işgörenlerin özel problemlerini işe taşımasını veya aksini engellemektedir. Her iki durumda da işgörenler ve işverenler kazançlı çıkmaktadır. Her işgören işte olan problemlerini eve veya evde olan problemlerini işe taşımamaktadır; fakat böyle bir durum olduğunda örgütte uygulanan iş-yaşam dengesi politikaları sayesinde endişe edilecek bir durum olmamaktadır.
- İş-yaşam dengesi politikaları başarılı olduğunda işgörenler çalışmak için yaşamadıklarını yaşamak için çalıştıklarını daha iyi anlamaktadırlar. Dengenin artması ile örgütlerde kontrol de artmaktadır. İşgörenler işlerini daha kolay ve daha kontrollü yapmaktadırlar.
- İnsanlar mutlu olduğunda motivasyonları da yükselmektedir. İş-yaşam politikalarından tatmin olan işgörenlerin işe motive olmaları daha kolay olmaktadır.
- İşgörenler arasında stres azalmaktadır.
- Kendini iyi hissedenen işgörenlerin sahiplenme ve sorumluluk alma yetenekleri artmaktadır.

İş-yaşam dengesi sağlıklı bir çalışma ortamı için geniş bir kapsam taşımaktadır. İşgörenlerin üretkenliğinde artış olması ve streslerini yönetebilmesi, işgörenlerin sorumlulukların önceliklendirilmesinde karar verebilmesi, iş kalitesinin artması sadece faydaların birkaçıdır. Bunların sonucunda başarının gelmesi ise kaçınılmazdır (Yadav ve Rani, 2015: 681).

Örgütlerde karşılaşılan tükenmişlik sendromu, depresif durumlar, yalnızlık hissi gibi psikolojik sıkıntıların yol açtığı fiziksel yorgunluğun iş-yaşam dengesinin sağlanması ile azaldığı görülmektedir. Bu durum iş-yaşam dengesinin sağlanmasının işgörenler açısından ne denli önemli olduğunu açıkça göstermektedir.

### 2.5.2. İş-Yaşam Dengesinin Örgütler Açısından Faydaları

İş-yaşam dengesinin sağlanması örgütlerde çok önemsenen bir konu haline gelmiştir. Çünkü iş-yaşam arasındaki ilişkinin bireyin yaşamını etkilemesi bu durumun örgütleri etkilemesine neden olmaktadır. Bireyin bu denge ile kariyer ve özel yaşamda başarı sağlaması, örgüt açısından memnun olması anlamına gelmektedir.

İşgörenlerin işleri ve yaşamları arasında denge kurmak amacı ile geliştirilen uygulamaların örgütler açısından faydaları aşağıda sıralanmıştır (Erdoğu, Gönülal; 2013: 64).

- Hastalık nedeni ile işe gelmeme olayları azalmaktadır.
- İşten ayrılma niyeti azalmaktadır.
- Geleneksel çalışma saatleri yerine esnek çalışma saatleri üretkenliğin artmasına yardımcı olmaktadır.
- Aile dostu programlar işgörenlerin moral ve bağlılıklarını artırmaktadır.
- Her bir işgören çalışma saatleri içinde verimli bir şekilde çalışmaktadır.
- İşgörenler daha çalışkan ve sadık olmaktadır.
- İş-yaşam dengesi politikaları kalifiye işgörenleri örgüte kazandırmaktadır.
- Üretkenlik artmaktadır.
- İşten kaytarma azalmakta, konsantrasyon artmaktadır.
- İşverenin itibarı artmaktadır.
- Örgütte takım ruhu katılımcılık artmaktadır.
- Hizmet odaklı örgütlerde hizmet görenler de faydalanacaktır. Mutlu güler yüzlü, sorunları çözmeye çalışan işgörenlerle karşılaşmaktadır.

İş-yaşam dengesinin sağlanması örgütün başarılı olması açısından önemli bir bir etkiye sahiptir. Bir örgütün en önemli kaynağı olan insanın mutluluğu ve refahı örgüte pozitif sonuçlar kazandırmaktadır. Bu sonuçlar işgörenin verimliliğinde, sorumluluk almasında ve örgüte bağlılığında artış, daha iyi takım çalışması, daha iyi iletişim ve

çalışanın moralinde yükselme şeklinde kendini göstermektedir (Thulasimani vd., 2010: 448).

İş-yaşam dengesi örgütlerin iş çevresinde daha fazla söz sahibi olmasına yardımcı olmakta, aynı zamanda işgörenin örgüte bağlılığını artırarak eğitim yatırımlarının sonucunda geri dönüş oranını artırmaktadır. İş-yaşam dengesi işgörenin işe karşı adapte olmasını kolaylaştırmaktadır. Bir taraftan iş-yaşam dengesi yöneticilerin liderlik vasıflarında gelişim sağlamak ve işgörenlerin ihtiyaçları için farklı stratejiler üretmektedir (Cieri vd., 2002: 3).

İş-yaşam dengesinin sağlanması ile bireyin motivasyonunun yükseldiğini gören işverenler, örgütteki politika ve uygulamalarını bireyin iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik yapmaktadır. Böylelikle verimin artacağı ve birçok faydanın sağlanacağı hedeflenmektedir.

## **2.6. İŞ-YAŞAM DENGESİZLİĞİ VE SONUÇLARI**

Dengesizlik kavramı, “Bir şeyde denge bulunmaması durumu, bir kimsenin tutum ve davranışlarında beklenmedik değişimler olması, istikrarsızlık” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2018). İş-yaşam dengesinin bulunmaması ya da bu dengede istikrar sağlanamaması iş-yaşam dengesizliği kavramını ortaya çıkarmaktadır.

İş yaşam dengesizliğinin sonuçlarını farklı açılardan incelemek mümkündür. Literatürde bu sonuçların iş alanında, ailevi/ilişkisel ve kişisel alanlardaki sonuçları olarak genel başlıklar halinde incelendiği görülmektedir.

Endüstri toplumlarında teknolojiye yapılan yatırımlar çalışanların günün yirmi dört saati ulaşılabilir olmasını sağlamaktadır. İşverenler de küreselleşmeyle beraber rekabet güçlerini korumak ve artırmak için çalışanların işyükünü artırmaktadırlar. Çalışanlarına verdikleri cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar ve işletme sistemlerine uzaktan erişime olanak tanıyan programlar ile çalışanın ofis ve mesai saatlerinin dışında da ulaşılabilir ve çalışabilir olmalarını sağlamaktadırlar. Bu durum çalışanın iş dışındaki özel ve sosyal hayatının büyük bir bölümünü işgal etmektedir. Bireyin aile yaşamı iş yaşamına etki edebileceği gibi, iş yaşamı da aile yaşamına etki etmektedir. Bu noktada iki yönlü bir etkileşim olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle sözü edilen etkileşim iş-yaşam çatışmasının sonuçları açısından da önem arz etmektedir (Kuru, 2014: 25).

İş ve yaşam dengesizliğinin birey ve örgüt bakımından bazı sonuçları vardır. Önceki çalışmalar iş-yaşam dengesizliğinden en fazla çalışan kadınların etkilendiğini göstermektedir. Bu dengesizliğin sebebi ise çalışan kadınların birden fazla rol ve aile sorumluluğunu birlikte üstlenmeleridir (Küçükusta, 2007: 245).

İş-yaşam dengesizliğinin toplum, aile ve çalışanlar açısından doğuracağı olumsuz sonuçları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Bailyn vd.,2001: 5-6):

- En gözle görülür etki, çalışan yetişkinlerde, özellikle tek başına yaşamını devam ettiren anne ve babalarda ya da çift kariyerli ailelerde kendileri ve diğer aile üyelerinin mutlu olması için ihtiyaç duyulan ilginin oluşmasında soruna sebep olan zamanın darlığından dolayı çocukların ve yaşlı akrabaların bakımının imkansız hale gelmesidir.
- Birçok işgören için zamanın darlığı ciddi bir sorundur. Çalışan aileler çocuklarına gerekli zamanı ayıramamaktadır. Çocukların bu vaziyetleri, toplumun tamamını etkileyen güvenlik, sağlık, eğitim, destek ve yetiştirme gibi yeni problemler ortaya çıkarmaktadır.
- Ailenin maddi gelirlerinin sınırlı olması ve bakım işlerinde çalışanların az para kazanması sebebiyle bakım işlerinde eğitimli, kaliteli ve kalıcı personel bulunması zorlaşmaktadır.
- Ailenin yüz yüze kaldığı sorunlar kaçınılmaz olarak toplumun okullar, sosyal servisler, dinsel kuruluşlar, polis, mahkemeler gibi kurumlarına yayılmakta, kurumsal yüklenmeler ve işgörenler için yeni stres kaynakları yaratmaktadır.
- Ev yaşamlarında sorunlarla karşılaşan işgörenler, sonuçları yüksek maliyetli olan üretim düşüklüğü, işe devamsızlık ve insan kaynakları kaybı gibi önemli problemlere neden olmaktadır. Bunların sonucunda ekonominin ve toplumun geneli bu sorunların bedelini düşük yaşam standardı ve düşük yaşam kalitesi olarak ödemektedir.
- İş ve sosyal yaşam alanlarında ortaya çıkan sorunlar iş-yaşam dengesini bozmaktadır. İş-yaşam dengesinin bozulmaya başladığı evre; anne ve baba rolündeki bireylerin, işin neden olduğu yoğunluk sebebiyle sorumluluklarını yerine getirememesi şeklinde görülmektedir. Çünkü birey bu sorunlardan direkt etkilenmekte ve yaşamın hangi alanında sorun yaşarsa diğer alanlara da ister



istememez bunu yansıtmakta ve denge bozulmaktadır. İş-yaşam dengesinin korunmasının temelini bireylerin ve örgütlerin bu konudaki çabaları oluşturmaktadır.

İş-yaşam dengesizliği ile ortaya çıkan sonuçları iş alanındaki sonuçlar, ailevi/ilişkisel sonuçlar ve kişisel sonuçlar olarak sınıflandırmak mümkündür.

### 2.6.1. İş Alanındaki Sonuçlar

İşyerinden kaynaklı olumsuz durumlar işten soğuma ve iş tatminsizliğine neden olmakta ve bu da genellikle işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır. İşgörenleri işten ayrılmaya iten sebeplerin başında; rol karmaşası, işe adapte olamama, çalışmanın sonucunda yeterli ücreti alamama, rutinlik, işyeri değişikliğine uyum sağlayamama ya da yeni işe başlamadaki zorluklar gelmektedir. Bu zorluklar bireyin çalıştığı kurumdaki işine karşı soğumasına sebep olmaktadır. Buna sosyal ve psikolojik sebepler de eklenince bu durum, işi bırakma eğilimine dönüşmektedir. İşgören mevcut işlerindeki anlayışsızlık, liyakatsizlik, adaletsizlik ve işyeri koşulları gibi faktörlerle doyumunsuzluk, mutsuzluk, iş güvensizliği hissetmekte ve işin kendisine aşırı sorumluluk yüklemesi nedeniyle ailesini ihmal ettiğini düşünerek daha iyi bir denge sağlayacağına inandığı yeni bir iş arayışına girebilmektedir (Demirer, 2011: 30).

İş-yaşam dengesizliği kişinin iş ortamından sıkılmasına ve uzaklaşmasına, işten ayrılma isteğinde artışa, örgüte bağlılığında azalmaya ve çalışma ortamında motivasyon düşüklüğüne sebep olabilmektedir. İş ve yaşam dengesizliği ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların büyük bir kısmı, dengesizlik arttıkça, iş doyumunun azaldığı sonucunu desteklemektedir ( Bruck vd., 2002).

İş-yaşam dengesizliğinin iş alanındaki sonuçlarından bir diğeri de takım çalışmalarındaki performans düşüklüğüdür. İş-yaşam dengesini kuramamış bir işgören takım çalışmalarına kendini adayamaz ve takım çalışmasına katkı sağlayamadığı gibi çalışmayı da yavaşlatabilir. Yavaşlayan çalışma, takım arkadaşlarının emeğinin ve zamanının kaybına neden olmakta ve üretkenliği direkt etkilemektedir.

Son yıllardaki ekonomik koşullar nedeni ile işgörenler, örgütte iş tatmininin ve bağlılığın olmaması halinde bile işe devam etmektedirler. Bunun sebebi ise yeni bir iş bulamama kaygısı, bulunacak işin daha iyi olamayacağı endişesi ya da bulunan işin daha

az ücretli olacağı düşüncesidir. İş-yaşam dengesizliğinin iş alanındaki sonuçlarının başında iş doyumunun sağlanamaması ve örgüte olan bağlılığının azalması gelmektedir.

### 2.6.2. Ailevi/İlişkisel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliğinin ailevi/ilişkisel sonuçlarının başında aile bireyleri arasında huzursuzluğa sebep olması gelmektedir. İş-yaşam dengesini bozan düzensiz çalışma saatleri aile mutluluğunu olumsuz yönde etkilemektedir (Tausig ve Fenwick, 2001: 102).

Değişen yaşam koşulları aile içi rollerin değişmesinde etkili olmuştur. Daha önce ailede babanın görevi para kazanmak annenin görevi ise çocuklarla ve evin diğer işleriyle ilgilenmekken, günümüzde bu görevler ortak yapılmaktadır. Anne rolündeki bireyin iş yaşamına dâhil olmasıyla çift kariyerli annelerin çoğaldığı gözlemlenmektedir. Böylelikle ailedeki görevler ayrı değil bir arada yapılmaktadır. Bu durumun en olumsuz yanı çocuk bakımının aksaması ve bunun sonunda yaşanan sorunlardır.

Sosyal ve ekonomik alandaki değişimler aile yapısında bazı değişimlere sebep olmuştur. Bu durum çalışan ebeveynlerin çocuklarının ruhsal ve fiziksel gelişimleri üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bunun sonucunda da, çocuklarda ortaya çıkan öğrenme yavaşlıkları, güvensizlik, becerili olamama gibi problemler iş-yaşam dengesine bağlı olarak artmaktadır. Aksine bir etkileşimde, eğitim ve kariyerine devam edemediğinden dolayı çocuğunu suçlu gören annenin tavrı genel itibariyle anne-çocuk ilişkilerinde travmalara neden olmaktadır (Aycan vd., 2007: 58).

İş-yaşam dengesizliğinin aile içinde olumsuz sonuçlar doğuracağı bir başka sorun ise rol tatminsizliğidir (Clark, 2001: 348-365). İşi, ailesi ve kişisel yaşamı arasında denge kuramayan bireyler aile içindeki rollerinden şüphe duymaya başlamakta ve bu rolleri yeterince yerine getirememeye düşüncesi altında ezilmektedirler. Kariyerine ağırlık verip ailesini ihmal eden bir birey, eşine karşı iyi bir eş, çocuklarına karşı iyi bir anne ya da baba olup olmadığını kendi içinde sürekli sorgulamaktadır. Bu durum aile içindeki rollerden tatmin olamama ve yetersizlik hissi sonuçlarını doğurmaktadır. Ailevi/ilişkisel olarak belirtilen bu sonuçlar, aileyi bir arada tutan değerlerin kaybolmasına, bağların zayıflamasına ve aile üyelerinin birbirinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

### 2.6.3. Bireysel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliği yaşıyan bireyler bazı olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Yaşamdan duyulan tatminsizlik artmakta, aile yaşamı olumsuz etkilenmekte ve depresif bir ruh hali yaşanılmasına neden olmaktadır.

İş-yaşam dengesinin sağlanması için olanaklarını araştıran çoğu araştırmacının gözden kaçırdığı bir konu vardır; o da kişisel yaşamın bireyin yaşamında en az işi ve ailesi kadar önem taşıdığıdır. İnsan dünyaya bir kez gelir, işinden ve çevresinden çok, yaşadığı hayattan beklentileri vardır. Bu beklentilerini gerçekleştirmeye çalışırken yaşamını sürdürmesi için gerekli olan işi ve kendisinin de bir üyesi olduğu ailesi arasında bağlılıklar, sorumluluklar ve zorunluluklardan dolayı çatışma, rol yüklenmesi gibi sorunlarla karşılaşp, her alan sınırlarını geçerken denge problemleri yaşadığında, beklentilerinden uzaklaştığını, kendisi için bir şey yapmadığını düşünecek ve kişisel yaşamında tatminsizlik yaşamaktadır. İş-yaşam dengesinin bozulması sonucunda ortaya çıkan sıkıntılar örgütü de etkilemektedir dolayısıyla bireyin denge mücadelesinde en önemli rol, örgütlere ve işgörenlere düşmektedir (Demirer, 2011: 37). Bu alandaki sıkıntılar bireyin en çok etkilendiği ve sonuçların geri dönülmez şekilde sonlanacağı sorunlardır.

Yaşam dengesi bozulan bireylerde; stres artmakta ve yaşamdan duyulan memnuniyet azalmaktadır. Bunun sonucunda da bireylerin aile yaşamları olumsuz etkilenmekte, evlilikten duydukları tatmin azalmaktadır (Vatansever, 2008: 213).

#### 2.6.3.1. Davranışsal Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliği, bireyin davranışlarını direkt etkileyebileceğinden sigara ve alkol kullanımında artış görülebilmektedir. Bireyde şiddet eğilimi olabileceği gibi iş kazalarında da artış görülebilmektedir.

İş-yaşam dengesizliği iş ve aile ortamında davranış bozukluklarına sebep olabilmektedir. Dengesizlik halinin birey üzerinde yaptığı baskı ile davranış bozuklukları olabilmekte, bu durum ise açıkça gözlenebilmektedir. Davranış bozuklukları yaşandığında bireyin yakın çevresi de bu durumdan olumsuz yönde etkilenmektedir. İlk önce aile içinde göze çarpan bu olumsuz durum sonrasında iş ortamına da yansımaktadır.

Böylelikle hem aile yaşamında hem de iş yaşamında bireyden beklenen verim düşmektedir (Ulukapı, 2013: 33).

Davranışsal sonuçlar genellikle bireyin ötesine geçebilmekte, bireyin yakın çevresini doğrudan veya dolaylı yönde etkilemektedir. Örneğin, depresyona giren bir işgören, bunu ilk önce ailesine yansıtmakta ve iş ortamında istenmeyen sonuçlarla karşılaşabilmektedir. Davranışsal sonuçların olumsuz etkilerinin başında sağlık giderlerini arttırması gösterilebilmektedir (Küçükusta, 2007: 246).

Çalıştığı kurumda ve yaşamını sürdürdüğü ev ortamında gerekli huzuru sağlayamayan eşlerin aile yaşamları maalesef fazla uzun sürmemektedir. Örgütte üzerine yığılan aşırı baskının yanında evde özel işleriyle sürekli stres altında kalan kadın ya da erkek, kendisini etkileyen bu olumsuz havayı sürekli olarak üzerinde taşımaktadır. Ruhsal olarak bireyi etkisine alan bu olumsuz hava, davranış bozukluklarının yanı sıra sosyal ve ruhsal bozuklukları da beraberinde getirecektir. Bu durum iş-yaşam dengesizliği ile sonuçlanabilmektedir.

### **2.6.3.2. Psikolojik Sonuçlar**

Bireylerin mutlu, huzurlu ve kaliteli bir yaşam sürmesi ve yaşamın her alanında başarılı olabilmesi için ruhsal yapılarının sağlam olması gerekmektedir. İş- yaşam dengesindeki bozulmaların işgörenlerin psikolojilerini de aynı doğrultuda etkilediği görülebilmektedir.

Bireyler, yaşam alanlarında yaşadıkları noksanlıkları telafi edebilmek adına bir tarafı yaşamlarının merkezine koymaktadırlar. İş-yaşam dengesinin belirlenmesi, bireyin her iki alana ayırdıkları zamanın ve psikolojik kaynaklarının miktarının doğrudan bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yurtseven, 2008: 8).

İş-yaşam dengesizliğinin kişisel alandaki en önemli sonuçlarından birisi de psikolojik sonuçlardır. Başka bir deyişle ağır travmalara kadar dikkat edilmesi gereken durumlar meydana gelebilmektedir (Bacharack, vd., 1991: 39-53; Frone vd., 1992: 65-78 ). Bireyin denge bozukluğu sonucunda yaşayacağı stres; tükenmişlik sendromu, çaresizlik, kendisinin işine yetememe düşüncesi, depresyon gibi psikolojik bozuklukların bırakacağı ağır izlerle yaşamasına neden olabilmektedir.

İnsan yapı itibariyle sürekli karşısındaki ile yarış halindedir. Bu yarış gerek sosyal gerek psikolojik ve gerekse başarı eksenli olabilmektedir. Herhangi bir alanda kariyer hedefi olan birey bu alanda ilerlemek için çalışmaktadır. Bu onun yaşamında uğraştığı tek meşguliyet değildir. Bu yüzden zamanını hem işine hem de diğer sosyal faaliyetlerine dengeli bir şekilde paylaşırması gerekmektedir. Bunu kazanamadığı durumlarda birey ağır bir stres ve baskı altına girmektedir. Psikolojik baskıların artması bireyin algılarını etkilemekte ve bu durum bir nevi travmaya dönüşebilmektedir. Kişi mesleki ve sosyal doyumunu sağladığı esnek çalışma alanlarında kendine yetebildiği ölçüde mutlu olmakta ve ilişkilerini bu düzene göre yeniden kurabilmektedir.

### 2.6.3.3. Fiziksel Sonuçlar

İş-yaşam dengesizliğinin fiziksel sonuçlarını, yaşamı ciddi anlamda etkileyen ve ruhsal sorunların çözülememesi durumunda açığa çıkan bazı etkiler olarak görmek mümkündür.

Bireysel sonuçların sonucusu iş-yaşam dengesizliğinin fiziksel sonuçlarıdır. Daha önce bahsedilen davranışsal ve psikolojik sonuçların artması ile birey tıbbi anlamda sağlık sorunları yaşayabilmektedir. Bu durum fiziksel sonuç olarak adlandırılmakta ve birey ne ailesine gereken ilgiyi verebilmekte ne de iş yaşamına devam edebilmektedir (Ulukapı, 2013: 33).

İş kaynaklı stres veya iş aile çatışması sonucu doğan dengesizlikle oluşan stres sonucunda, ruhsal kaynaklı hastalıklar ile bunlara bağlı olarak yaşamı ciddi şekilde tehdit eden kardiyovasküler hastalıklar gibi fiziksel rahatsızlıkların ortaya çıktığı farklı araştırmalarla ortaya çıkmıştır (Klitzman vd., 1990: 222).

İş-yaşam dengesizliğinin psikolojik ve davranışsal sonuçları fiziksel sonuçları açığa çıkarmaktadır. Bu sonuçların başta bireye olmak üzere bireyin ailesine ve işine de olumsuz yansımaları içinden çıkılmaz bir durumun oluşmasına neden olmaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanmasının bireyin yaşamı boyunca önem taşıdığı ve üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu görmek mümkündür.

İş-yaşam dengesizliğinin adeta zincirleme şeklinde bireyi etkilemesi ve böyle bir durumda çok büyük sonuçların açığa çıkabileceği bilinmelidir. Bu belirtileri gösteren bireylerin durumu daha kötüye gitmeden gerekli iyileştirici tedbirler alınmalıdır. Bu

tedbirler alınırken kurulması çalışılan dengenin birey, aile ve iş arasında kurulması gerektiği unutulmamalı, bireyin sadece kendine zaman ayırabileceği imkânlar yaratılmalıdır. Bu şekilde birey dinlenme fırsatı bulmakta ve hem zihnini hem de bedenini kontrol altında tutabilmektedir.

## 2.7. ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

Önceleri iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma, genelin kabul ettiği normların dışında görülürken; örgütün en önemli unsurunun insan olduğu gerçeğinin benimsenmesiyle beraber, işgörenlerin yaşamı ile ilgili çeşitli yöntem ve uygulamalar geliştirilmeye başlanmıştır. Esnek çalışma, ülkelerin daha fazla yaşama dâhil etmeye çalıştığı ve sıkça gündeme gelen bir konu haline gelmiştir.

Gelişen teknoloji ve ekonomik ilişkiler göz önüne alındığında esneklik kavramı, çalışanlara çalışma saatlerini düzenleme imkânı sağlaması bakımından iş-yaşam arasında denge kurabilecekleri bir çalışma ortamı sağlamaktadır (TBMM Kanun Tasarısı, 2016).

Esnek çalışma gibi iş-yaşam dengesi stratejilerini destekleyen uygulamaları yerine getiremeyen örgütler, özellikle yönetim düzeyinde çok yetenekli çalışanlarını kaybetmeye başlamıştır. Kamu sektöründe ise iş-yaşam dengesi stratejileri, çalışan ailelerin iş-yaşam dengesini sağlamak için yasal kurallarla belirtilmiştir. Bununla birlikte, örgütler çalışanların refahını sağlamaya yönelik düzenlemelerin içinde yer alan iş-yaşam dengesi unsurlarına yasal kurallar kapsamında sahip olmakla birlikte, düzenli ve tutarlı bir şekilde iş-yaşam dengesine ulaşmada çalışanlara yeterli seviyede destek olamayabilmektedir. Bunun için sadece yasal kuralları barındırmanın yanında uygulamada da örgütlerin gereğini yapması gerekmektedir (Kossek vd., 2006: 349).

Küreselleşme, teknolojinin gelişmesi, ekonomideki hareketlilik, iç ve dış piyasadaki rekabetin artışı sonucu örgütlerin meydana gelen değişimlere uyum sağlaması beklenmektedir. Bu değişimler iş yaşamında istihdam yapıları ile üretim biçimi ve süresi değişimlerini de beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla klasik istihdam ve üretim biçimlerinden uzaklaşarak çalışma yaşamında esneklik uygulamalarına başlanmıştır. Bu uygulama hem işgörelere hem de işverenlere yardımcı olmaktadır. Nitekim iş yaşamında üretimin kalitesi ve işverenlerin memnuniyeti tek başına yeterli olmamaktadır. Üzerinde tartışılması ve dikkat edilmesi gereken bir diğer konu işgörelere iş-yaşam dengesini

sağlamalarıdır. Örgütte esnek çalışmaya geçilmesi iş-yaşam dengesinin sağlanması için gerekli olmaktadır. Ekonomik ve sosyal anlamda gelişimini tamamlamış ülkelerin birçoğunda esneklik, istihdamın artmasını ve işgörenlerin iş yaşamları ile kişisel yaşamları arasında denge kurmalarını sağlayan olumlu bir konu olarak kabul edilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Esnek çalışma ile iş-yaşam dengesini sağlamayı bilen işgörenler, yaşam kalitelerini artırmakla birlikte, değişik alanlarda yeteneklerini keşfetme ve geliştirme imkânı bulmaktadırlar.

Klasik 8-5 anlayışı ya da haftalık 45 saat çalışma zorunluluğu gibi uygulamalardan uzaklaşılarak işverenin ve işgörenin iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan işgörelere faydalı olacak esnek zamanlı çalışma programları, esnek çalışma saatleri ve sıkıştırılmış iş haftaları gibi zaman esnekliği sağlayan çalışma programları örgütler tarafından tercih edilmektedir (Torrington vd., 2008: 115-116).

Tam gün çalışmak zorunda olan işgörenler çalışma alanlarında bazı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu zorlukların aile yaşamını olumsuz bir biçimde etkilemesi, işgörenlerin esnek çalışma modellerini daha fazla tercih etmesini sağlamaktadır. Esnek çalışma modeli işgörelere bağlı olduğu iş kolu dışında kendisine ek gelir elde etme imkânı da sağlamaktadır.

Esnek çalışmanın bireysel seviyedeki en önemli yararı iş-yaşam dengesinin kurulmasına yaptığı katkıdır. Bununla birlikte esnek çalışmanın öne çıkmasının sebeplerinden bir diğeri de işgörenlerden daha fazla performans beklentisi ve işgörenlerin iş dışındaki yaşamı için zaman ayırabilmeleri imkânı vermesidir (Giannikis ve Mihail, 2011: 426).

Avustralya'da 495 akademik ve idari personel kapsamında yapılan araştırmada, akademik personelin iş yüklerinin fazla olması sebebiyle esnek çalışmayı daha az kullandıkları ve iş-yaşam dengesine yönelik tatminlerinin anlamlı şekilde daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sharafizad vd., 2011: 48). Yarı zamanlı veya geçici çalışma, işin paylaşılması, ev veya ofisten uzak ortamlarda bilgisayarlarla çalışma, değişken çalışma saatleri ve işin birisi aracılığı ile yerine getirilmesi gibi düzenlenmiş esnek çalışma modelleri iş-yaşam dengesinin anahtarı olarak gösterilmektedir (Glynn vd. 2002: 9).

İş-yaşam dengesi, aynı zamanda insan kaynakları yönetimi açısından da önem arz etmektedir. İş-yaşam dengesi ile ilgili yapılan çalışmalar, işgörenlerin taleplerinde

meydana gelen değişimlerin örgütler tarafından tespit edilmesine ve buna bağlı olarak örgütlerin esnek çalışma stratejileri oluşturmasına imkân sağlamıştır (Küçükusta, 2007: 191).

2002 yılında iş-yaşam dengesinin sağlanıp sağlanmadığı ile ilgili bir araştırma yapılmış ve ankete 1.500 kişi katılmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların % 70'inin sağlıklı bir iş-yaşam dengesini sağlayamadıkları ortaya çıkmıştır. 1997-2003 yılları arasında yapılan 30 ankette ise örgütlerin iş-yaşam dengesinin sağlanmasının önemini artırarak devam ettirdiği görülmüştür. Bunu sağlamak için işletmeler esnek çalışma modellerini işgörenlere daha çok sunmaya başlamışlardır (Locwood, 2003: 4-7). Toplumsal açıdan bakıldığı zaman iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma modellerinin faydalı olduğu ve gelecekte de bu uygulamaların tercih edilmeye devam edeceği öngörülmektedir.

Avrupa uygulamaları incelendiğinde, esnek çalışmanın bir taraftan işgörenlerin kişisel ihtiyaç ve kararlarına göre günlük çalışma süresinin başlangıç ve bitiş saatlerini ayarlayabilmelerine diğer taraftan da örgütlerin değişen iş yoğunluğuna sipariş ve üretim gereklerine göre programlama yapılabilmelerine imkân sağlayan çalışma süresi düzenlemeleri olduğu ifade edilmiştir (Aksu, 2012: 24).

Esnek çalışmanın olmadığı, geleneksel çalışmanın yoğun olarak görüldüğü, çalışanların sabah erken saatte işe gittiği bir ortamda, trafik sıkışıklığı nedeniyle yollarda fazlaca zaman kaybedilmekte ve böylelikle işe geç kalınabilmekte hatta çalışanlar kendilerini yorgun ve stresli hissedebilmektedirler. Esnek çalışma koşullarının uygulandığı ortamlarda ise çalışanlar işe gidiş-dönüşlerini trafik sıkışıklığı olmayan sakin zamanlara göre düzenleme imkânına sahip olabilmektedirler. Böylelikle, yollarda kaybedilecek vakitler en aza inmekte, çalışanlar kendilerini daha az yorgun ve daha iyi hissetmekte ve bununla birlikte verimlilikleri de artmaktadır. İşe gidiş ve dönüş saatini kendisi düzenleyen bir çalışan açısından bakıldığında iş-yaşam dengesini kurmak daha kolay olacağı için, çalışanın iş doyumunun artacağı beklenmektedir (Başdoğan, 2015: 39).

Yukarıda belirtilen tüm özelliklerin yanında esnek çalışma işgörenlere daha farklı iş olanakları sunmaktadır. İşgörenler boş vakitlerinde başka işlerle ilgilenererek kısa zamanda daha fazla iş yapabilmektedirler (Özgener, 2005: 52). Bu durum işletmeler



arasında rekabet ortamının doğmasına ve üretimin artmasına neden olmaktadır. Esnek çalışma modellerinin yapıldığı bir örgütte işgörenler, rahatlıkla iş-yaşam dengesini sağlayabilmektedirler. İşgörenlerin hakları yeterince korunmamış ve esnek çalışma modelleri iyi düzenlenmemiş bir örgütte iş-yaşam dengesinin sağlanması güç olmaktadır.

İşgörenler açısından esnek çalışma kendi ihtiyaçlarına göre belirleme özgürlüğü verdiği için önemlidir (Demir, Gerşit, 2008: 68). Esnek çalışma işgörelere kendi çalışma programını kendisi hazırlama fırsatı sağlayacaktır.

İşveren ve işgörenler esnek çalışma sayesinde çalışma ortamında aynı vakitlerde bulunmamaktadırlar. Bu şekilde iş ortamında işverenler ile işgörenler arasında herhangi problemin doğması mümkün olmamaktadır (Özgener, 2005: 53).

Sanayi devrimi ve ilerleyen teknolojik gelişmeler esnek çalışmayı daha önemli hale getirmiştir. Nüfusun hızla arttığı toplumlarda işsizlik oranının azalması ve istihdamın sağlanması için esnek çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Ekonomik gelişmişliğin ön plana itilmesi ve üretimin artması da bu bağlamda önemlidir (Özgener, 2005: 54).

Kamusal alanda işgörenler kendi haklarının korunması açısından sendikal faaliyetler içerisinde yer almaktadırlar. Sendikalar ise işgören üzerindeki yoğun baskının kalkması ve kendilerine daha fazla zaman ayırabilmeleri için esnek çalışmayı desteklemektedirler.

Esnek çalışmayla beraber işgöreni fiziksel ortama bağlayan unsurlar da ortadan kalkmış olacak ve işgören işlerini yapmak için herhangi bir mekâna ihtiyaç duymayacak aynı zamanda işi evden yapabileceği için herhangi finansal bir gideri olmayacak ve vakit kaybedeceği durumlarla karşılaşmayacaktır (Özgener,2005: 64-65).

Esnek çalışmanın işveren açısından bir faydası, kendi işletmesini kuracağı herhangi bir ortama gerek duymamasıdır. Bu anlamda giderleri azalan işveren maddi anlamda zarara uğramamış olacaktır. İş-yaşam arasındaki ilişkinin olumsuz olması bireyi ve iş yaşamını olumsuz etkilemektedir. Bu durum fiziksel bir takım sorunların da meydana gelmesine sebep olabilir (Duxbury ve Higgins, 1991: 60-74).

İş-yaşam dengesinin sağlanamaması gerek işgören üzerinde psikolojik sorunlara neden olacağı gibi işveriminin de düşmesine neden olacaktır. Psikolojik anlamda bakıldığı zaman bireyler, kendilerini rahat hissettikleri yerlere daha kolay uyum

sağlamakta, toplumsal faaliyetlere daha aktif katılma imkânı bulabilmekte ve dolayısıyla iş-yaşam arasındaki dengeyi daha kolay sağlayabilmektedirler. Bu koşullar gözönünde tutulduğu zaman işgörenin çalıştığı kurumda verimliliği artırmak amacıyla yapılması düşünülen motive edici çalışma düzenlemeleri, iş ve aile yaşamı arasındaki çatışmalar üzerinde de engelleyici rol oynayacaktır (Thomas and Ganster, 1995: 6). Benzer şekilde Burke, işgörenler üzerinde çevrenin desteğinin olmasının da önemli bir etkisi olacağını ve dolayısıyla iş-yaşam arasında dengenin kurulacağını ileri sürmektedir (Burke, 1988: 287).

Esnek çalışma ile işgörenin çalışma zamanı kendine göre ayarlaması ve ailesine yeterli zaman ayırabilmesi iş verimini artırmakta ve toplumsal ilişkilerinde de doyuma ulaşmasını sağlamaktadır. İşgören bu şekilde belli saatlerde çalıştıktan sonra diğer saatlerde sosyal etkinlikler için zaman bulabilmektedir. Sosyal ilişkiler kuran işgören çalışma hayatında daha mutlu olmakta böylelikle iş yaşamını da yorucu bir çalışma süreci olarak değil kendisine eğlence veren bir hobi gibi görmektedir. İşgören mutlu olduğu oranda iş yaşamında da verimli olur. İşgören esnek çalışma sayesinde çocuklarıyla daha fazla zaman geçirme imkânı bulabilmektedir. Ailede çocuk ile geçirilen zaman çocuk üzerinde etkili olmakta ve çocukta aile sevgisinin oluşmasını ve sosyal ilişkilerinde de çocuğun başarılı olmasını sağlamaktadır. Böylelikle çocuklar üzerinde olumlu psikolojik etkiler yapmaktadır. Özellikle kadınların iş-yaşam dengesini sağlamada esnek çalışmanın önemini göz ardı etmemek gerekmektedir. Kadınlar üzerinde toplumsal baskı ve sorumlulukların fazla olduğu söylemek mümkündür. Kadının iş yaşamına girmesiyle birlikte bu baskı ve sorumluluklar daha da artmıştır. Esnek çalışmanın uygulanmasının kadınlar üzerinde söz konusu baskı ve sorumlulukları hafifletmesi açısından önemli olduğu gözle görülür bir gerçektir. Hem evine karşı hem de işine karşı sorumlu olan kadınların bu iki role ayak uydurması geleneksel çalışma koşulları ile daha zor olabilmektedir. Esnek çalışma, kadına bu zorlukları aşma imkânı vermektedir.



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**İŞ-YAŞAM DENGESİNİN SAĞLANMASINDA ESNEK ÇALIŞMANIN  
ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### 3.1. ARAŞTIRMA EVRENİ HAKKINDA GENEL BİLGİ

Araştırma kapsamında Kütahya bölgesinde kozmetik sektöründe esnek zamanlı çalışanlar ana kütle olarak belirlenmiştir. Bu ana kütlelerin ulusal çapta organize olmuş kozmetik sektörünün Kütahya’da 500 esnek çalışanı olduğu belirlenmiştir. Araştırma örnekleme; gönüllülük esasına göre, esnek çalışma yapan 220 çalışandır. Bu çalışanlarla yüz-yüze, elektronik posta ve telefon ile iletişime geçilmiştir. Veri seti oluşturulurken 18 anketin hatalı ve yanlış doldurulduğu için elenmiş ve 202 çalışandan alınan verilerle veri seti oluşturulmuştur.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesi ile esnek çalışma arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik araştırmayla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmada kullanılan yöntem ve araştırma hipotezleri ele alınıp incelenmeye çalışılmıştır.

#### 3.2.1. Araştırmanın Amacı

Yaşam koşullarının değişmesi ile birlikte çalışma koşullarının da değişime uğraması, iş-yaşam dengesini gündeme getirmiştir. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi ve bu dengenin sürekliliği oldukça önemlidir. İşgörenin iş-yaşam dengesi, hem işteki başarısını hem de örgütün başarısını etkilemektedir. Bu nedenle işgörenin iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan örgütler, esnek çalışma ile bunu başarmaya çalışmaktadırlar.

Bu çalışmanın amacı araştırma yapılan bölgede gönüllülük esasına göre kozmetik sektörü çalışanlarının esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi etkileşiminin tespit edilmesidir. Bu amaçla demografik değişkenler, esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi ilişkileri araştırılacaktır.

#### 3.2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada 2 ölçek ile demografik ifadelerden oluşan veri seti kullanılmıştır. Esnek Çalışma Ölçeği 13 ifadeden, İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 15 ifadeden ve demografik sorular 7 ifadeden oluşmaktadır. Toplamda 28 ifade Likert tipinde (1.Hiç Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım-Ortadayım, 4. Katılıyorum, 5.Tamamen Katılıyorum) ve 7

adet demografik özellikler içeren ifadelerden oluşan anket 202 çalışana uygulanmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizinde SPSS (18.0) paket programı kullanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık seviyesi %5 ( $p=0,05$ ) alınmıştır ve istatistiksel anlamlılık için  $p<0,05$  düzeyi aranmıştır. Hipotezler doğrultusunda elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Faktör Analizi, Güvenilirlik Testi, ANOVA, T-Testleri, Regresyon ve Korelasyon analizi yapılmıştır.

Ölçekte bulunan ifadelerin faktör yüklerinin minimum değerleri araştırmadan araştırmaya değişiklik göstermektedir. Genel olarak 0,50 olmakla birlikte 250 üzerindeki örneklerde faktör yüklerinin en az 0,35 olmasını yeterli görülebilir (Hair vd., 2011). Araştırmada kullanılan 2 ölçek için eğik döndürme (Promax), faktör yükleri 0,40 üzerinde, çıkarım metodu olarak Temel Bileşenler (Principal Components) seçilerek faktör analizi yapılmıştır.

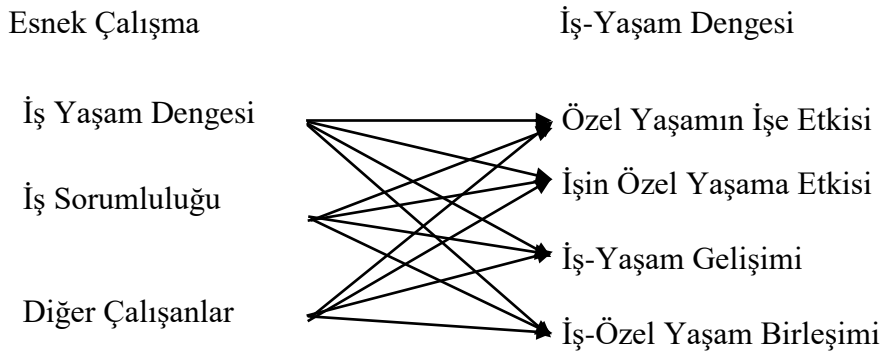
Araştırmada birinci anket olarak Majella J. Albion' un esnek çalışma saatleri düzenlemelerine yönelik tutumlarını ölçmek için geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Çamlı (2010) 'nın, Şahin (2014) 'in ve Başdoğan (2016) 'nın yüksek lisans tez çalışmalarında ölçeği kullandığı görülmektedir. Çamlı ölçeği kullanırken Majella J. Albion'un Australian Journal of Management dergisinde yayınlanan "A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options" adlı makalesinden faydalanmıştır. 13 ifadeden oluşan esnek çalışma ölçeği 3 faktörden oluşmaktadır.

Araştırmanın iş-yaşam dengesi ölçeği, 2003 yılında Fisher vd. tarafından geliştirilen ölçektir. Deniz Küçükusta'nın 2007'de yapmış olduğu doktora tezinde kullanmıştır.

### **3.2.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada, esnek çalışma, esnek çalışma alt faktörleri, demografik özelliklerin; iş-yaşam dengesi ile ilişkisinin test edilmesi için araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir.

**Şekil 3.1:** Araştırmanın Modeli



H<sub>1</sub>: Esnek çalışma, iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1a</sub>: Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1b</sub>: Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1c</sub>: Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1ç</sub>: Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1d</sub>: Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1e</sub>: Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1f</sub>: Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1g</sub>: Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1h</sub>: Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1i</sub>: Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1i</sub>: Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>1j</sub>: Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.

H<sub>2</sub>: Esnek çalışma, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H<sub>2a</sub>: İş-yaşam dengesi, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H<sub>3</sub>: Esnek çalışma, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

H<sub>3a</sub>: İş-yaşam dengesi, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEMOGRAFİK VERİLER**

Bu bölümde araştırma kapsamına alınan 202 katılımcının demografik bilgileri, kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri, frekans dağılımları, regresyon analizleri vb. ile yorumlanması yer almaktadır. Bu kısımda demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı analizler yapılmıştır.

**Tablo 3.1:** Demografik Verilere İlişkin Frekans ve Yüzde Tablosu

Demografik Özellikler		Sayı	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	49	24,3
	Kadın	153	75,7
Yaş	20-25	46	22,8
	26-30	36	17,8
	31-35	55	27,2
	36-40	32	15,8
	41+	33	16,3
Medeni Durum	Evli	66	32,7
	Bekâr	136	67,3
Aylık Gelir	1000TL ve Altı	32	15,8
	1001-2000	51	25,2
	2001-3000	55	27,2
	3001-4000	34	16,8
	4001TL +	30	14,9
Eğitim	Lise	56	27,7
	Önlisans	49	24,3
	Lisans	65	32,2
	Lisansüstü	32	15,8
Kurumda Çalışma Süresi	1 Yıdan Az	111	55,0
	1-5	58	28,7
	6-10	33	16,3
Mesleki Kıdemi	1-5	79	39,1
	6-10	74	36,6
	11 Yıl +	49	24,3

Tablo 3.1’de araştırmaya katılan 202 çalışanın cinsiyetlerine göre inceleme yapıldığında kadın sayısı 153 (%75,7) iken erkek sayısı 49 (%24,3) olduğu ve kadınların araştırmaya katılımının daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1’de yaşa göre inceleme yapıldığında araştırmaya katılanların %22,8’inin 20-25 yaş aralığında, %17,8’inin 26-30 yaş aralığında, %27,2’sinin 31-35 yaş aralığında, %15,8’inin 36-40 yaş aralığında, %16,3’ünün 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.1’de medeni duruma göre incelendiğinde araştırmaya katılanların %32,7’sinin evli, %67,3’ünün ise bekâr olduğu görülmektedir. Buna göre evli sayısı 66 iken bekâr sayısı 136’dır ve bekâr katılımcının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.1’de araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyine göre durumları incelendiğinde %15,8’inin aylık geliri 1000 TL ve altı arasında olduğu, %25,2’sinin aylık gelirinin 1001-2000 TL arasında olduğu, %27,2’sinin aylık gelirinin 2001-3000 TL



arasında olduğu, %16,8'inin aylık gelirinin 3001-4000 TL arasında olduğu, %14,9'unun aylık gelirinin 4001 TL ve üzeri olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.1'de eğitim durumu incelendiğinde araştırmaya katılanların %27,7'si lise, %24,3'ü ön lisans, %32,2'si lisans ve %15,8'i lisansüstü mezunu olduklarını beyan etmişlerdir.

Tablo 3.1'de araştırmaya katılanların kurumda çalışma süreleri incelendiğinde %55'inin 1 yıldan az, %28,7'sinin 1-5 yıl arası, %16,3'ünün 6-10 yıl arası olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.1'de araştırmaya katılanların %39,1'inin 1-5 yıl arası, %36,6'sının 6-10 yıl arası, %24,3'ünün 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmüştür.

### **3.3.1. Ölçeklerin Faktör Analizi İle Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi**

Kullanılan 2 ölçeğin açımlayıcı faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Açımlayıcı faktör analizinde faktörler arası korelasyon ilişkilerinin varlığı bulunmaya çalışılır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik testi yapılmıştır. KMO örneklem yeterliliği için uygun görülen alt sınır değeri 0,50'dir. Bu değer 0,80 ile 0,90 arasında olması çok iyi olarak değerlendirilmektedir. Normal dağılımın göstergesi Eğiklik/Basıklık değerleri -3 ile +3 arasında olmalıdır (Kalaycı, 2010:322). Ortak varyansın açıklama derecesi 200 üstü örneklemelerde 0,50'den büyük olması beklenmelidir (Field, 2002). Faktörlerin korelasyona bağlı iç tutarlıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısının 0,80'den yüksek olması iyi olarak değerlendirilebilir (Büyüköztürk, 2002).

Esnek çalışma (EÇ) olarak, iş-yaşam dengesi (IY) olarak kodlanmıştır. Esnek çalışmanın alt faktörleri "İş-Yaşam Dengesi" (EÇ1) olarak, "İş Sorumluluğu" (EÇ2) olarak, "Diğer Çalışanlar" faktörü ise (EÇ3) olarak kodlanmıştır. İş-yaşam dengesi alt faktörleri "Özel Yaşamın İşe Etkisi" faktörü (IY1) olarak, "İşin Özel Yaşama Etkisi" (IY2) olarak, "İş-Yaşam Gelişimi" faktörü (IY3) olarak, "İş-Özel Yaşam Birleşimi" faktörü ise (IY4) olarak kodlanmıştır.

### 3.3.1.1. Esnek Çalışmanın Faktör Analizi İle Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Esnek çalışma ölçeğini daha anlaşılır ve yalın hale gelebilmesi için boyutlara indirgemek yani teorik açıdan anlamlı olması amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İstatistiksel analizler SPSS 18.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Faktör analizi ölçekler üzerinde ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve her bir ölçeğin Cronbach's Alpha değeri hesaplanmıştır.

13 ifadeden oluşan esnek çalışma ölçeğinin 3 faktörden oluşan faktör analizi Tablo 3.2’de sunulmuştur.

**Tablo 3.2:** Esnek Çalışmanın Açımlayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör yükü			A	Açıklanan varyans %	KMO
	1	2	3			
EÇ1	,882			0,777	53,713	0,846
EÇ5	,681					
EÇ3	,681					
EÇ2	,670					
EÇ4	,552					
EÇ11		,824		0,721		
EÇ12		,824				
EÇ10		,760				
EÇ13		,555				
EÇ7			,909	0,634		
EÇ8			,790			
EÇ6			,466			
EÇ9			,410			

Tabloda görüldüğü gibi madde yükleri, 410 ile 909 arasında değişmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 3 alt faktör elde edilmiştir. Bu faktörler ise, “İş-Yaşam Dengesi” (EÇ1), “İş Sorumluluğu” (EÇ2) ve “Diğer Çalışanlar” (EÇ3)’dir. Esnek çalışma düzenlemelerine yönelik 1,2,3,4 ve 5. sorular iş-yaşam dengesine ilişkin sorulardır. 10,11,12 ve 13. sorular iş sorumluluğu ile ilgili sorulardır. 6,7,8 ve 9. sorular ise diğer çalışanlar boyutunu ilgilendiren sorulardır.

3 faktörlü ve 13 ifadeden oluşan ölçeğin açıklanan toplam varyans değeri %53,713’tür. Güvenilirlik katsayısı Cronbach’s Alpha Değeri 0,836 ile KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ise 0,846 ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

### 3.3.1.2. İş-Yaşam Dengesinin Faktör Analizi ile Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

İş-yaşam dengesi ölçeğinin esnek çalışma ölçeğinde olduğu gibi daha anlaşılır ve yalın hale gelebilmesi için boyutlara indirgemek yani teorik açıdan anlamlı olması amacıyla açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. 15 ifadeden oluşan İş-Yaşam Dengesi ölçeğinin faktör analizi Tablo 3.3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.3:** İş-Yaşam Dengesinin Açımlayıcı Faktör Analizi

İfadeler	Faktör yükü				$\alpha$	Açıklanan varyans %	KMO
	1	2	3	4			
IY4	0,840				0,778	59,975	0,803
IY3	0,741						
IY5	0,660						
IY1	0,649						
IY2	0,556						
IY13		0,790			0,752		
IY11		0,737					
IY10		0,642					
IY12		0,615					
IY7			0,805		0,726		
IY8			0,728				
IY6			0,685				
IY9			0,535				
IY14				0,827	0,547		
IY15				0,790			

Tabloda görüldüğü üzere madde yükleri 0,535 ile 0,840 arasında değişmektedir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi neticesinde 4 alt faktör elde edilmiştir. Bu faktörler ise, “Özel Yaşamın İşe Etkisi” (IY1), “İşin Özel Yaşama Etkisi” (IY2), “İş-Yaşam Gelişimi” (IY3) ve “İş-Özel Yaşam Birleşimi” (IY4)’dir. İş-yaşam dengesine yönelik 1,2,3,4 ve 5. sorular özel yaşamın işe etkisi boyutuna ilişkin sorulardır. 10,11,12 ve 13. sorular işin özel yaşama etkisi ile ilgili sorulardır. 6,7,8 ve 9. sorular iş-yaşam gelişimi boyutunu ve 14,15. sorular ise iş-yaşam birleşimi boyutunu ilgilendiren sorulardır.

4 faktörlü ve 15 ifadeden oluşan ölçeğin açıklanan toplam varyans değeri %59,975’dir. Güvenilirlik katsayısı Cronbach’s Alpha Değeri 0,818 ile KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) değeri ise 0,803 ile çok iyi olduğu tespit edilmiştir.

### 3.4. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE AİT FARK TESTLERİ

Bu bölümde bazı demografik değişkenler ile iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma arasındaki ilişkiler t testi ve Anova testi ile analizi yapılacaktır. T Testi iki örneklem

arasındaki ortalamaların önemli seviyede farklılık olup/olmadığının tespitinde kullanılan bir testtir (Kalaycı, 2010: 74). Tek yönlü varyans (ANOVA) ise ikiden fazla örneklem grubu arasındaki ortalamalar arasında farklılık olup/olmadığının tespitinde kullanılan bir testtir (Kalaycı, 2010: 131).

### 3.4.1. Cinsiyet ile İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Fark Testi

Tablo 3.4’de “bağımsız iki grup t- testi” sonucuna göre cinsiyetin iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma üzerinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.4:** Cinsiyet ile EÇ ve İY Fark Testi

Cinsiyet	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Eşitlik için t-testi						
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-kuyruklu)	Ort. Farkı	S.H. Farkı	Farkın% 95 Güven Aralığı	
								Altsınır	Üstsınır
EÇ genelort	5,694	,018	,406	200	,685	,02134	,05257	-,08232	,12501
			,440	93,689	,661	,02134	,04848	-,07492	,11760
İY genelort	,105	,746	-1,656	200	,099	-,07245	,04374	-,15869	,01380
			-1,613	77,736	,111	-,07245	,04490	-,16184	,01695

### 3.4.2. Medeni Durum ile İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Fark Testi

Tablo 3.5’de “bağımsız iki grup t- testi” sonucuna göre medeni durumun (evli-bekâr) iş-yaşam dengesi ve esnek çalışma üzerine  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.5:** Medeni Durum ile EÇ ve İY Fark Testi

Medeni Durum	Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Eşitlik için t-testi						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-kuyruklu)	Ort. Farkı	S.H. Farkı	Farkın% 95 Güven Aralığı	
								Altsınır	Üstsınır
EÇ genelort	,049	,825	,360	200	,719	,01729	,04805	-,07746	,11204
			,362	130,759	,718	,01729	,04777	-,07721	,11179
İY genelort	8,385	,004	1,098	200	,273	,04406	,04012	-,03506	,12319
			1,211	166,071	,228	,04406	,03638	-,02777	,11590

### 3.4.3. Yaş İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Tablo 3.6’da “Tek Yönlü ANOVA” sonucuna göre yaş gruplarının esnek çalışma ve iş yaşam dengesi alt faktörleri üzerinde (IY1.ort Hariç)  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.6:** Yaş ile EÇ ve IY Alt Faktörleri Arasında ANOVA

Yaş		Kareler Toplamı	df	Ort. Kareler	F	Sig.
EÇ genelort	Gruplararası	,537	4	,134	1,322	,263
	Grupiçi	19,995	197	,101		
	Toplam	20,532	201			
IY genelort	Gruplararası	,490	4	,123	1,736	,143
	Grupiçi	13,904	197	,071		
	Toplam	14,394	201			
EÇ1.ort	Gruplararası	,566	4	,142	1,030	,393
	Grupiçi	27,092	197	,138		
	Toplam	27,659	201			
EÇ2.ort	Gruplararası	,769	4	,192	1,163	,328
	Grupiçi	32,550	197	,165		
	Toplam	33,318	201			
EÇ3.ort	Gruplararası	1,090	4	,273	1,662	,160
	Grupiçi	32,300	197	,164		
	Toplam	33,390	201			
IY1.ort	Gruplararası	1,817	4	,454	3,882	<b>,005</b>
	Grupiçi	23,050	197	,117		
	Toplam	24,867	201			
IY2.ort	Gruplararası	,647	4	,162	,997	,410
	Grupiçi	31,970	197	,162		
	Toplam	32,618	201			
IY3.ort	Gruplararası	,424	4	,106	,748	,561
	Grupiçi	27,943	197	,142		
	Toplam	28,368	201			
IY4.ort	Gruplararası	,265	4	,066	,292	,883
	Grupiçi	44,740	197	,227		
	Toplam	45,005	201			

IY1.ort. (özel yaşamın işe etkisi) için gruplar arasında  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek için Tablo 3.7’de sunulduğu üzere Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 3.7:** Yaş ile İY1 Alt Faktörü Arasında Post-Hoc Tukey Testi

(I) Yaş	(J) Yaş	Ort. Farkı (I-J)	Std.Hata	Sig.	95% Güven aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
20-25	26-30 Yaş	,17778	,07612	,138	-,0318	,3873
	31-35 Yaş	-,10727	,06834	,519	-,2954	,0809
	36-40 Yaş	,01875	,07874	,999	-,1980	,2355
	41 Yaş ve Üzeri	,04545	,07803	,978	-,1694	,2603
26-30	20-25 Yaş	-,17778	,07612	,138	-,3873	,0318
	31-35 Yaş	-,28505*	,07333	,001	-,4869	-,0832
	36-40 Yaş	-,15903	,08311	,314	-,3878	,0698
	41 Yaş ve Üzeri	-,13232	,08244	,496	-,3593	,0946
31-35	20-25 Yaş	,10727	,06834	,519	-,0809	,2954
	26-30 Yaş	,28505*	,07333	,001	,0832	,4869
	36-40 Yaş	,12602	,07605	,463	-,0834	,3354
	41 Yaş ve Üzeri	,15273	,07532	,257	-,0546	,3601
36-40	20-25 Yaş	-,01875	,07874	,999	-,2355	,1980
	26-30 Yaş	,15903	,08311	,314	-,0698	,3878
	31-35 Yaş	-,12602	,07605	,463	-,3354	,0834
	41 Yaş ve Üzeri	,02670	,08486	,998	-,2069	,2604
41 ve Üzeri	20-25 Yaş	-,04545	,07803	,978	-,2603	,1694
	26-30 Yaş	,13232	,08244	,496	-,0946	,3593
	31-35 Yaş	-,15273	,07532	,257	-,3601	,0546
	36-40 Yaş	-,02670	,08486	,998	-,2604	,2069

İş-yaşam dengesi alt faktörlerinden İY1 (özel yaşamın işe etkisi)'e 26-30 yaş grubunun 31-35 yaş grubuna göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın yaşı daha genç olanların özel yaşamının işe olan etkisinden kaynaklandığı, bu etkiyle henüz baş edemedikleriyle açıklanabilir.

#### 3.4.4. Gelir İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Arasında Çoklu Karşılaştırma Testi

Katılımcıların gelir durumuna göre esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi alt faktörleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır.

**Tablo 3.8:** Gelir ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Arasında ANOVA

Gelir		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kareler	F	Sig.
EÇ genelort	Gruplararası	,512	4	,128	1,258	,288
	Grupiçi	20,020	197	,102		
	Toplam	20,532	201			
İY genelort	Gruplararası	,393	4	,098	1,383	,241
	Grupiçi	14,001	197	,071		
	Toplam	14,394	201			
EÇ1.ort	Gruplararası	,511	4	,128	,926	,450
	Grupiçi	27,148	197	,138		
	Toplam	27,659	201			
EÇ2.ort	Gruplararası	1,276	4	,319	1,961	,102
	Grupiçi	32,043	197	,163		
	Toplam	33,318	201			
EÇ3.ort	Gruplararası	,190	4	,047	,281	,890
	Grupiçi	33,200	197	,169		
	Toplam	33,390	201			
İY1.ort	Gruplararası	1,100	4	,275	2,280	,062
	Grupiçi	23,766	197	,121		
	Toplam	24,867	201			
İY2.ort	Gruplararası	,797	4	,199	1,233	,298
	Grupiçi	31,821	197	,162		
	Toplam	32,618	201			
İY3.ort	Gruplararası	,433	4	,108	,763	,550
	Grupiçi	27,935	197	,142		
	Toplam	28,368	201			
İY4.ort	Gruplararası	,730	4	,183	,813	,519
	Grupiçi	44,274	197	,225		
	Toplam	45,005	201			

Tablo 3.8’de “Tek Yönlü ANOVA” sonucuna göre gelir gruplarının esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi alt faktörleri üzerinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

### 3.4.5. Eğitim İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Tablo 3.9’da “Tek Yönlü ANOVA” sonucuna göre eğitim gruplarının hem esnek çalışma hem de iş-yaşam dengesi üzerinde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.9:** Eğitim ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Eğitim		Kareler Toplamı	df	Ort. Kareler	F	Sig.
EÇ genelort	Gruplararası	,043	3	,014	,139	,937
	Grupiçi	20,488	198	,103		
	Toplam	20,532	201			
İY genelort	Gruplararası	,384	3	,128	1,808	,147
	Grupiçi	14,010	198	,071		
	Toplam	14,394	201			
EÇ1.ort	Gruplararası	,142	3	,047	,340	,797
	Grupiçi	27,517	198	,139		
	Toplam	27,659	201			
EÇ2.ort	Gruplararası	,370	3	,123	,741	,529
	Grupiçi	32,948	198	,166		
	Toplam	33,318	201			
EÇ3.ort	Gruplararası	,062	3	,021	,122	,947
	Grupiçi	33,328	198	,168		
	Toplam	33,390	201			
İY1.ort	Gruplararası	,681	3	,227	1,858	,138
	Grupiçi	24,186	198	,122		
	Toplam	24,867	201			
İY2.ort	Gruplararası	,984	3	,328	2,053	,108
	Grupiçi	31,633	198	,160		
	Toplam	32,618	201			
İY3.ort	Gruplararası	,216	3	,072	,507	,678
	Grupiçi	28,151	198	,142		
	Toplam	28,368	201			
İY4.ort	Gruplararası	,547	3	,182	,812	,488
	Grupiçi	44,458	198	,225		
	Toplam	45,005	201			

#### 3.4.6. Kurumda Çalışma Süresi İle İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Tablo 3.10'da "Tek Yönlü ANOVA" sonucuna göre katılımcıların kurumda çalışma sürelerinin esnek çalışma ve iş yaşam dengesi alt faktörleri üzerinde (EÇ1.ort hariç)  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.



**Tablo 3.10:** Kurumda Çalışma Süresi ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Kurumda Çalışma süresi		Kareler Toplamı	df	Ort. Kareler	F	Sig.
EÇ genelort	Gruplararası	,248	2	,124	1,218	,298
	Grupiçi	20,283	199	,102		
	Toplam	20,532	201			
İY genelort	Gruplararası	,276	2	,138	1,945	,146
	Grupiçi	14,118	199	,071		
	Toplam	14,394	201			
EÇ1.ort	Gruplararası	,892	2	,446	3,317	<b>,038</b>
	Grupiçi	26,767	199	,135		
	Toplam	27,659	201			
EÇ2.ort	Gruplararası	,130	2	,065	,390	,677
	Grupiçi	33,188	199	,167		
	Toplam	33,318	201			
EÇ3.ort	Gruplararası	,184	2	,092	,551	,577
	Grupiçi	33,206	199	,167		
	Toplam	33,390	201			
İY1.ort	Gruplararası	,166	2	,083	,670	,513
	Grupiçi	24,700	199	,124		
	Toplam	24,867	201			
İY2.ort	Gruplararası	,457	2	,229	1,415	,245
	Grupiçi	32,160	199	,162		
	Toplam	32,618	201			
İY3.ort	Gruplararası	,228	2	,114	,806	,448
	Grupiçi	28,140	199	,141		
	Toplam	28,368	201			
İY4.ort	Gruplararası	,694	2	,347	1,557	,213
	Grupiçi	44,311	199	,223		
	Toplam	45,005	201			

EÇ1'in (İş-Yaşam Dengesi) kurumda çalışma süreleri arasında hangisinde anlamlı farkın olduğunu saptamak için Tablo 3.11'de Post Hoc Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 3.11:** Kurumda Çalışma Süresi ile EÇ1 Alt Faktörü Arasında Post-Hoc Tukey Testi

(I) Kurumda Çalışma Süresi	(J) Kurumda Çalışma Süresi	Ort.Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
1 Yıdan Az	1-5 Yıl Arası	-,04678	,05942	,711	-,1871	,0935
	6-10 Yıl Arası	-,18722*	,07272	,029	-,3589	-,0155
1-5 Yıl Arası	1 Yıdan Az	,04678	,05942	,711	-,0935	,1871
	6-10 Yıl Arası	-,14044	,07997	,187	-,3293	,0484
6-10 Yıl Arası	1 Yıdan Az	,18722*	,07272	,029	,0155	,3589
	1-5 Yıl Arası	,14044	,07997	,187	-,0484	,3293

Esnek çalışma alt faktörlerinden EÇ1 (İş Yaşam Dengesi) 'e kurumda çalışma süresi 1 yıldan az olanların; 6-10 yıl kurumda çalışanlara göre  $p<0,05$  anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın kurumda yeni işe başlayanların daha önce başlayanlara göre dezavantajlı durumda olduğunu, bunun sonucunda esnek çalışmanın alt faktörü olan iş-yaşam dengesini henüz oluşturamadıkları şeklinde açıklanabilir.

### 3.4.7. Mesleki Kıdem İle EÇ Ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Tablo 3.12’de “Tek Yönlü ANOVA” sonucuna göre katılımcıların mesleki kıdemlerinin esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi alt faktörleri üzerinde (İY1.ort hariç)  $p<0,05$  anlamlılık düzeyine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 3.12:** Mesleki Kıdem ile EÇ ve İY Alt Faktörleri Çoklu Karşılaştırma Testi

Meslek Kıdemi		Kareler Toplamı	df	Ort. Kareler	F	Sig.
EÇ genelort	Gruplar arası	,008	2	,004	,038	,963
	Grup içi	20,524	199	,103		
	Toplam	20,532	201			
İY genelort	Gruplar arası	,090	2	,045	,626	,536
	Grup içi	14,304	199	,072		
	Toplam	14,394	201			
EÇ1.ort	Gruplar arası	,023	2	,012	,084	,919
	Grup içi	27,635	199	,139		
	Toplam	27,659	201			
EÇ2.ort	Gruplar arası	,052	2	,026	,156	,856
	Grup içi	33,266	199	,167		
	Toplam	33,318	201			
EÇ3.ort	Gruplar arası	,038	2	,019	,115	,892
	Grup içi	33,352	199	,168		
	Toplam	33,390	201			
İY1.ort	Gruplar arası	,966	2	,483	4,023	<b>,019</b>
	Grup içi	23,900	199	,120		
	Toplam	24,867	201			
İY2.ort	Gruplar arası	,119	2	,059	,363	,696
	Grup içi	32,499	199	,163		
	Toplam	32,618	201			
İY3.ort	Gruplar arası	,041	2	,021	,146	,865
	Grup içi	28,326	199	,142		
	Toplam	28,368	201			
İY4.ort	Gruplar arası	,102	2	,051	,226	,798
	Grup içi	44,903	199	,226		
	Toplam	45,005	201			

İY1.ort. (özel yaşamın işe etkisi) kurumda çalışma süreleri arasında hangisinde anlamlı farkın olduğunu saptamak için Tablo 3.13’de Post-Hoc Tukey testi yapılmıştır.

**Tablo 3.13:** Mesleki Kıdem ile İY1 Alt Faktörü Arasında Post-Hoc Tukey Testi

(I) Mesleki Kıdem	(J) Mesleki Kıdem	Ort. Farkı (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven aralığı	
					Altsınır	Üstsınır
1-5 Yıl Arası	6-10 Yıl Arası	-,15542*	,05606	,017	-,2878	-,0230
	11 Yıl ve Üzeri	-,04097	,06302	,793	-,1898	,1078
6-10 Yıl Arası	1-5 Yıl Arası	,15542*	,05606	,017	,0230	,2878
	11 Yıl ve Üzeri	,11445	,06383	,175	-,0363	,2652
11 Yıl ve Üzeri	1-5 Yıl Arası	,04097	,06302	,793	-,1078	,1898
	6-10 Yıl Arası	-,11445	,06383	,175	-,2652	,0363

Katılımcıların (İY1.ort) iş-yaşam dengesi alt faktöründen “Özel Yaşamın İş Etkisi” faktörüne mesleki kıdemi 1-5 yıl olanların 6-10 yıl olanlara göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyine göre negatif yönlü anlamlı farklılık göstermektedir. Bu farkın mesleki kıdemi az olanların özel yaşamlarının işe etkisi algılarının henüz şekillenmediği şeklinde açıklanabilir.

#### 3.4.8. Değişkenler Arası Korelasyon Analizleri

İki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, düzeyini ve yönünü belirlemek için kullanılan istatistiksel yöntem korelasyon denir. Nedensellik ile korelasyon birbirlerine yakın kavramlar gibi görünseler de farklı kavramlardır. Korelasyon, çalışma ile ilgili nedenselliğin sebebini bulmada ön bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Korelasyon analizi ile bir ilişkinin varlığı korelasyon katsayısıyla bulunabilir. “r” ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Eksi değerler değişkenler arasında negatif yönlü bir ilişkiyi ifade ederken pozitif değerler ise doğru orantılı bir ilişkiyi ortaya koymaktadırlar (Nakip, 2006: 342-343). Açıklayıcı Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişkilerin bulunmasında “Pearson Korelasyon Analizi” kullanılmaktadır. Bu analizde  $r =$  “0,00-0,20 Çok Zayıf”, “0,20-0,40 Zayıf”, “0,40-0,60 Orta”, “0,60-0,80 Yüksek”, “0,80-1,00 Çok Yüksek” ilişki olduğu değerlendirilmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:359).

**Tablo 3.14:** Esnek Çalışma ve İş-Yaşam Dengesi Arasında Korelasyon

		EÇ Genelort	IY genelort
EÇ genelort	Pearson Sig. (2-kuyruklu) N	1  202	,570**  202
IY genelort	Pearson Sig. (2-kuyruklu) N	,570**  202	1  202

Yapılan analiz ile esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında  $r=0,570$  kuvvetinde ve  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.

**Tablo 3.15:** Esnek Çalışma Alt Faktörleri İle İş-Yaşam Dengesi Arasında Korelasyon

		EÇ1.ort	EÇ2.ort	EÇ3.ort	IYgenelort
EÇ1.ort	Pearson Sig. (2-kuyruklu) N	1  202	,517**  202	,500**  202	,423**  202
EÇ2.ort	Pearson Sig. (2-kuyruklu) N	,517**  202	1  202	,429**  202	,585**  202
EÇ3.ort	Pearson Sig. (2-kuyruklu) N	,500**  202	,429**  202	1  202	,371**  202
IY genelort	Pearson Sig. (2-kuyruklu) N	,423**  202	,585**  202	,371**  202	1  202

Tablo 3.15'e göre esnek çalışma alt faktörleri ile iş-yaşam dengesi arasında  $p<0,05$  anlamlılık düzeyindeki "zayıf ve orta düzey" ilişkiler kısaca şöyle özetlenebilir. Esnek çalışma alt faktörü EÇ1 (İş-Yaşam Dengesi) ile iş-yaşam dengesi arasında ( $r=0,423$   $p<0,05$ ) orta düzey ilişki, esnek çalışma alt faktörü EÇ2 (İş Sorumluluğu) ile iş-yaşam dengesi arasında ( $r=0,585$   $p<0,05$ ) orta düzey ilişki, esnek çalışma alt faktörü EÇ3 (Diğer Çalışanlar) ile iş-yaşam dengesi arasında ( $r=0,371$   $p<0,05$ ) zayıf düzey ilişki tespit edilmiştir.

### 3.4.9. Değişkenler Arası Regresyon Analizleri

Regresyon analizi; değişkenler arasındaki etkilerin analiz edilmesi, iki değişkenden birindeki değişimin diğerindeki değişim ile açıklanması maksadıyla kullanılan istatistiksel metot olarak ifade edilmektedir. Bu metot özellikle değişkenler

arasındaki neden-sonuç ilişkisinin analiz edilebilmesinde sıklıkla kullanılmaktadır. Birden fazla bağımsız değişken ile geçerli ve açıklayıcı modeller ortaya çıkarılabileceğinden dolayı sık kullanılan istatistiksel analizlerden biridir (Güriş ve Çağlayan, 2005: 199). Regresyon analizinde R:bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında olan korelasyonu, R<sup>2</sup>: bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişken tarafından ne kadarını açıkladığı, F: yapılan regresyon analizinin anlamlı olup/olmadığını (p<.05 den küçük olması), β: bağımsız değişkenin etkisinin sabit tutularak bağımlı değişken üzerindeki etkisinin analizinde kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010:259-269). Araştırmanın bu kısmında değişkenler regresyon analizi ile test edilecektir.

**Tablo 3.16:** Esnek Çalışma ve Alt Faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi ve Alt Faktörleri Arasında Regresyon

ESNEK ÇALIŞMA VE İŞ YAŞAM DENGESİ	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
		0,570	0,325	0,22048	96,104
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,449	0,222		11,021	0,000
ESNEK ÇALIŞMA	0,477	0,049	0,570	9,803	0,000
<i>İŞ YAŞAM DENGESİ = 2,449 + 0,477 * (ESNEK ÇALIŞMA)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Yaşam Dengesi ve Özel Yaşamın İşe Etkisi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,374	0,140	0,32706	32,463	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	3,044	0,289		10,517	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Yaşam Dengesi	0,354	0,062	0,374	5,698	0,000
<i>Özel Yaşamın İşe Etkisi = 3,044 + 0,354 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Yaşam Dengesi)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Sorumluluğu ve Özel Yaşamın İşe Etkisi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,524	0,275	0,30023	75,878	0,000
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	2,619	0,238		10,984	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Sorumluluğu	0,453	0,052	0,524	8,711	0,000
<i>Özel Yaşamın İşe etkisi = 2,619 + 0,453 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Sorumluluğu)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü Diğer çalışanlar ve Özel Yaşamın İşe Etkisi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,204	0,042	0,34520	8,675	0,004
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	3,902	0,268		14,580	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör Diğer Çalışanlar	0,176	0,060	0,204	2,945	0,004
<i>Özel Yaşamın İşe etkisi = 3,902 + 0,176 * (Esnek Çalışma Alt faktörü Diğer çalışanlar)</i>					

**Tablo 3.16:** (devam) Esnek Çalışma ve Alt Faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi ve Alt Faktörleri Arasında Regresyon

Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Yaşam Dengesi ve İşin Özel Yaşama Etkisi	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,434	0,189	0,36375	46,513	0,000
Sabit	<b>B</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	2,408	0,322		7,483	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Yaşam Dengesi	0,472	0,069	0,434	6,820	0,000
<i>İşin Özel Yaşama Etkisi = 2,408 + 0,472 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Yaşam Dengesi)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Sorumluluğu ve İşin Özel Yaşama Etkisi	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,549	0,301	0,33756	86,253	0,000
Sabit	<b>B</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	2,117	0,268		7,897	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Sorumluluğu	0,543	0,058	0,549	9,287	0,000
<i>İşin Özel Yaşama Etkisi = 2,117 + 0,543 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Sorumluluğu)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü Diğer çalışanlar ve İşin Özel yaşama Etkisi	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,436	0,190	0,36353	46,818	0,000
Sabit	<b>B</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	2,676	0,282		9,494	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör Diğer Çalışanlar	0,430	0,063	0,436	6,842	0,000
<i>İşin Özel Yaşama Etkisi = 2,676 + 0,430 * (Esnek Çalışma Alt faktörü Diğer çalışanlar)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Gelişimi	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,429	0,184	0,34028	44,984	0,000
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	2,640	0,301		8,770	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Yaşam Dengesi	0,434	0,065	0,429	6,707	0,000
<i>İş Yaşam Gelişimi = 2,640 + 0,434 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Yaşam Dengesi)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Sorumluluğu ve İş Yaşam Gelişimi	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Tahmini S.H.</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
	0,466	0,218	0,33312	55,629	0,000
Sabit	<b>β</b>	<b>S.H.</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>P</b>
	2,688	0,265		10,162	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Sorumluluğu	0,430	0,058	0,466	7,458	0,000

**Tablo 3.16:** (devam) Esnek Çalışma ve Alt Faktörleri ile İş-Yaşam Dengesi ve Alt Faktörleri Arasında Regresyon

<i>İş Yaşam Gelişimi = 2,688 + 0,430 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Sorumluluğu)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü Diğer çalışanlar ve İş Yaşam Gelişimi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
		0,370	0,137	0,34994	31,655
Sabit	B	S.H.	Beta	t	P
	3,133	0,271		11,549	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör Diğer Çalışanlar	0,341	0,061	0,370	5,626	0,000
<i>İş Yaşam Gelişimi = 3,133 + 0,341 * (Esnek Çalışma Alt faktörü Diğer çalışanlar)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Yaşam Dengesi ve İş Özel Yaşam Birleşimi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,031	0,001	0,47414	,190	0,664
Sabit	β	S.H.	Beta	t	P
	4,732	0,420		11,279	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Yaşam Dengesi	0,039	0,090	0,031	,436	0,664
<i>İş Özel Yaşam Birleşimi = 4,732 + 0,039 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Yaşam Dengesi)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü İş Sorumluluğu ve İş Özel Yaşam Birleşimi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,096	0,009	0,47217	1,862	0,174
Sabit	β	S.H.	Beta	t	P
	4,040	0,375		10,775	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör İş Sorumluluğu	0,112	0,082	0,096	1,365	0,174
<i>İş Özel Yaşam Birleşimi = 4,040 + 0,112 * (Esnek Çalışma Alt faktörü İş Sorumluluğu)</i>					
Esnek Çalışma Alt Faktörü Diğer çalışanlar ve İş özel Yaşam Birleşimi	R	R <sup>2</sup>	Tahmini S.H.	F	P
	0,023	0,001	0,47424	,104	0,747
Sabit	β	S.H.	Beta	t	P
	4,431	0,368		12,052	0,000
Esnek Çalışma Alt Faktör Diğer Çalışanlar	0,026	0,082	0,023	,322	0,747
<i>İş Özel Yaşam Birleşimi = 4,431 + 0,026 * (Esnek Çalışma Alt faktörü Diğer çalışanlar)</i>					

Esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi değişkeni arasında ilişkinin sınanması için regresyon analizi yapılmıştır.

Esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi modeli istatistiksel olarak (F=96,104; p<0,05) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> = 0,325 olarak bulunmuş olup, iş-yaşam dengesindeki değişimin %32,5'i esnek çalışma tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek Çalışma alt faktörü iş-yaşam dengesi ve özel yaşamın işe etkisi modeli istatistiksel olarak (F=32,463; p<0,05) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı R<sup>2</sup> = 0,140

olarak bulunmuş olup, özel yaşamın işe etkisindeki değişimin %14,0'ı esnek çalışma alt faktörü iş-yaşam dengesi tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu ve özel yaşamın işe etkisi modeli istatistiksel olarak ( $F=75,878$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,275$  olarak bulunmuş olup, özel yaşamın işe etkisindeki değişimin %27,5'i esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar ve özel yaşamın işe etkisi modeli istatistiksel olarak ( $F=8,675$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,042$  olarak bulunmuş olup, özel yaşamın işe etkisindeki değişimin %4,2'si esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş-yaşam dengesi ve işin özel yaşama etkisi modeli istatistiksel olarak ( $F=46,513$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,189$  olarak bulunmuş olup, işin özel yaşama etkisindeki değişimin %18,9'u esnek çalışma alt faktörü iş yaşam dengesi tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu ve işin özel yaşama etkisi modeli istatistiksel olarak ( $F=86,253$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,301$  olarak bulunmuş olup, işin özel yaşama etkisindeki değişimin %30,1'i esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar ve işin özel yaşama etkisi modeli istatistiksel olarak ( $F=46,818$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,190$  olarak bulunmuş olup, işin özel yaşama etkisindeki değişimin %19,0'ı esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş-yaşam dengesi ve iş-yaşam gelişimi modeli istatistiksel olarak ( $F=44,984$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,184$  olarak bulunmuş olup, iş-yaşam gelişimindeki değişimin %18,4'ü esnek çalışma alt faktörü iş yaşam dengesi tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu ve iş-yaşam gelişimi modeli istatistiksel olarak ( $F=55,629$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,218$  olarak bulunmuş olup, iş-yaşam gelişimindeki değişimin %21,8'i esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu tarafından açıklandığı söylenebilir.



Esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar ve iş-yaşam gelişimi modeli istatistiksel olarak ( $F=31,655$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı çıkmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,137$  olarak bulunmuş olup, iş-yaşam gelişimindeki değişimin %13,7'si esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş-yaşam dengesi ve iş-özel yaşam birleşimi modeli istatistiksel olarak ( $F=,190$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,001$  olarak bulunmuş olup, iş-özel yaşam birleşimindeki değişimin %0,1'i esnek çalışma alt faktörü iş yaşam dengesi tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu ve iş-özel yaşam birleşimi modeli istatistiksel olarak ( $F=1,862$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,009$  olarak bulunmuş olup, iş-özel yaşam birleşimindeki değişimin %0,9'u esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu tarafından açıklandığı söylenebilir.

Esnek çalışma alt faktörü iş sorumluluğu ve iş-özel yaşam birleşimi modeli istatistiksel olarak ( $F=,104$ ;  $p>0,05$ ) anlamlı çıkmamıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2 = 0,001$  olarak bulunmuş olup, iş-özel yaşam birleşimindeki değişimin %0,1'i esnek çalışma alt faktörü diğer çalışanlar tarafından açıklandığı söylenebilir.

**Tablo 3.17:** Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları

Hipotez	t	P	Sonuç
H <sub>1</sub> : Esnek çalışma, iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	9,803	0,000	Kabul
H <sub>1a</sub> : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	5,698	0,000	Kabul
H <sub>1b</sub> : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	8,711	0,000	Kabul
H <sub>1c</sub> : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	2,945	0,004	Kabul
H <sub>1ç</sub> : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	6,820	0,000	Kabul
H <sub>1d</sub> : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	9,287	0,000	Kabul
H <sub>1e</sub> : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	6,842	0,000	Kabul
H <sub>1f</sub> : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	6,707	0,000	Kabul
H <sub>1g</sub> : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	7,458	0,000	Kabul
H <sub>1h</sub> : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	5,626	0,000	Kabul
H <sub>1ı</sub> : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,436	0,664	Red
H <sub>1i</sub> : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-özel yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	1,365	0,174	Red
H <sub>1j</sub> : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-özel yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	0,322	0,747	Red
H <sub>2</sub> : Esnek çalışma, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.	0,406	0,685	Red
H <sub>2a</sub> : İş-yaşam dengesi, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.	-1,656	0,099	Red
H <sub>3</sub> : Esnek çalışma, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.	0,360	0,719	Red
H <sub>3a</sub> : İş-yaşam dengesi, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.	1,098	0,273	Red

### 3.5. HİPOTEZ SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışma Kütahya bölgesinde kozmetik sektöründeki 202 çalışana anket yöntemi uygulanmıştır. Toplanan verilerin analiziyle oluşturulan hipotezler ile ulaşılan genel sonuçlar şöyle özetlenebilir. Araştırma kapsamında esnek çalışma ile iş-yaşam

dengesi arasındaki etkileşimin analizi için regresyon analizi yapılmıştır. “Regresyon Analizi Beta” değeri ( $\beta$ ), “Kısmi Korelasyon Katsayıları” olup, diğer bağımsız değişkenlerin etkileri sabit tutularak, her bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne dereceye kadar etkilediğini ve aralarındaki ilişkiyi gösteren ölçüttür (Kalaycı, 2010). Elde ettiğimiz bulgular bağımsız değişken esnek çalışmanın bağımlı değişken iş-yaşam dengesi üzerinde regresyon ( $\beta=0,477$   $p<0,05$ ) sonucu orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla “**H<sub>1</sub>: Esnek çalışma; iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir**” hipotezi kabul edilmiştir. Benzer sonuçlar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır. Maxwell ve McDougall (2004) çalışmalarında, geçici veya yarı zamanlı çalışma, ev ya da ofiste olmadan bilgisayar ile çalışma, işin paylaşılması, çalışma saatlerinin değişkenlik göstermesi ve işin farklı bir işgörenin aracılık yapması ile yerine getirilmesi gibi politika ve prosedürlerle düzenlenmiş esnek çalışmayı iş-yaşam dengesinin temeli olarak belirttiğini ifade etmişlerdir.

Manfredi ve Holliday (2004) çalışmalarında; iş-yaşam dengesi; iş yaşamı ile özel yaşam arasındaki rekabetin bitirilmesine dayandığını, iş-yaşam dengesi yöneticileri esnek çalışma saatleri ve işin paylaşımı konusunda cesaretlendirdiğini ileri sürmektedir. Çalışmada esnek çalışma saatlerinin ve iş paylaşımının örgüte sağladığı birtakım yararları olduğunu, bu yararların; istihdamı artırmak, işgöreni örgütte tutmak, işgören memnuniyetini ve verimliliği artırmak olduğunu belirtilmiştir. Ayrıca iş-yaşam dengesinin bahsedilen bu faydaların yanında maliyeti daha aşağıya çekmek ve performansı artırmak gibi olumlu etkilerinin de bulunduğu iddia edilmiştir.

Küçükusta (2007) çalışmasında, iş yaşamı kalitesi ile iş-yaşam etkileşimi arasında bir etkileşimin varlığından söz edildiğini, iş yaşamı kalitesini artıran esnek çalışma gibi uygulamaların, işgörenin iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkileyebileceğini iddia etmektedir.

Doğrul ve Tekeli (2010) çalışmasında, örgütlerin iş-yaşam dengesi sağlanması konusunda işgörenlerine verecekleri bazı destek ve uygulayabilecekleri yaklaşımlar bulunduğunu, bunlardan en bilinen ve uygulamada da en çok kullanılan esnek çalışma uygulamaları olduğunu, buna göre işyerlerinde esnek çalışma uygulamalarına geçilmesi iş-yaşam dengesini sağlamada önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışmada hem

ekonomik hem de sosyal anlamda gelişimini tamamlamış olan ülkelerin çalışma yaşamında esneklik uygulamaları gerek istihdamın artmasına gerekse işgörenlerin iş yaşamları ile kişisel yaşamları arasında denge sağlayan önemli bir etken olarak kabul edildiğini ileri sürülmüştür.

Çamlı (2010) çalışmasında, iş-yaşam dengesinin daha iyi kurulmasına imkân sağlayan esnek çalışma modelleri, işgörenlerin işe yaklaşımlarına etki ederek iş memnuniyetlerini ve işe olan bağlılıklarını artırabildiğini ifade etmiştir.

Allen vd., (2013) ile Ransdottir ve Hijstra (2013) çalışmalarında esnek çalışmanın iş-yaşam dengesizliklerini çözmeye etkili olacağını iddia etmişlerdir. Şahin (2014) çalışmasında, iş-yaşam dengesinin sağlanmasının örgütsel bağlılığı arttıracığını, çalışma yerinin esnekleştirilmesinin devam ve normatif bağlılıkları arttıracığını, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesinin devam bağlılığını arttıracığını, esnek çalışma şekillerinden yararlanmak isteyenlerin örgütsel bağlılıklarında artış olabileceğini, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında çalışma saati esnekliğinden yararlananlarla yararlanmayanlar arasında anlamlı farklılıklar olduğunu görüldüğünü ileri sürmüştür.

Doğan ve Türk (1997) çalışmasında, esnek çalışmanın doğrudan etkileri olduğu gibi dolaylı etkilerinin de olduğunu ifade etmişlerdir. Doğan ve Türk esnek çalışma saatlerinin işgörenler açısından getirdiği bazı avantajların olduğunu, işe ilişkin tutumları olumlu yönde etkileyebileceğini, bu avantajların işgörenleri iş, aile ve iş dışı yaşamlarını dengelemede etkili olabildiğini belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada işgörenlerin en verimli oldukları zamanlarda çalışma programını düzenleyebilmeleri, işgörelere bağımsızlık hissi vermesi ve stresi azaltması esnek çalışma saatlerinin dolaylı olumlu etkileri olduğu ileri sürülmüştür.

H<sub>1a</sub>: Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1b</sub>: Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H<sub>1c</sub>: Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgulara göre  $H_{1a}$  hipotezinde, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu özel yaşamın işe etkisi üzerinde regresyon ( $\beta=0,354$ ;  $p<0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla  $H_{1a}$ : **“Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1b}$  hipotezine göre, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu özel yaşamın işe etkisi üzerinde regresyon ( $\beta=0,453$ ;  $p<0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla  $H_{1b}$ : **“Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1c}$  hipotezine göre ise bağımsız değişken esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu özel yaşamın işe etkisi üzerinde regresyon ( $\beta=0,176$ ;  $p<0,05$ ), sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla  $H_{1c}$ : **“Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin özel yaşamın işe etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir. Literatürdeki benzer çalışmalar şöyledir; işgören, işin yüklediği ağırlıktan dolayı özel yaşamına zaman ayıramadığı için işinde mutlu olamamakta ve kendini işine verememektedir. Bu sebeple, çalışma ve özel yaşam birbirlerini tamamladığında işgören işinde mutlu olmaktadır (Erben ve Ötken, 2014: 116).

Apaydın (2011) çalışmasında, esnek çalışmayı benimseyen örgütlerde çalışanlar arasında çatışmaların düşük, işe olan bağımlılığın yüksek, özel yaşamın daha düzenli olduğunu, bu durumun da iş-yaşam dengesinin kurulmasında öneme sahip olduğunu ileri sürmüştür.

$H_{1ç}$ : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{1d}$ : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{1e}$ : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgulara göre  $H_{1ç}$  hipotezinde, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu

işin özel yaşama etkisi üzerinde regresyon ( $\beta=0,472$ ;  $p<0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1d}$  hipotezine göre, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu işin özel yaşama etkisi üzerinde regresyon ( $\beta=0,543$ ;  $p<0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1e}$  hipotezine göre ise bağımsız değişken esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu işin özel yaşama etkisi üzerinde regresyon ( $\beta=0,430$ ;  $p<0,05$ ), sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin işin özel yaşama etkisi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir. Benzer sonuçlar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır. Başdoğan (2015) çalışmasında, kadın çalışanların iş sorumluluğu puanlarının erkek çalışanların iş sorumluluğu puanlarından yüksek olduğunu, bu veriye dayanarak kadın çalışanların, esnek çalışma düzenlemelerinin iş sorumluluklarından uzaklaşma durumuna sebebiyet vermeyeceği düşüncesine, erkek çalışanlara kıyasla, daha yakın oldukları iddia etmiştir. Aynı çalışmada iş-yaşam dengesi alt faktörünün aritmetik ortalamasına bakıldığında 3.654 değerinin gözlemlenmesi ankette yer alan “Katılıyorum” ifadesine denk geldiğini, bu durumda araştırmaya katılan esnek çalışanların, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma düzenlemelerinin olumlu etkiye sahip olduğu yönünde düşünce taşıdıkları ileri sürmüştür. Şahin (2014) ise çalışmasında çalışma yerinin esnekleştirilmesi ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu iddia etmiştir.

$H_{1f}$ : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{1g}$ : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{1h}$ : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgulara göre  $H_{1f}$  hipotezinde, değişken esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu iş-yaşam gelişimi üzerinde regresyon ( $\beta=0,434$ ;  $p<0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1g}$  hipotezine göre, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu iş-yaşam gelişimi üzerinde regresyon ( $\beta=0,403$ ;  $p<0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir.  $H_{1h}$  hipotezine göre ise bağımsız değişken esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu iş-yaşam gelişimi üzerinde regresyon ( $\beta=0,341$ ;  $p<0,05$ ), sonucuyla bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam gelişimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi kabul edilmiştir. Başdoğan (2015) çalışmasında benzer bir sonuç elde etmiştir; kadın çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine dâhil olmaları sonucunda diğer çalışma arkadaşlarının veya üstlerinin esnek çalışma düzenlemelerine dâhil olmaları nedeniyle kendilerine karşı olumsuz bakış açısı oluşturmayaacağına dair tutumlarının erkek çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

$H_{1i}$ : Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{1j}$ : Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-özel yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

$H_{1k}$ : Esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-özel yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgulara göre  $H_{1i}$  hipotezinde, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu iş-yaşam birleşimi üzerinde regresyon ( $\beta=0,039$ ;  $p>0,05$ ), sonucuyla bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”**

hipotezi red edilmiştir.  $H_{1i}$  hipotezine göre, bağımsız değişken esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu iş-özel yaşam birleşimi üzerinde regresyon ( $\beta=0,112$ ;  $p>0,05$ ) sonucuyla bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın iş sorumluluğu boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi red edilmiştir.  $H_{1j}$  hipotezine göre ise bağımsız değişken esnek çalışmanın diğer çalışanlar boyutu; bağımlı değişken iş-yaşam dengesinin alt boyutu iş-özel yaşam birleşimi üzerinde regresyon ( $\beta=0,026$ ;  $p>0,05$ ), sonucuyla bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışmanın Diğer Çalışanlar boyutu, iş-yaşam dengesinin iş-özel yaşam birleşimi boyutu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir”** hipotezi red edilmiştir.

$H_2$ : Esnek çalışma, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgular bağımsız değişken esnek çalışmanın bağımlı değişken iş-yaşam dengesi ile cinsiyet arasında yapılan fark testlerinde ( $t=0,406$   $p<0,685$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışma, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir”** hipotezi kabul edilmemiştir. Benzer sonuçlar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır. Şafak (2014) çalışmasında, cinsiyet ve medeni durum değişkeninin esnek çalışma ve alt faktörleri arasında anlamlı farklılık olmadığını ileri sürmüştür. Doğan vd. (2015) çalışmalarında cinsiyet ve medeni durum bilgisi ile esnek çalışma arasında anlamlı farklılık olmadığını ileri sürmüşlerdir. Başdoğan (2015) çalışmasında, araştırmaya katılan esnek çalışanlarda cinsiyet değişkeniyle iş tatmini ve iş tatmininin alt faktörleri olan içsel ve dışsal tatmin boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmadığını ifade etmiştir. Konuyla ilgili çalışma yapan bazı araştırmacılara göre ise cinsiyetin ile iş yaşam dengesi ve esnek çalışma arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ileri süren çalışmalar da mevcuttur. Şahin (2014) çalışmasında, iş-yaşam dengesinin sağlanmasında kadınların daha çok esnek çalışma düzenlemelerine önem verdiğinden dolayı esnek çalışma düzenlemelerinin iş yaşamı için kadınlar açısından daha önemli olduğunu ileri sürmüştür. Kördeve (2017) çalışmasında, cinsiyet ve medeni durumun, esnek çalışma faktörü üzerinde  $p<0,05$  anlamlılık seviyesinde aynı yönlü doğrusal bir etkisi olduğunu iddia etmiştir.

$H_{2a}$ : İş-yaşam dengesi, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.



Elde ettiğimiz bulgular bağımsız değişken esnek çalışmanın bağımlı değişken iş-yaşam dengesi ile cinsiyet arasında yapılan fark testlerinde ( $t=-1,656$ ;  $p<0,099$ ), sonucu istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu sonuçla **“iş-yaşam dengesi, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir”** hipotezi kabul edilmemiştir. Benzer sonuçlar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır. Ceylan (2011) çalışmasında, iş özel yaşam dengesi değişkeninin genellikle cinsiyete göre farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Ballica (2010) çalışmasında, iş-yaşam algılamaları ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığını ileri sürmüştür. Farklı bulgular bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiştir. Yılmaz ve Işık (2004) yaptıkları çalışmada cinsiyet ile iş doyum arasındaki ilişkiyi anlamlı bulmuştur. Fakat bu sonuçtan şüphe duyarak, kadınların doyum düzeylerinin düşük olmasının tek sebebinin cinsiyet olamayacağını, kadınların görece, personel devir hızı yüksek, ücret düzeyi düşük işletmelerde yoğunlukla çalıştığından, istatistiksel olarak doyum düzeyleri düşük çıktığını iddia etmişlerdir. Başdoğan (2015) çalışmasında, iş yaşam dengesi ortalama puanlarının cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğunu, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre iş yaşam dengelerinin daha olumlu seviyede olduğunu iddia etmektedir.

H<sub>3</sub>: Esnek çalışma, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgular bağımsız değişken esnek çalışmanın bağımlı değişken iş-yaşam dengesi ile cinsiyet arasında yapılan fark testlerinde ( $t=0,360$ ;  $p<0,719$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu sonuçla **“Esnek çalışma, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir”** hipotezi kabul edilmemiştir. Benzer sonuçlar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır. Şahin (2014) çalışmasında, yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda  $p<0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanmasında ve iş yaşamındaki önemi bakımından esnek çalışma düzenlemelerinin medeni durum yönünden anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir. Şafak (2014) çalışmasında yaptığı araştırma sonuçlarına göre, cinsiyet ve medeni durum değişkeni esnek çalışma ve alt faktörleri arasında anlamlı farklılık yaratmadığını ileri sürmüştür. Doğan vd. (2015) çalışmalarında cinsiyet ve medeni durum bilgisi ile esnek çalışma arasında anlamlı farklılık olmadığını ileri sürmüşlerdir. Kördeve ve Aydıntan (2016) çalışmasında, çalışanların örgütsel bağlılık ve esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının düzeyleri cinsiyet ve

medeni durum açısından değerlendirildiğinde anlamlı farklılık olmadığını iddia etmiştir. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı bulgular iddia eden araştırmacılar da mevcuttur. Kördeve (2017) çalışmasında, cinsiyet ve medeni durumun, esnek çalışma faktörü üzerinde  $p < 0,05$  anlamlılık seviyesinde aynı yönlü doğrusal bir etkisi var olduğunu ileri sürmüştür.

H<sub>3a</sub>: İş-yaşam dengesi, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir.

Elde ettiğimiz bulgular bağımsız değişken esnek çalışmanın bağımlı değişken iş-yaşam dengesi ile cinsiyet arasında yapılan fark testlerinde ( $t=1,098$ ;  $p < 0,273$ ) istatistiksel olarak anlamlı farklılık görülmemektedir. Bu sonuçla **“İş-yaşam dengesi, medeni durum açısından anlamlı bir farklılığa sahiptir”** hipotezi kabul edilmemiştir. Benzer sonuçlar bazı araştırmacılar tarafından yapılmış ve şu bulgulara ulaşılmıştır. Ceylan (2011) çalışmasında, iş-özel yaşam dengesi değişkeninin hem genel hem de alt değişkenler bakımından medeni duruma göre farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Şahin (2014) çalışmasında, yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde çalışanların iş-yaşam dengesinin sağlanmasında ve iş yaşamındaki önemi bakımından esnek çalışma düzenlemelerinin medeni durum yönünden anlamlı bir farklılık göstermediği tespit etmişlerdir. Başdoğan (2015) çalışmasında, medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı olmadığını ifade etmiştir. Küçükusta (2007) ise çalışmasında, çalışma yaşamı kalitesi açısından, evli olan çalışanlar bekâr olan çalışanlara göre daha olumlu yaklaşım sergilediğini, iş-yaşam dengesi açısından ise, bekârların daha olumlu yaklaşım sergilemiş olduklarını, farkın anlamlı olsa da, yine de ortalamaların birbirine oldukça yakın olduğunu ifade etmiştir.

## SONUÇ

Yoğun küresel rekabet, krizler, işsizlik nedeniyle örgütler kaliteli, düşük maliyetli ve zamanında üretmekle rekabet güçlerini korumaya çalışmaktadırlar. Esnek çalışma modelleri, rekabet gücünün elde edilmesi ve korunmasında etkin rol oynadığı görülmektedir. Bu rol işgörenler yönüyle motivasyonu artırıcı, örgütler açısından etkinlik ve verimlilik ile önemini her geçen gün artırmaktadır. İşgörenlerin hızla değişen çevresel koşullarda, çalıştıkları örgütlerin ihtiyaçları arasında kurdukları iş-yaşam dengesi birbirlerini tamamlayıcı nitelikte olmalıdır. İşgören gözüyle hem iş hem de ailevi sorumluluklarını yerine getirmenin sağlayacağı moral ve motivasyon örgütlere de değer katacaktır. Örgüt yöneticileri; örgüt hedeflerine ulaşılması için çalışma koşullarının iyileştirilmesi, doğru ücretlendirme politikaları uygulanması, çalışanların yetenek ve kariyer planlaması yapmaları konusunda olanaklar sağlanması öncelikleri olmalıdır. Bu koşulların sağlanması ile daha üretken, daha yaratıcı ve yenilikçi işgörenleri cesaretlendirecektir.

Elde ettiğimiz bulgularla esnek çalışmanın; iş-yaşam dengesini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Esnek çalışmanın alt faktörlerinin de; iş-yaşam dengesini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. Demografik değişkenlerden cinsiyet ve medeni durumun ise esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Elde edilen bulgular neticesinde esnek çalışma uygulayan hem örgüt yöneticilerine hem de örgütteki işgörelere şu önerilerde bulunulabilir:

Esnek çalışma düzenlemeleri esasına göre işgörelere diğer işgörelere tarafından gösterilen olumsuz tepkilerin azaltılması için iletişim kanalları desteklenmelidir.

Esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan işgörelere iş performansını artırmak için uygun sosyal aktiviteler düzenlenmelidir.

Esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan işgörelere örgüt içi ve örgüt dışı toplantılara katılımlarının sağlanmasına yönelik faaliyetlerde uygun iletişim kanalları desteklenmelidir.

Esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan işgörelere işine kendilerini vermelerini sağlayacak örgüt politikaları geliştirilmelidir.

Esnek çalışma düzenlemelerinden eşiyle birlikte faydalanan işgörenlerin iş-yaşam dengesini destekleyici örgüt uygulamaları geliştirilmelidir.

Esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan işgörenlerin işyükü ve iş sorumluluğu değişimlerinde iletişim kanalları açık tutulmalı, bu değişimler karşılıklılık esasına göre yürütülmelidir.

Esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan işgörenlerin örgüt içindeki çalışmalarında faydalı olabilmeleri için uygun örgüt iklimi oluşturulmalıdır.

Esnek çalışma düzenlemelerinin uygulandığı örgütlerdeki yöneticiler; esnek çalışma düzenlemelerinden faydalanan işgörelere karşı olumsuz tepkilerden kaçınmalıdırlar.



**EKLER**

**EK-1: Etik Kurul Raporu**


T. C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurul Başkanlığı

Toplantı Tarihi : 17/05/2018  
Toplantı Sayısı : 2018/04

GÜNDEM 16 : Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 18.04.2018 tarih ve E-19269 sayılı yazısı gereğince; İşletme (Yönetim Organizasyon) I. Grup Tezli Yüksek Lisans Program öğrencisi Fatih Şükrü AKYAZ'ın "**Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesini Sağlamada Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma**" konulu tezinde kullanılmak amacıyla, Kütahya Esnaf ve Sanatkarları Odaları Birliğine bağlı esnaflar ile anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşme.

KARAR 16 : Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 18.04.2018 tarih ve E-19269 sayılı yazısı gereğince; İşletme (Yönetim Organizasyon) I. Grup Tezli Yüksek Lisans Program öğrencisi Fatih Şükrü AKYAZ'ın "**Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesini Sağlamada Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma**" konulu tezinde kullanılmak amacıyla, Kütahya Esnaf ve Sanatkarları Odaları Birliğine bağlı esnaflar ile anket yapma talebinin etik açıdan uygunluğu üzerine görüşüldü. Yapılan görüşmeler ve değerlendirmeler sonucunda, çalışmada etik açıdan bir sakınca olmadığına ve uygulanabilirliğine oy birliği ile,

Karar verilmiştir.

  
Prof. Dr. İ. Göktaş EDİZ  
Başkan

**EK-2 Anket Formu****ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ****BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU**

Bu anket Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisini Belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara eksiksiz yanıt vermeniz ve gerçek düşüncelerinizi yansıtan ifadeyi işaretlemeniz araştırma sonuçlarının sağlıklı olması yönünden önem arz etmektedir. Ankette adınız ve soyadınız yer almamaktadır. Elde edilen bilgiler kişisel olmayıp yalnızca bilimsel amaçla kullanılacaktır.

Çalışmama vereceğiniz destek ve katkılar için teşekkür eder, yaşamınızda başarılar dilerim.

Doç.Dr. N. Derya ERGUN ÖZLER  
Dumlupınar Üniversitesi  
Tez Danışmanı

Fatih Şükrü AKYAZ  
Dumlupınar Üniversitesi  
Yüksek Lisans Öğrencisi

Fatih Şükrü AKYAZ Tel: 0506 824 47 00 e-mail: [fatih89.ak@gmail.com](mailto:fatih89.ak@gmail.com)

1 Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

2 Yaşınız

20- 25yaş  26-30 yaş  31-35 yaş  36-40 yaş

41-45 yaş  46 ve üzeri

3 Medeni Durumunuz

Evli  Bekâr

4 Ortalama Aylık Geliriniz

1000 TL ve altı  1001-2000TL arası  2001-3000 TL arası

3001-4000 TL arası  4001 TL üzeri

5 Eğitim Durumunuz

İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Lisansüstü/Doktora

6 Bu Kurumda Kaç Ay/Yıldır Çalışmaktasınız?

6 aydan az  6 ay-1 yıl arası  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası

16- 20 yıl arası  21 yıl ve üzeri

7 Meslek Hayatınızın Kaçınıcı Ay/Yılındasınız?

6 aydan az  6 ay-1 yıl arası  1-5 yıl arası  6-10 yıl arası  11-15 yıl arası

16-20 yıl arası  21 yıl ve üzeri

## Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği

1 Hiç Uygun Değil 2 Uygun Değil 3 Biraz Uygun 4 Uygun 5 Tamamen Uygun Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz		Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun	
1	İş-Yaşam Dengesi	Esnek çalışma düzenlemeleri yaşam sorumluluklarımı düzenlememe yardımcı olur.	11	22	33	44	55
2		İş saatinin azalmasını içeren esnek çalışma seçenekleri oluşacak ücret kaybını kabul edemem	11	22	23	44	55
3		Esnek çalışma seçenekleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissiyatı yarattığı için bana uymaz.	V1	22	33	44	55
4		Daha kısa saatlerle çalışmak organizasyon içinde yükselmemi olumsuz etkiler.	11	22	33	44	55
5		Daha esnek saatlerle çalışmak ailevi sorumlulukları yerine getirmemde etkilidir.	11	22	33	44	55
6	İş Sorumluluğu	Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki diğer ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	11	22	33	44	55
7		Esnek çalışma düzenlemeleri işyükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	11	22	33	44	55
8		Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	11	22	33	44	55
9		İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	11	22	33	44	55
10	Diğer Çalışanlar	İşyerindeki çalışanlar esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	11	22	33	44	55
11		Esnek çalışma düzenlemeleri kullanan insanlar iş rolüne genellikle daha az bağlı olurlar.	11	22	33	44	55
12		Esnek çalışma düzenlemeleri kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları gibi önemli olayları kaçırmazlar.	11	22	33	44	55
13		Esnek çalışma düzenlemelerini kullanamazsam, kendimi işime tamamen veremem.	11	22	33	44	55



## İş-Yaşam Dengesine Yönelik Tutum Ölçeği

1 Hiç Uygun Değil 2 Uygun Değil 3 Biraz Uygun 4 Uygun 5 Tamamen Uygun Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz			Hiç Uygun Değil	Uygun Değil	Biraz Uygun	Uygun	Tamamen Uygun
1	Özel Yaşamın İşe Etkisi	Özel yaşamdaki sorunlarım işimi tamamlamamı engelliyor.	11	22	33	44	55
2		Özel yaşamım işim için gerekli olan enerjimi tüketir.	11	22	23	44	55
3		Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan dolayı işime yorgun geliyorum.	V1	22	33	44	55
4		Özel yaşamdaki sorumluluklarımdan işim etkileniyor.	11	22	33	44	55
5		İşteyken özel yaşamımdaki işlerimden dolayı endişe duyuyorum.	11	22	33	44	55
6	İşin Özel Yaşama Etkisi	Özel yaşamımı işim nedeniyle ihmal ederim.	11	22	33	44	55
7		Kişisel faaliyetlerimi zaman kalmadığı için kaçıyorum.	11	22	33	44	55
8		Özel yaşamımı işim dolayısıyla askıya alırım.	11	22	33	44	55
9		İşim özel yaşamımı daha zor hale getirir.	11	22	33	44	55
10	İş-Yaşam gelişimi	Özel yaşamımdan dolayı işimde moralim yüksektir.	11	22	23	44	55
11		İşimden dolayı özel yaşamımda moralim yüksektir.	V1	22	33	44	55
12		İşim özel yaşamımı sürdürmem için bana fırsat verir.	11	22	33	44	55
13		Özel yaşamım işimi yapabilmem için enerji verir.	11	22	33	44	55
14	İş-Özel Yaşam Birleşimi	Eşimle aynı işyerinde çalışmak işimi olumsuz etkiler.	11	22	33	44	55
15		Eşimle aynı işyerinde çalışmak özel hayatımı olumsuz etkiler	11	22	33	44	55

## KAYNAKÇA

- Abe, E. N. Fields, Z. ve Abe, I. I. (2016). The Efficacy Of Wellness Programmes As Work-Life Balance Strategies İn The South African Public Service, *Journal Of Economics And Behavioral Studies*, 8(6): 52-67.
- Abu, M. N. N.; Choon, M. A. M. and Shah, I. (2012). The Relationship Between Management Style And Employees' Well-Being: A Case Of Non-Managerial Staffs. *Procedia, Social And Behavioral Sciences*, 40: 521-529
- Adams, G. A. King, L. A. ve King, D. W. (1996). Relationships Of Job And Family Involvement, Family Social Support, And Work-Family Conflict With Job And Life Satisfaction, *Journal Of Applied Psychology*, 81(4): 411-420.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri & SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Ankara: Emek Ofset.
- Akıllı, H. ve Aydoğdu, Ö. (2012). İş Sağlığı Ve Güvenliğinin Önemi, *Doğal Kaynaklar Ve Ekonomi Bülteni Dergisi*, Ankara, 16: 245-250.
- Akın, A.; Ulukök, E. ve Arar, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 113-124.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Bozok Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yozgat, 2(25): 141-170.
- Akoğlan, K. M. (2004). *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aksu, İ. F. (2012). *Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişikliklerin Çalışma Hayatını Düzenleyen Normlara Yansımaları: Esneklik Yaklaşımı*, Türk Akademisi Siyasi Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları, Sosyal Ve Kültürel Araştırmalar Merkezi, Ankara.
- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, 29(2): 275-294.

- Allen, T. D.; Johnson, R. C.; Kiburuz, K. M. and Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, 66: 345-376.
- Alparslan, A. M.; Çetinkaya, Bozkurt, Ö. ve Özgöz, A. (2015). İşletmelerde Cinsiyet Ayrımcılığı Ve Kadın Çalışanların Sorunları. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3): 66-81.
- Alt İşverenlik Yönetmeliği, *T.C. Resmi Gazete*, 27010, 27 Eylül 2008.
- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Armağan, E. ve Bozkurt, Y. (2008). Çalışma Sürelerinde Esneklik Sağlayan Modeller Üzerine Değerlendirmeler. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, İzmir, 45(519): 49-60.
- Armstrong, M. (2008). *Strategic Human Resource Management: A Guide Ro Action*, London and Philadelphia: Kogan Page.
- Aşkun, N. C. (2006). *Örgütsel stres ile kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Aycan, Z.; Eskin, M. ve Yavuz, S. (2007). *Hayat Dengesi, İş, Aile ve Özel Hayatı Dengeleme Sanatı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Aydınlı, F. (2007). Türkiye Ve Almanya'daki İşletmelerde Esnek Çalışma Modellerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma İstanbul Üniversitesi *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(57): 67-90.
- Bacak, B. ve Kazancı, E. (2014). Türk Çalışma Hayatında Vardiyalı Gece Çalışan İşçilerin Karşılaştığı Fizyolojik, Psikolojik Ve Sosyolojik Etkilerin Değerlendirilmesi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6): 134-149.

- Bacak, B. ve Şahin, L. (2005). İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar Ve Tehditler. *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 55(1): 326-340.
- Bacharach, S. B.; Bamberger, P. ve Conley, S. (1991). Work-Home Conflict Among Nurses And Engineers: Mediating The Impact Of Role Stress On Burnout And Satisfaction At Work. *Journal of organizational Behavior*, 12(1): 39-53.
- Bailyn, L.; Drago, R. and Kochan, T. (2001). *Integrating Work And Family Life A Holistic Approach*. USA: A Report Of The Sloan Work-Family Policy Network.
- Balıca, S. (2010). *İşgörenlerin iş yaşam dengesi algulamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: büyük ölçekli bir işletmede inceleme* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Basım, H. N.; Çetin, F. ve Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 24(63): 20-34.
- Başdoğan, T. (2015). *Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bıağı, M. (2002). *İşgücü Piyasalarının Etkinliğinin Arttırılmasında Özel İstihdam Kurumlarının ve Esnek Çalışma Biçimlerinin Rolü*. 4. Uluslararası Kongresi, Türk Sanayiciler ve İşadamları Derneği, İstanbul.
- Bingöl, D.; Aydoğan, E.; Şenel, G. ve Erden, P. (2011). Cam Tavan Sendromu Ve Kadınların Hiyerarşik Yükselmelerindeki Engeller: T.C. Enerji Ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Ankara Merkez Teşkilatı Örneği. *Gazi Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(1): 115-132.
- Bolat, T.; Seymen, Aytemiz, O. ve Bolat, İnci, O. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1): 1-30.

- Bond, F. W.; Flaxman, P. E. ve Bunce D. (2008). The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3): 645-654.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014). *İş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: istanbul ili kâğıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bruck, C. S.; Allen, T. D. ve Spector, P. (2002). The Relation Between Work–Family Conflict And Job Satisfaction: A Finergrained Analysis. *Journal Of Vocational Behavior*, 60: 336-353.
- Burke, R. J. (1988). Some Antecedents Of Work–Family Conflict, *Journal of Social Behavior and personality*, 3(4): 287-302.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 32: 470-483.
- Ceylan, G. (2011) *Aile dostu uygulamaların özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Clark, S. C. (2001). Work Cultures And Work-Family Balance. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3): 348-365.
- Crosbie, T. ve Moore, J. (2004). Work–Life Balance And Working From Home, *Psychology Sectionschool Of Social Sciences, University Of Teesside*, 3(3): 223-233.
- 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 işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisi ve tekstil sektöründe uygulaması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Çelik, S. (2007). *Türkiye işgücü piyasasının esnekliği ve esnek çalışma önündeki engeller* (Uzmanlık Tezi). Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.
- De Cieri, H.; Barbara, H.; Abbott, J. ve Pettit, T. (2002). Work/Life Balance Strategies: Progress and Problems in Australian Organizations, *Monash University Faculty of Business and Economics, USA, 58(2): 1-15.*
- Demir, F. ve Gerşit, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2): 68-89.*
- Demirer, S. (2011). *İş-yaşam dengesi: antalya'daki a grubu seyahat acentelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Doğan, A. Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 7(14): 376-398.*
- Doğan, S. ve Karataş, A. (2012). Örgütlerde Sosyal Sorumluluk Bilinci Ve Güven Ortamının Oluşturulmasında Etiğin Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1): 93-109.*
- Doğan, S. ve Türk, M. (1997). Esnek Çalışma Saatlerine Geçişin İşletme ve Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri. *Verimlilik Dergisi, 2: 109-128.*
- Doğru, Ç. (2010). *Türkiye'deki insan kaynakları açısından esnek çalışmanın istihdama etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2): 11-18.*
- Duxbury, L. ve Higgins, C. (1991). Gender Differences In Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 76(1): 60-74.*
- Duxbury, L. ve Higgins, C. (2001). *Work-Life Balance In The New Millennium: Where Are We? Where Do We Need To Go?* Canada: Policy Research Networks.

- Dünder, G. Atay, S. E. ve Gerçek, M. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11): 67-86.
- Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22: 103-121.
- Erdoğu Gönülal, A. (2013). *İşkoliklik ve iş özel yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. *E-Kitap Arşivi*, [Http://Ekitaparsivi.Com/Uploads/Kitap/20160126/O\\_002258\\_2012-11-07-103606\\_E-Kitap-Arsivi.Pdf](http://Ekitaparsivi.Com/Uploads/Kitap/20160126/O_002258_2012-11-07-103606_E-Kitap-Arsivi.Pdf) [23 Mayıs].
- Erkenekli, M. Tabak, A. ve Polat, M. (2008). Modern Yaklaşımlar Işığında Örgütlerde Rol Çatışması İle Belirsizliği Arasındaki İlişki Ve Çözüm Önerileri. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 18(1): 52-71.
- Eryiğit, S. (2000). Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma. *Kamu-İş İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, 5(4): 1-16.
- Eser, Ş. (1997). *Part-Time Çalışmanın Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkisi*, Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Field, A. (2002). *Discovering Statistics Using SPSS*, London: Sage Press.
- Fisher, M. G.; Stanton, J. M.; Jolton, J. ve Gavin, J. A. (2003). Modelling The Relationship Between Work Life Balance And Organisational Outcomes, *In Annual Conference Of The Society For Industrial-Organisational Psychology*, Orlando.
- Frone, M. R. Marcia, R. ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents And Outcomes Of Work-Family Conflict: Testing A Model Of The Work-Family İnterface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1)-65-78.

- Giannikis, S. K. ve M. Dimitrios M. (2011). Flexible Work Arrangements İn Greece: A Study Of Employee Perceptions. *The International Journal Of Human Resource Management*, 22(2): 417-432.
- Glynn, C.; Steinberg, I. ve McCartney, C. (2002). *Work-Life Balance: The Role Of The Manager*. South of England: Roffey Park Institute.
- Goudswaard, A. ve De Nanteuil, M. (2000). *Flexibility And Working Conditions: A Qualitative And Comparative Study İn Seven Eu Member States*, Ireland: European Foundation.
- Greenhaus, J. H. Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance And Quality Of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63: 510-531.
- Gregory, A. ve Milner, S. (2009). Editorial: Work–Life Balance: A Matter Of Choice? *Gender Work And Organization*, 16(1): 1-13.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives On The Study Of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2): 255-279.
- Gutek, B. A. Searle, S. ve Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations For Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 76: 560-568.
- Günay, İ. C. (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik. *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 7(3): 173-189.
- Gür, Ö. (2016). *İş-yaşam dengesinin mersin'de otomotiv sektöründe araştırılması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Güriş, S. ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri*, İstanbul: Der Yayınları.
- Hatman, Ü. (2003). *Esneklik Kavramı Neyi İfade Ediyor?* [Http://Www.Metalurji.Org.Tr/Dergi/Dergi131/D131\\_3537.Pdf](http://www.Metalurji.Org.Tr/Dergi/Dergi131/D131_3537.Pdf). [12 Nisan 2019].



- Higgins, C. A. Duxbury, L. E. (1992). Work-Family Conflict: A Comparison Of Dual-Career And Traditional-Career Men. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4): 389-411.
- Higgins, C. A. Duxbury, L. E. ve Irving R. H. (1992). Work-Family Conflict In The Dual-Career Family. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 51(1): 51-75.
- İnandı, Y. Tunç, B. ve Uslu, F. (2013). Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Kariyer Engelleri İle İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 3(1): 220-238.
- International Labour Organization, *Evde Çalışma Sözleşmesi*, 04 Haziran 1996.
- İş Kanunu İle Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun, *T.C. Resmi Gazete*, 6715, 6 Mayıs 2016.
- İş Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 24134, 10 Haziran 2003.
- İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*, 28339, 30 Haziran 2012.
- İş-Yaşam Dengesi. (2018). <https://www.google.com/search?q=iş-yaşam+dengesi> [11 Kasım 2018].
- Jang, S. J. Park, R. ve Zippay, A. (2011). The İnteraction Effects Of Scheduling Control And Work–Life Balance Programs On Job Satisfaction And Mental Health. *International Journal of Social Welfare*, 20(2): 135-143.
- Judge, T. A. ve Watanabe, S. (1994). Individual Differences In the Nature of the Relationship Between Job and Life Satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2): 101-107.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. (5.bs.), Ankara: Asil Yayıncılık.
- Kanter, R. M. (1989). Work And Family İn The United States: A Critical Review Of Agenda For Research And Policy. *Journal Of The Family Firm Institute*, 2(1): 77-114.

- Kapız, Ö. S. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 139-153.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4): 1-20.
- Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(14): 100-119.
- Kılıç, C. (2014). *Part Time Hayat*, <http://www.milliyet.com.tr/yazarlar/cem-kilic/part-time-hayat-1981414/> [09 Aralık 2018].
- Kirchmeyer, C.; Cooper, C. L. and Rousseau D. M. (2000). Work-Life Initiatives: Greed Or Benevolence Regarding Workers. *Trend In Organizational Behaviour*, 7: 79-97.
- Klitzman, S. House, J. S. Israel, B. A. Ve Mero, R. P. (1990) Work Stress, Nonwork Stress And Health. *Journal Of Behavioral Medicine*, 13(3): 221-243.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(4): 541-557.
- Koslowsky, M. (2000). A New Perspective On Employee Lateness. *Applied Psychology*, 9(3): 390-407.
- Kossek, E. E.; Lautsch, B. and Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, Control, And Boundary Management: Correlates Of Policy Use And Practice, Job Control, And Work-Family Effectiveness. *Journal Of Vocational Behavior*, 68(2): 347-367.
- Kördeve, M. K. (2017). Kadınların Esnek Çalışma Uygulamaları İle Çalışma Hayatına Katılımının Sağlanması. *Uluslararası Sağlık Yönetimi Ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(1): 135-151.

- Kördeve, M. K. ve Aydın B. (2016). Esnek Çalışma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Üzerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 277-292.
- Kuru, İ. (2014). *Y kuşağı ve iş yaşam dengesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesi Sorunları Ve Çözüme Yönelik Yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3): 243-268.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges And Solutions. *Society For Human Resource Management*, 48(6): 81-90.
- Manfredi, S. ve Holliday, M. (2004). *Work-Life Balance: An audit of staff experience at Oxford Brookes University*, Oxford: Centre for Diversity Policy Research.
- Maxwell, G. A. ve Mcdougall, M. (2004). Work-Life Balance: Exploring The Connections Between Levels Of Influence In The UK Public Sector, *Public Management Review*, 6(3): 377- 393.
- Mess. (2008). *Mess Üyelerinde Çalışma Süreleri*. İstanbul: Mess Yayınları.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö. F. (2003). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İşletme Ve İktisadi Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(6): 53-72.
- Nogay, P. (2013). *Esnek Çalışma Yaratıcılığı Artırıyor*. [Http://www.Kariyer.Net/İk-Blog](http://www.Kariyer.Net/İk-Blog) [17 Aralık 2018].
- Nurol, B. ve Ünal, B. (2017). Kamu Şeker Fabrikalarında Esnek İstihdam ve Taşeron İşgücü Kullanımı. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(3): 893-911.

- Nwadukwe, U. ve Timinepere, C. O. (2012). Management Styles And Organizational Effectiveness: An Appraisal Of Private Enterprises In Eastern Nigeria. *American International Journal Of Contemporary Research*, 2(9): 198- 204.
- Ok, E. (2009). *Kariyer yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi: otomotiv sektöründe bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Öçal, M. ve Çiçek, Ö. (2017). Türkiye ve Avrupa Birliği'nde İş Kazası Verilerinin Karşılaştırmalı Analizi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(16): 617-637.
- Öktem, M. K. Sadioğlu, U. ve Turgut, N. (2017). Yönetimsel Sürecin Bir Fonksiyonu Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 5(1): 83-112.
- Örücü, E. Kılıç R. ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(12): 117-135.
- Örücü, E. ve Yumuşak, S. (2005). Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2): 236-246.
- Özden, C. M. (2008). *İK Şapkalı Yönetici*, İstanbul: Kilim Yayınları.
- Özgener, Ş. (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(3): 51-79.
- Özkan, O. (2010). *Çalışma Yaşamı Kalitesi*. Hava Teknik Okullar Komutanlığı, Araştırma Raporu, İzmir.
- Özmen, Z. (2006). *4857 sayılı yeni iş kanununda esnek çalışma ilişkilerinin hukuki durumu* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2): 333-347.

- Pinhas, M. M. (2006). *Sosyal Politika boyutunda avrupa birliği'nde esnek alışma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rafnsdottir, G. L. ve Heijstra, T. M. (2013). Balancing Work-family Life in Academia: The Power of Time. *Gender, Work and Organization*, 20(3): 283-298.
- Rice, R. W.; Janet, P. N. ve Raymond G. H. (1979). Unique Variance In Job And Life Satisfaction Associated With Work-Related And Extra-Workplace Variables. *Human Relations*, 32(7): 605-623.
- Rice, R. W.; Janet, P. N. ve Raymond G. H. (1980). The Job-Satisfaction/Life-Satisfaction Relationship: A Review Of Empirical Research. *Basic And Applied Social Psychology*, 1(1): 37-64.
- Sert, . (2013). *Esnek alışmanın kadınların çalışma hayatındaki istihdamına etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Seyyar, A. (1998). Federal Almanya'da Esnek alışma Hayatı. *Mercek Dergisi*, 3(12): 50-59.
- Sharafızad, F. Paulı, M. ve Omarı M. (2011). Flexible Work Arrangements: Accessibility In A University Environment. *Australian Universities Review*, 53(2): 43-49.
- şafak, İ. (2014). *rgtlerde esnek çalışma biçimlerine ilişkinin alđının çalışanların bağlılık düzeyleri üzerine etkileri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- şahin, M. ve Arabacı K. R. (2013). *Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve özm Önerileri Komisyon Raporu*, Ankara: TBMM Basımevi.
- şahin, T. (2014). *Esnek alışma düzenlemelerinin örgütsel bağlılığı sağlamaya etkisi: başbakanlık rneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- şen, S. (2000). Esnek retim ve Esnek alışma. *Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 15-16(1-6): 24-55.

- Şen, S. (2001). Esnek üretim-esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkileri (Yayınlanmamış Doktora Tezi). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Ankara.
- Tahtalıoğlu, H. (2016). Türkiye’de Yükseköğretim Kurumlarında Cam Tavan Sendromunun Kadınlar Üzerindeki Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2): 89-105.
- Tarcan, E. (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3): 1-18.
- Tariq, A.; Aslam, H. D.; Siddique, A. and Tanveer, M. A. (2012). Work-Life Balance As A Best Practice Model Of Human Resource Management: A Win-Win Situational Tool Fort He Employees And Organizations. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 3(1): 577-585.
- Tausig, M. And Fenwick, R. (2001). Unbinding Time: Alternate Work Schedules And Work-Life Balance. *University Of Akron Journal Of Family And Economic Issues*, 22(2): 101-119.
- Tengilimoğlu, D. (1991). Kişilerarası Çatışma ve Çatışmayı Teşhis Modelleri. *Amme İdare Dergisi*, 24(2) :123-144.
- Thomas, L. T. and Ganster D. C. (1995). Impact Of Family-Supportive Work Variables On Work-Family Conflict And Strain: A Control Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 80(1): 6-15.
- Thulasimani, K. K.; Duraisamy, M. ve Rathinasabapathi, S. S. (2010). A Study on Work Life Balance Amongst Managers of Garment Units İn Tamilnadu State, India. *International Journal of Human Sciences*, 7(2): 445-460.
- Tisk, (2013). *XXV. Genel Kurul Çalışma Raporu*. Ankara.
- Torrington, D. Hall, L. ve Taylor, S. (2008). Human Resource Management. *Financial Times Prentice Hall*, London.
- Tunçer, E. (2012). *Esnek çalışmanın psikolojik sözleşmeye etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Tunçer, P. (2012). Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışında Kariyer Yönetimi. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1): 203-233.
- Ulukapı, H. (2013). *Algılanan örgütsel desteğin iş-yaşam dengesine etkisi: konya üniversiteleri örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Uyargil, C. (1988). *İş Tatmini ve Bireysel Özellikler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Uyargil, C. ve Uluhan R. (2008). İş Analizi ve İş Dizaynı. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 7: 49-85.
- Vatansever, Ç. (2008). *Work and non-work life balance, and its relation to organizational commitment and career satisfaction* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Work-life Balance. (2018). <https://www.google.com/search?ei=work-life+balance> [11Kasım 2018].
- Yadav, T. and Rani, S. (2015). Work Life Balance: Challenges and Opportunities. *International Journal Of Applied Research*, 1(11): 680-684.
- Yavuz, A. (1994). *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, A. (1995). Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi. *Petrol İş Dergisi*, 9(1-3): 14-26.
- Yavuz, A. (1997). Çalışma Sürelerinin Esnekliği Ve Esnek Zaman Modeli. *Çimento İşveren Dergisi*, 11(6): 10-21.
- Yıldız, M. (2009). Bilgi Toplumu Ve Esnek Çalışma. *Sosyal Güvenlik Kurumu Aylık Haber Bülteni*(25):25. [http://www.sgk.gov.tr/bultenler/sgk\\_25bulten.pdf](http://www.sgk.gov.tr/bultenler/sgk_25bulten.pdf) [1 Mayıs 2019].
- Yılmaz, A. ve Ekici, S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1): 31-58.

- Yılmaz, İ. ve Işık, M. (2004). Esnek Çalışma Uygulamalarının İşgörenlerin İş Doyumuna Etkileri ve Bir Manisa Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2): 95-105.
- Yörükoğlu, S. (2008). *Özel bir hastanede çalışan sağlık personelinin rol çatışması, rol belirsizliği ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yurtseven, Ö. (2008). *İş-aile çatışması, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: turizm işletmesinde bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik Ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1): 47-58.
- Zedeck, S. ve Mosier, K. L. (1990). Work In The Family And Employing Organization. *American Psychologist*, 45(2): 240-251.



## DİZİN

- A-**  
Analiz, 124
- Ç-**  
Çalışma, v, vii, viii, x, xi, xii, xiii, 1, 5, 9, 11, 12, 13, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 31, 32, 33, 35, 36, 46, 53, 68, 85, 87, 89, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 101, 102, 103, 104, 121, 124, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138
- D-**  
Davranış, 46, 76  
Denge, v, 38, 40, 44, 46, 68
- E-**  
Esnek çalışma, 1, 2, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 52, 61, 79, 80, 81, 82, 83, 87, 88, 90, 91, 99, 101, 104, 105, 106, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 117, 121, 122, 127, 135, 136, 137
- F-**  
Faktör, x, xi, 86, 90, 91, 92, 100, 102, 103, 104, 126, 127
- İ-**  
İş, iii, v, vii, viii, ix, x, xi, xii, xiii, 1, 5, 9, 15, 18, 21, 22, 23, 24, 26, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 59, 60, 61, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 80, 82, 85, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 107, 113, 115, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 137, 138
- İş yaşam dengesi, 72, 127  
İşgören, 4, 9, 27, 28, 30, 34, 35, 48, 63, 70, 74, 83, 116, 134  
İşletme, i, ii, iv, v, 124, 125, 126, 128, 133, 134, 137  
İşveren, viii, 19, 28, 35, 43, 82, 137
- Ö-**  
Örgüt, 8, 42, 43, 49, 55, 58, 116  
Özel, 19, 20, 47, 87, 90, 92, 100, 102, 103, 104, 123, 125, 126, 138
- P-**  
Psikoloji, 126
- V-**  
Verimlilik, 128
- Y-**  
Yaşam, iii, v, ix, x, xi, xii, 39, 41, 42, 43, 44, 46, 69, 71, 76, 85, 87, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 101, 102, 103, 104, 120, 121, 123, 124, 128, 129, 131, 132, 133

