

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ  
ANABİLİM DALI**

**BİR ESNEKLİK BİÇİMİ OLARAK UZAKTAN ÇALIŞMANIN  
REFAH BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Saliha ASLANDOĞDU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Onur METİN**

**NİSAN - 2023**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİR ESNEKLİK BİÇİMİ OLARAK UZAKTAN  
ÇALIŞMANIN REFAH BAĞLAMINDA  
DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Saliha ASLANDOĞDU**

**Enstitü Anabilim Dalı: Çalışma Ekonomisi ve End. İlişkileri**  
**Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve End. İlişkileri**

**“Bu tez 07/04/2023 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri bulunan jüri üyeleri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.”**

| <b>JÜRİ ÜYESİ</b>          | <b>KANAATİ</b> |
|----------------------------|----------------|
| Dr. Öğr. Üyesi Onur METİN  | Başarılı       |
| Dr. Öğr. Üyesi Mert ÖNER   | Başarılı       |
| Dr. Öğr. Üyesi Pınar MEMİŞ | Başarılı       |

## ETİK BEYAN FORMU

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet** ☐

**Hayır** ☒

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütülen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**Saliha ASLANDOĞDU**

**07/04/2023**

## ÖNSÖZ

Bu araştırmayı yaparken ilgisini ve yardımlarını hiç esirgemeyen çok değerli hocam, Onur METİN'e, araştırmanın başında ve süreç boyunca beni yüreklendirip destek olan annem Mukaddes ERKOÇ'a, tüm süreçte yanımda olan sevgili eşim Tolga ASLANDOĞDU'ya, her türlü manevi destekle azmimi arttıran kardeşim Selinsu TAŞTAN'a, anlayışıyla her zaman çok şanslı hissettiğim canım babam Ergül ASLANDOĞDU'ya, her yoğunluğumda beni dinlendiren sakinleştiren annem Gülseren ASLANDOĞDU'ya, teknik destekte hep ilk adresim olan Burak ASLANDOĞDU'ya çok teşekkür ederim.

Ayrıca canım arkadaşlarımdan yabancı literatür desteğini eksik etmeyen Cabir KIZIL'a, sonuç bölümüme eklemeler yapmamı tavsiye eden Erhan ÇELİK'e, her gün beni arayıp devam etmelisin diye yolumu açan Şule GÖLCÜK'e, desteğiyle her zaman sakinleştiğim Hamdi ÜÇOLUK'a, yardım için hep hazır bekleyen Tuğçe ÇAM'a, araştırma süreci boyunca tüm sıkıntılarımı hafifleten Gamze Örkan ERDOĞAN'a, Elif Orman'a ve yüksek lisansın bana kazandırdığı canım arkadaşım Duygu GEDİK'e teşekkür ederim.

**Saliha ASLANDOĞDU**

**07/04/2023**

# İÇİNDEKİLER

|                     |      |
|---------------------|------|
| KISALTMALAR.....    | iv   |
| TABLO LİSTESİ.....  | v    |
| GRAFİK LİSTESİ..... | vi   |
| ÖZET .....          | vii  |
| ABSTRACT .....      | viii |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| GİRİŞ.....                                                  | 1  |
| BİRİNCİ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMANIN DÜNYA BUGÜNÜ .....          | 5  |
| 1.1. Esnekliğe Dair .....                                   | 5  |
| 1.2. Esnek Çalışma Kavramı .....                            | 6  |
| 1.3. Çalışma Yaşamında Esnek Çalışmanın Görünümleri .....   | 8  |
| 1.3.1. Sayısal (Dış) Esneklik .....                         | 8  |
| 1.3.2. İşlevsel (Dahili) Esneklik .....                     | 8  |
| 1.3.3. Ücret Esnekliği.....                                 | 10 |
| 1.3.4. Uzaklaştırma Stratejileri.....                       | 11 |
| 1.3.5. Zaman Esnekliği.....                                 | 12 |
| 1.4. Çalışma Yaşamında Esnekliğin Artış Eğilimi .....       | 13 |
| 1.4.1. Uluslararası ve Ulusal Rekabetin Artması .....       | 13 |
| 1.4.2. Teknolojik Gelişmelerin Etkisi .....                 | 14 |
| 1.4.3. Sektörel Yapıda Oluşan Değişiklikler.....            | 14 |
| 1.4.4. İşçi ve İşverenlerin İlgi, Tutum ve Tercihleri ..... | 15 |
| 1.4.5. Çalışma Zamanı Uygunluğunun Sağlanması .....         | 16 |
| 1.5. Esnek İstihdam Biçimleri .....                         | 16 |
| 1.5.1. Kısmi Süreli (Part Time) Çalışma.....                | 16 |
| 1.5.2. İş Paylaşımı .....                                   | 17 |
| 1.5.3. Kayan (Esnek) İş Süresi .....                        | 18 |
| 1.5.4. Çağrı Üzerine Çalışma (Kapovaz) .....                | 18 |
| 1.5.5. Ödünç İş İlişkisi .....                              | 18 |
| 1.5.6. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli .....             | 19 |
| 1.5.7. Yıllık İş Süreleri Modeli .....                      | 19 |

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.5.8. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli .....                                    | 20        |
| 1.5.9. Vardiya Modelleri .....                                                  | 20        |
| 1.5.10. Hibrit Model.....                                                       | 21        |
| 1.5.11. Tele (Uzaktan) Çalışma.....                                             | 21        |
| 1.6. Esnek Çalışmanın Değerlendirilmesi .....                                   | 23        |
| 1.6.1. İşveren Açısından Esnek Çalışma.....                                     | 23        |
| 1.6.2. Çalışan Açısından Esnek Çalışma.....                                     | 24        |
| 1.6.3. İşgücü Piyasası Açısından Esnek Çalışma: Kutuplaşma .....                | 25        |
| 1.7. Esnek Çalışmada Eğilimler ve Beklentiler .....                             | 26        |
| <b>İKİNCİ BÖLÜM: REFAH ANLAYIŞININ DÖNÜŞÜMÜ .....</b>                           | <b>37</b> |
| 2.1. Refaha Dair.....                                                           | 37        |
| 2.2. Sosyal Politika Açısından Refah ve Refah Devleti .....                     | 37        |
| 2.3. Refah Devletinin Krizi.....                                                | 38        |
| 2.4. Refah Anlayışının Dönüşümü .....                                           | 43        |
| 2.5. Refahın Bileşenleri .....                                                  | 43        |
| 2.5.1. Sübjektif/Öznel Refah .....                                              | 44        |
| 2.5.2. Psikolojik Refah .....                                                   | 44        |
| 2.6. Refah Teorileri.....                                                       | 44        |
| 2.6.1. Erek (Telic) Teorisi .....                                               | 44        |
| 2.6.2. Tavandan Tabana (Top Down) ve Tabandan Tavana (BottomUp) Teorileri ..... | 45        |
| 2.7. Çalışma Yaşamı Açısından Refah .....                                       | 45        |
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UZAKTAN ÇALIŞANLARIN REFAHI ÜZERİNE</b>                        |           |
| <b>YAPILAN GÖRGÜL ARAŞTIRMALARIN GÖSTERDİKLERİ.....</b>                         | <b>47</b> |
| 3.1. Uzaktan Çalışanların İş Refahı .....                                       | 47        |
| 3.2. Bilgi Çalışanları Bağlamında Uzaktan Çalışma ve Refah.....                 | 48        |
| 3.3. Uzaktan Çalışanlarda Refahın Görünümleri .....                             | 49        |
| 3.4. Çalışan Refahı Bileşenlerine Yakından Bakmak.....                          | 52        |
| 3.4.1. Duygusal Boyut.....                                                      | 53        |
| 3.4.2. Bilişsel Boyut .....                                                     | 53        |
| 3.4.3. Sosyal Boyut .....                                                       | 54        |
| 3.4.4. Profesyonel Boyut .....                                                  | 54        |
| 3.4.5. Psikolojik Boyut.....                                                    | 55        |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| 3.5. Bulgular Üzerine Bir Tartışma ..... | 55        |
| <b>SONUÇ .....</b>                       | <b>58</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                     | <b>68</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                     | <b>79</b> |



## KISALTMALAR

**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

**BİT** : Bilgi iletişim teknolojileri

**ÇYY** : Çalışmanın yeni yolları

**ILO** : Uluslararası Çalışma Örgütü

**OECD** : Ekonomik Kakınma ve İşbirliği Örgütü

**SÇOD** : Schumpeteryan Çalışma Odaklı Devlet





## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1:</b> Uzaktan Çalışanları Refah Bağlamında Değerlendiren Araştırmalar ve Bulguları ..... | 60 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|



## GRAFİK LİSTESİ

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Grafik 1:</b> Ülkeler Bazında Evde veya Mobil Uzaktan Çalışanların Oranı (%).....                                                                   | 27 |
| <b>Grafik 2:</b> Ülkeler Bazında Esnek Çalışma İçinde İstihda Edilen Çalışanların Çalışma Süresi Üzerinde Kısmen veya Tamamen Kontrolü (%) .....       | 28 |
| <b>Grafik 3:</b> Avrupa Ülkelerinde İşin Özelliklerinin Esnek Çalışma Düzenlemelerine Etkisi ve Evden Çalışanların Oranı (%) .....                     | 29 |
| <b>Grafik 4:</b> Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda'da(Birleşik Krallık'ta) Esnek Çalışma İçinde Yarı Zamanlı Çalışanların Yıllara Göre Değişimi (%)..... | 31 |
| <b>Grafik 5:</b> Birleşik Krallık'ta Evden Çalışanların 2002-2017 Yıllarına Göre Oranı (%)... ..                                                       | 32 |
| <b>Grafik 6:</b> Birleşik Krallık'ta Yarı Zamanlı Çalışanların 1984-2016 Yıllarında Cinsiyetlere Göre Oranı.....                                       | 33 |
| <b>Grafik 7:</b> Birleşik Krallık'ta Esnek Çalışanların Sektörlere Göre Oranları (2017).....                                                           | 34 |
| <b>Grafik 8:</b> Birleşik Krallık'ta Esnek Çalışanların Mesleklere Göre Oranları (2017) .....                                                          | 35 |
| <b>Grafik 9:</b> Birleşik Krallık'ta Mesai SaatleriDışında Cep Telefonu/ E-posta Kontrol Etme Tercih Eğilimi (2017).....                               | 36 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ÖZET</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Başlık:</b> Bir Esneklik Biçimi Olarak Uzaktan Çalışmanın Refah Bağlamında Değerlendirilmesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Yazar:</b> Saliha ASLANDOĞDU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Danışman:</b> Dr. Öğr. Üyesi Onur METİN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Kabul Tarihi:</b> 07/04/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) + 79 (ana kısım)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p>Araştırmanın nihai amacı esnek çalışmanın çalışma refahı ile ilişkisini ortaya koymaktır. Araştırmada, esnek çalışmanın ve çalışan refahının kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi, esnek çalışma ve çalışma refahını etkileyen faktörler ve iş yaşamındaki anlamı ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Esnek çalışma ve çalışma refahı ilişkisi bilgi iletişim teknolojilerini sıklıkla kullanan ve esnek çalışma uygulamalarına ulaşmada avantaj sağlayabilecek bilgi çalışanları bağlamında incelenmiştir. Ayrıca esnek çalışmaya ve çalışan refahına dair beklentiler açıklanmıştır.</p> <p>Bu araştırma hem esnek çalışmanın hem de refah anlayışının kavramsal çerçevesini detaylı şekilde ele aldığından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.</p> <p>Araştırma esnek çalışmaya dair beklentileri ülkeler ve sektörler açısından derlemiştir ve ayrıca esnek çalışmanın yaygınlaşma dinamiklerini grafiklerle ayrıntılı ve anlaşılır şekilde sunmaya çalışmıştır. Ek olarak bu araştırmada esnek çalışmayı etkileyecek birden fazla unsura (psikolojik, sosyolojik, teknolojik) yer verilmiştir. Ele alınan konu bütüncül şekliyle değerlendirilmeye çalışılmıştır.</p> <p>Araştırma yapılırken konu ile ilgili görgül araştırmaların bulguları derlenmeye ve betimlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmada kullanılan yöntem literatür taramasıdır. Araştırma sonuçları çalışan refahı ve uzaktan çalışma arasında ilişkiye dair kesin ve geçerli sonuçlara ulaşamamıştır. Çünkü araştırma konusuyla ilgili literatürde eksiklikler hala mevcuttur ve esnek çalışmayı da çalışma refahını aynı anda etkileyen birden fazla faktör olması, bu faktörlerin yaş, cinsiyet, sektör, ülke, teknolojik gelişmişlik gibi başka değişkenlerden etkilenmesi kesin ve geçerli sonuçlara gidilmesini engellemektedir.</p> |
| <b>Anahtar Kelimeler:</b> Esnek Çalışma, Uzaktan Çalışma, Çalışan Refahı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

| <b>ABSTRACT</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Title of Thesis:</b> Evaluation of Remote Working as a Form of Flexibility in the Context of Wellbeing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                          |
| <b>Author of Thesis:</b> Saliha ASLANDOĞDU                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                          |
| <b>Supervisor:</b> Assist. Prof. Onur METİN                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                          |
| <b>Accepted Date:</b> 07/04/2023                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>Number of Pages:</b> viii (pre text) + 79 (main body) |
| <p>The ultimate aim of the research is to reveal the relationship between flexible working and well-being. The research discusses the conceptual framework of flexible working and employee well-being, its historical development, the factors affecting flexible working and employee well-being and its meaning in working life. In addition, expectations for flexible working and employee well-being are explained.</p> <p>It is thought that this research will contribute to the literature as it deals with the conceptual framework of both flexible working and welfare understanding in detail.</p> <p>The research compiled the expectations for flexible working in terms of countries and sectors and tried to present the dynamics of the prevalence of flexible working straightforwardly and understandably with graphics. In addition, more than one factor (psychological, sociological, technological) that will affect flexible working has been included in this research.</p> <p>While conducting the research, the findings of empirical studies on the subject were compiled and described. In this context, the method used in the research is the literature review. The research results did not reach definitive and valid conclusions about the relationship between employee well-being and remote working. Because there are still deficiencies in the literature on the subject of the research, and the fact that there is more than one factor affecting flexible working at the same time and employee well-being, and these factors are affected by other variables such as age, gender, sector, country, technological development prevent reaching definite and valid conclusions.</p> |                                                          |
| <b>Keywords:</b> Flexible Working, Remote Work, Employee Well-Being                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                          |

# GİRİŞ

## Araştırmanın Konusu

Dinamik yapılı bir oluşum olan çalışma yaşamı ekonomik küreselleşme, artan içsel ve dışsal rekabet, teknolojik gelişmeler, işveren tercihleri ve çalışan beklentileri gibi çeşitli etkilerle değişime konu olmuş ve bu doğrultuda esnek çalışma gün geçtikçe daha fazla yaygınlaşmıştır. Öte yandan refah devletinin krizi ve refah anlayışının dönüşümüyle birlikte çalışma yaşamı da etkilenmiş çalışma refahını dönüştürmüştür. Bu araştırma değişen ve dönüşen esnek çalışma kavramı ile çalışma refahının ilişkisini ortaya koymayı hedeflemektedir.

Araştırmanın ilk bölümünde esnek çalışmanın kavramsal çerçevesi, esnekliğin artış eğilimi, esnek çalışmanın görünümüleri, esnek istihdam biçimleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ek olarak esnek çalışma işveren ve çalışan açısından değerlendirilmiş, bu sürecin işgücü piyasasına yansımaları olarak kutuplaştırıcı etkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünün son başlığında esnek çalışmada eğilim ve beklentiler belli ülkeler bazında ulaşılan bulgularla değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme yapılırken meslek grupları, firma büyüklüğü, esnek çalışanların takım çalışmasına yatkınlığı, esnek çalışmanın sektörlere göre dağılımı gibi ayrıntılara yer verilmiştir. Şimdiye kadar literatürde mevcut olan, esnekliğe dair yaklaşımlar toparlandığında işletmelerin esnekleşme uygulamalarını ekonomik değişimin koşullarına istihdamı uyarlama amacıyla kullandığı ortaya çıkmaktadır. Esnekliğin, çalışma yaşamında uzun zamandır sıklıkla duyulan güncel bir olgu olduğunu belirtmek hâlâ mümkündür. Uluslararası ve ulusal rekabetin artması, teknolojik gelişmelerin etkisi, sektörel yapıda oluşan değişiklikler, işçi ve işverenlerin zorunlulukları, ilgileri, tutumları ve tercihleri, çalışma zamanı uygunluğunun sağlanması esnekliği arttıran nedenlerdendir.

Çalışma yaşamında esneklik, sadece işin zaman ve mekân organizasyonundaki çeşitliliği değil, aynı zamanda iş bölümünde ve hukuki düzenlemelerde ifadesini bulan ve bu bağlamda işgücü piyasalarının homojenliğini parçalayan etkileri beraberinde getirmiştir. Doğru kullanılan esnek çalışma uygulamaları, çalışanların artan örgütsel bağlılığı ve daha yüksek iş tatmini ile sonuçlanabilir, ayrıca esnek çalışma paketleri, organizasyon için yetenekli çalışanların işe alınmasına ve elde tutulmasına yardımcı da

olabilir. Esnek çalışma biçimlerinin doğru uygulandığı durumlarda (işveren ve çalışanın talepleri doğrultusunda işin gereklerine göre uzlaşmaya vardığı hallerde), çalışan kişinin motivasyonunun artması daha az hata yapıp daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. İşverenlerce genel olarak daha az maliyet daha yüksek verim amacına hizmet eden esnek çalışmanın, çalışan penceresinden eğilim ve beklentilerine bakıldığında, çalışanın çalışma saatlerini kendisinin belirlemesi iş yaşamı ve özel yaşamı uyumlu yürütmesini sağlayabilir.

Araştırmanın ikinci bölümünde sosyal politika penceresinden refah, refah anlayışının dönüşümü, refah devletinin krizi, refahın bileşenleri, refah teorileri ve çalışma yaşamında refah anlayışı ele alınmıştır. Refah devletinin ortaya çıkmasının, tıpkı sosyal politika gibi sanayi devriminin bir sonucu olduğunu söylemek mümkündür. Refah devleti, serbest piyasa ekonomisine müdahale ederek sosyal adalet, gelirin adil dağılımı ve ekonomik etkinlikler ile halkın refahını yükseltmek amacını taşıyan bir siyaset biçimidir. Bu nedenle çalışan refahı, refah yaklaşımları penceresinden oldukça önemli bir alanı şekillenmiştir. 20.yüzyılın son çeyreğinde devletin sosyal işlevlerinin sınırlanması, bu işlevlerin başka kurumlarla paylaşılması ya da devredilmesi gibi tartışmaların yoğunlaştığı görülmektedir. Bu tartışmalar beraberinde refah devleti krizini de getirmiştir. Küreselleşme etkileri ile ortaya çıkan refah devletinin krizi, devlet tarafından sağlanan hemen hemen tüm hizmetlerin piyasa aktörlerine bırakılmasına yol açan uygulamalarla sonuçlanmıştır. Artık amaç küresel ekonomide ekonomik performansı artırmaktır. Bu dönüşümle birlikte birçok toplum odağına kümülatif olarak ülke refahını değil de çalışma refahının artırılmasını almıştır. Çalışan refahı en temel tanımı itibariyle çalışanın işteki psikolojik durumu ve yaşam kalitesidir (Siegrist ve Rödel, 2006:475)

Yapılan araştırmalar çalışan refahının sadece işle ilgili değil, aynı zamanda işle ilgili olmayan psikolojik sağlığı ve deneyimleri de kapsadığını desteklemektedir. İnsan psikolojisiye karmaşık ve sürekli değişen bir yapı olduğundan refah algısının da değişebileceğini söylemek mümkündür. Çalışanların kendilerinden ne beklediği konusunda yönetimin net olması, performanslarının objektif şekilde değerlendirilmesi, ücret düzeyleri ve çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili geri bildirimde bulunulması çalışan refahını arttıran önemli nedenlerdendir.

Araştırmanın üçüncü ve son bölümündeysen uzaktan çalışma ve çalışanların iş refahı işlerini uzaktan yürüten bilgi çalışanları bağlamında değerlendirilmiştir. Değerlendirmenin yapılması için bilgi iletişim teknolojilerini sıklıkla kullanan ve esnek çalışma uygulamalarına ulaşmada avantaj sağlayabilecek bilgi çalışanlarının seçilmesi tesadüf değildir.

Söz konusu alanda yapılan görgül araştırmaların sunduğu bulgular toparlanmaya, sınıflandırılmaya ve tartışılmaya çalışılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda çalışanların (ve kimi zaman ailelerinin) sağlık risklerini azaltıp yaşam kalitelerini yükseltmelerini destekleyen, kişisel verimliliklerini arttıran ve firmanın kârlılığını pozitif etkileyen davranışları benimseyip korumalarını amaçlayan programların bütünü şeklinde tanımlanan iş refahını aynı anda etkileyen birçok unsurla karşılaşılmıştır. Uzaktan çalışanlarda refahın görünümüleri olarak bu unsurlar duygusal, bilişsel, sosyal, profesyonel ve psikolojik yönlerden ayrı ayrı ele alınmıştır. Uzaktan çalışanların duygusal durumlarını gösteren bazı çalışmalarda evden çalışmanın, düşük sosyal desteği beraberinde getirdiğinden duygusal tükenmeyi arttırdığı belirtilmiştir. Duygusal durumları araştıran bir başka çalışma ise sosyal desteği uzaktan çalışanlar işlerini yaparken tükenen kaynaklardan biri olarak kabul etmiştir (Sardeshmukh vd., 2012:197). Buna karşılık, örgütsel destek mevcut olduğunda, bireyler sosyal olarak daha az izole hissetmişlerdir, bu da çalışanların iş tatmini seviyelerini arttırmıştır.

Uzaktan çalışanların sosyal yönlerini bilişsel yönleriyle ilişkilendiren bir araştırmada (Vander vd., 2017: 182) meslektaşlar arası sosyal desteğinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda meslektaşlar arası ilişkilerde güven ve etkileşim arttıkça çalışanların bilişsel şikâyetlerinin azaldığı görülmektedir. Uzaktan çalışmayı sosyal açıdan inceleyen araştırmacılar, sosyal yönü gelişmiş, meslektaşlarıyla ilişkileri güçlü çalışanların bilişsel olarak kendilerini daha rahat hissettikleri ve işlerine çok daha kolay yoğunlaşarak yüksek verim aldıklarını iddia etmektedir. Böylelikle sosyal pozitif ilişkinin bilişsel olarak pozitif etkiye yol açması aynı zamanda verimlilik üzerinde de pozitif etki oluşturmaktadır.

Refahın mesleki ve sosyal yönlerini birlikte inceleyen araştırmalar denetim dinamiklerindeki değişiklikler nedeniyle uzaktan çalışmanın çalışanlarda özerkliğin nasıl yeniden tanımlandığını araştırmıştır. Bu bulgular, merkez ofisten fiziksel uzaklığın

ortaya çıkardığı güven sorunlarını vurgulamaktadır. Denetim dinamiklerinin çalışan üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkilere karşı, pozitif yönlü sosyal ilişkilerin olumlu etkileri sürdürülebilirlik açısından önemli bir rol oynamaktadır (Richardson ve McKenna, 2014:735). İncelenen araştırmalardan sadece biri iş yerinde refahın hem psikolojik hem de sosyal yönlerini ortaya koymuştur. Özellikle, Kanada’da yaşayan uzaktan çalışanların nitel anlatıları, bireylerin nadiren sosyal olarak izole hissettiklerini ve bu duyguları iyileştirmek için çeşitli stratejileri olduğunu öne sürmektedir (Montreuil ve Lippel, 2003:348).

### **Araştırmanın Amacı**

Yukardaki düşüncelerden hareketle bu araştırmanın amacı esnek çalışmanın çalışma refahı üzerindeki etkilerini kapsamlı olarak değerlendirmek ve bütüncül bir bakış açısı ortaya koyabilmektir çünkü çalışma refahını etkileyen tüm unsurlar birbirini de etkilemektedir dolayısıyla çok boyutlu bir bakış açısıyla incelenmesi ve ortaya konulması araştırmanın nihai amacını oluşturur.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırma günümüzde uygulama alanı gittikçe artan esnek çalışma uygulamalarını odağına aldığından güncel bulgular sunmaktadır. Ek olarak Türkçe literatürde bu bulguların tümünün derlenmesine ilişkin bir çalışma bulunmadığından araştırma Türk literatürüne katkı sağlayacaktır ve önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Son olarak bu çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Araştırma çalışma refahını etkileyen tüm unsurları ortaya koymayı amaçladığı için, önceki çalışmaların incelenmesi ve anlaşılması oldukça önemlidir. Bu çalışmadan önce yapılan tüm araştırmaların bulgularının incelenmesi ve anlaşılması için uygun yöntem olarak literatür taraması seçilmiştir.



# BİRİNCİ BÖLÜM: ESNEK ÇALIŞMANIN DÜNÜ BUGÜNÜ

## 1.1. Esnekliğe Dair

Günümüzde teknolojik gelişmeler, bilgi aktarımı, iktisadi dengeler, siyaset, sosyal ve kültürel unsurlar ile yaşamın her alanında hızla gerçekleşen değişimlerin doğal bir sonucu olarak çalışma yaşamı da etkilenmektedir. Bazı görüşlere göre yaşanan değişimlere uyum sağlayamayanlar işsizlik ve yoksullukla karşı karşıya kalırken, değişim fırsatlarını değerlendirenler refah ve zenginlikle ödüllendirilir (Şimşek, 2012:2).

Bahsi geçen konular bireysel olarak değerlendirilebileceği gibi; gruplar, işletmeler, toplumlar ve ülkeler açısından da değerlendirilebilir (Leonard, 2009:40). Bu bağlamda akla gelen ilk örnekler 2000 yılının kasımında kendini belli eden ve 2001 yılının şubatında yaşanan ekonomik krizlerdir. Toplumsal yaşamın her alanını derinden etkileyen bu krizlerle başa çıkamayanlar büyük ölçüde zarar görmüştür. Ekonomik açıdan krizleri en az zararla atlatan işletmeler; ortama hızla adapte olabilen, rekabet anlayışını bu adaptasyona dayandıran, çalışanların sürdürülebilir biçimde istihdamını sağlayanlar olmuştur.

Anlatılan tüm unsurlar, iş yaşamında esneklik kavramıyla doğrudan ilişkilidir. Çünkü iş yaşamında esneklik, sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca esneklik bahsi geçen alanlarda ilerlemeleri de yakından takip etmeyi gerektirir (Yorgun, 1999:215).

Esneklik, büyük ölçekli krizler de dâhil; her türlü hızlı ve beklenmedik değişimlere, gelişmelere ayak uydurarak tekrar tekrar düzenlemeler yapmak biçiminde ele alınabilir (Çağan, 1999:17).

Çalışma yaşamı dinamik yapıları bir oluşumdur. Her an büyük değişimlere ve gelişimlere açıktır. Bu bağlamda esneklik kavramı çalışma ilişkisinin sürdürülebilirliği için hayati önem arz eder. Ayrıca esneklik bireylerin psikolojisi, fizyolojik sağlığı, verimliliği gibi birçok faktörü de etkiler, dolayısıyla örgüt kültürü için de önem arz etmiştir. Örneğin, çalışanların verimini arttırmayı amaçlayan işverenin, çalışma saatlerinde veya günlerinde bazı düzenlemeler yapması esnekliğe dair olgusal kanıtlar sunar. Bu şekilde

esneklik işyeri içinde ve dolayısıyla çalışanların çalışma düzenlerinde bazı değişimler veya dönüşümler yapılması anlamına genel olarak oturur. Burada asıl amaç çalışma yaşamının hâlihazırdaki şartlara uygun hale getirilmesi ve çalışma ilişkisinin uzlaşmalıklarının belli bir noktada buluşturulmasıdır.

Şimdiye kadar literatürde mevcut olan, esnekliğe dair tanımlamaların tamamı toparlandığında esnekliğin, işletmenin istihdam yönüyle, (iç ve dış) çevre koşullarının tümüne uyum sağlama amacına yönelik bir araç olarak kullanılabileceği ortaya çıkmaktadır. Esnekliğin, çalışma yaşamında uzun zamandır sıklıkla duyulan güncel bir olgu olduğunu belirtmek hâlâ mümkündür.

Çalışma yaşamında esneklik, sadece işin zaman ve mekân organizasyonundaki çeşitliliği değil, aynı zamanda iş bölümünde ve hukuki düzenlemelerde ifadesini bulan ve bu bağlamda işgücü piyasalarının homojenliğini parçalayan etkileri beraberinde getirmiştir.

## **1.2. Esnek Çalışma Kavramı**

Esnek çalışma, öncelikle esnek mesai saatlerine/sürelerine uygun çalışmak olarak tanımlanabilir. Çalışma sürelerinin standart (tipik) mesaiden farklı şekilde düzenlendiği saatlere sahip bir çalışma sistemidir. Bu sistem, günümüzde hem şirketlerin hem de onu takip edecek biçimde de kamu kurumlarının uyguladığı bir çalışma düzenidir. Kapitalist dünya ekonomisinde kızışan rekabetin bir sonucu olarak işletmelerin yeniden yapılandırılması şeklinde yaygınlaşmıştır. Bu yapılanma, sadece üretim süreçlerine değil, aynı zamanda çalışma ilişkilerine de uzanır, onları dönüştürür ve daha farklı bir çehreye büründürür.

Esnek çalışma saatleriyle ilgili ilk çalışmalar arasında Schein'in (1977) ve Orpen'in (1981) çalışmaları göze çarpar. Bu araştırmalar, esnek çalışma saatlerinin iş memnuniyetini önemli ölçüde artırdığını, ancak çalışan verimliliği üzerinde çok etkili olamadığı sonucunu ortaya koymaktadır. Başka bir erken dönem örnek Papalexandris ve Kramar'ın (1997) yapmış olduğu araştırmadır. Söz konusu araştırma önceki çalışmaların aksine, esnek çalışma düzenlemelerinin önemli amaçlara hizmet edebileceğini göstermiştir.

Rekabet gücünü ve üretkenliği artırmayı içeren organizasyonel amaçlar teşvik edici imkânlarla birleştirildiğinde, işe alım kalitesi ve emeğin elde tutulmasının kolaylaştığı, verimin büyük ölçüde değiştiği gözlemlenmiştir (Karamanis ve Gogos, 2020:9). Esnek çalışma kavramının ve esnek istihdam biçimlerinin analizi karmaşık bir iştir. Kapitalist çalışma ilişkisinin emek süreci dinamikleri, ülkelere özgü faktörler, uluslararası etkiler, ulus üstü kurumların rolü, işgücü piyasasının koşulları bu karmaşanın arka planındaki dinamikler olarak gösterilebilir.

Esnek çalışma araştırmalarını tek bir terim altında birleştirmeye yönelik en uyumlu girişimlerden biri, çalışmanın yeni yolları (New Ways of Work-ÇYY) terimi ile Hollanda'da karşımıza çıkmaktadır. ÇYY, 2010'larda ortaya çıkmış ve esnek çalışmayı çevreleyen çok sayıda örgütsel faktörü, geleneksel çalışma yöntemlerini tamamlamak veya değiştirmek için bir iş yeri konseptinde birleştirmeyi amaçlamıştır.

ÇYY'nin ilk sınıflandırmalarından biri, çalışanların nerede ve ne zaman çalışabilecekleri konusundaki esnekliği iletişim ortamlarıyla (akıllı telefonlar, e-posta, video konferans) birleştirir.

Bu araştırma, zamansal ve mekânsal esnekliğe dair temalar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ek olarak kafa emeği üretkenliğini ölçmenin zorluğu ve karmaşıklığı ile buna bağlı esnek çalışmanın örgüt içi etkileri gibi nedenlerle, çalışan refahının yanında işle ilgili sonuçların da kullanıldığı kapsamlı bir temaya sahip çok sayıda kavram içermektedir (Laihonen vd, 2012: 102-103).

Esnek çalışmanın etkileri karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda esnekliğe işletme açısından yaklaşan literatürün çoğu, nihai örgütsel hedefi ve artan üretkenliği değerlendirmeye yardımcı olmak için iş tatmini ve örgütsel bağlılık yoluyla çalışan performansını incelemeye çalışır.

İşle ilgili sonuçlar, literatürde birkaç farklı şekilde karakterize edilir. İşe bağlılık veya canlılık, kendini adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin sağlayan bir ruh hâli şeklinde tanımlanabilir (Laihonen vd., 2012:103). Bu gibi bileşenler ÇYY literatürünün çoğu tarafından esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini işletme bazlı incelemek için kullanılır. Bu noktada esneklik kavramını türler üzerinden somutlaştırmak ve çalışma yaşamında bu bağlamda hangi olgusal sonuçları doğurduğunu ifade etmek faydalı olacaktır.

### **1.3. Çalışma Yaşamında Esnek Çalışmanın Görünümleri**

#### **1.3.1. Sayısal (Dış) Esneklik**

İşe yönelik özelliklerin türünde-sayısında, çalışanların ücretlerinde veya çalışanların sayısında meydana gelen değişimlerle ilgili esneklik, sayısal esnekliktir. Sayısal esnekliğin sebebi piyasa dalgalanmaları ve değişen şartlara uyum sağlama amacıdır. İş/çalışma koşullarıyla ilgili çeşitli sayısal unsurlarda güncellemeler yapmak da sayısal esneklik olarak açıklanabilir. Sayısal esneklik kavramı yerine dış esneklik, istihdam esnekliği kavramları da kullanılabilir (Yavuz, 1994:14-15).

Sayısal esneklik işletmelerdeki çalışan sayısının teknoloji, ekonomik değişim, yaşanan talep ve dalgalanmalara göre belirlenmesi anlamını taşımaktadır. Bu durum atipik çalışmanın önünü açmıştır (Ansal, 1999:4). Ancak belirtmek gerekir ki, işten çıkarımların ve çalışanların niteliklerini belirlemedeki yasal sınırlamaların önünün açılması çalışma yaşamı açısından bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Tokol (2003:125), sayısal esneklik uygulamalarının, toplu işten çıkarmalara yönelik engelleri kaldırdığını “kısa süreli çalışma, ücrette kısıtlama, işçi alımlarının dondurulması, fazla çalışmanın azaltılması, erken emeklilik” gibi yollar tercih edilerek toplu işten çıkarmanın yerine geçecek alternatif uygulamaların hayata geçirildiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte Tokol (2003:126), çekirdek ve çevre işgücü arasında bir ayrım meydana geldiğini ortaya koymaktadır. Buna göre sayısal esnekliğin, işletmelerde çekirdek ve çevre işgücü olarak kutuplaştığı bir olgular demetini ifade ettiği ileri sürülebilir. Bu süreç işe alma ve işten çıkarma mekanizmalarının işletmeler açısından daha kolay başvurulabilir araçlara dönüşmesinin yolunu da açmıştır.

#### **1.3.2. İşlevsel (Dahili) Esneklik**

İşlevsel esneklik, büyük ölçekli firmaların örgütlenme ve yeniden örgütlenme yeteneğiyle ilgilidir. Üretken/dinamik verimlilik adına iç üretim süreçleri ve emek gücü kullanımını konu alır. İşlevsel esneklik, çalışanların örgüt içinde farklı pozisyonlarda çalıştırılmasını ifade eden esneklik kavramıdır, çalışanın başka görevlere yönelimleri ile ilgilidir (Evren, 2007:87). Örneğin, çalışma süresinin esnekliği, iş içeriği, beceri ihtiyaçları ya da teknik değişiklik yoluyla gerçekleştirilebilir.

Bir örgütte işlevsel esnekliğin sağlanmasının ilk koşulu; çalışanların vasıf ve niteliklerine dikkat edilmesi ve çalışan gelişimlerinin yakından takip edilmesidir. İşlevsel esneklik çalışanların iş tanımlarının önüne geçebilmelerine imkân sağlar, işlevsel esneklik çalışanların iş rotasyonu, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi uygulamalara açık olmalarıyla ilgilidir (Uyargil, 2008:84-85). Böylelikle çalışanlardan fazla verim sağlanması ve işgücünün boşa zaman geçirmemesi, atıl zamanın oluşmaması hedeflenmektedir (Şimşek, 2012:6).

İşlevsel esneklik uzmanlık gerektirmeyen basit işlerde tercih edilebilir bir esneklik türüdür. Uzmanlık isteyen ileri düzey ve teknik bilgi isteyen işler için başka bir çalışanı görevlendirmek mantıklı olmayacaktır. Dolayısıyla bilgi teknolojileri, uzay, ilaç ve havacılık sektörlerinde işlevsel esnekliğin kullanımı uygun değildir (Şimşek,2012:6).

İşlevsel esnekliğin çeşitli sonuçları bulunmaktadır (Aydoğdu, 2012:14). İlk olarak karşımıza bütünleştirilmiş takım çalışması çıkar. Buna göre bütünleştirilmiş takım çalışması, işin gerektirdiği sayıda kişiye göre bir ekip oluşturularak, çalışanların kolektif şekilde çalışmasının sağlanması şeklindedir. Çalışanların birbirleriyle iletişimi, takımın (ekibin) ortak amaçları gerçekleştirme isteği gibi faktörler bu noktada önem arz eder.

İşlevsel esnekliğin bir diğer sonucu örgütsel işbölümünde yatay hiyerarşinin yaygınlaşmasıdır. Çalışanların sahip olduğu temel niteliklere göre birbirlerini ikame etme durumları olarak karşımıza çıkan yatay hiyerarşinin yaygınlaşmasında yakın vasıflara sahip çalışanlar gerektiği durumlarda birbirlerinin işlerini yapabilirler. Böylece işbölümünün yeniden organize edilmesi gerekliliği yatay ve dikey grup bütünleşmeleri sonucunu doğurur. Benzer vasıflara sahip çalışanların birbirlerinin işlerini yaparak bir şekilde takım çalışmasının oluşması durumu yatay grup bütünleşmesidir, maliyetleri azaltmak amacıyla, vasıfların ve yetenek kademelerinin eksilmesi durumu ise dikey grup bütünleşmesidir.

İşlevsel esnekliğin sonuçları olarak değerlendirilebilecek diğer kavramlar yatay iş hareketliliği ve dikey işlevsel bütünleşmedir. Bu bağlamda yatay iş hareketliliği, benzer nitelikli işlerde çalışanların, ilave eğitime ihtiyaç duymadan, çalışma yaşamının gerektirdiği koşullarda birbirleriyle yer değiştirmeleri durumudur. Dikey işlevsel bütünleşme, çalışanlar arasında vasıf farklarının göz önünde bulundurularak (vasıflı-yarı vasıflı) takım halinde çalışmaları durumudur.

### 1.3.3. Ücret Esnekliği

Ücret esnekliği çeşitli kurumsal politikalar ve düzenlemelerin ücret farklılığını sınırlandırabilmesiyle ilgilidir. Örneğin, asgari ücret düzenlemesi, sendikal faaliyetler ve bunların ne ölçüde esnetileceği ücret pazarlığı tanımıyla koordine edilmiştir. Ücret esnekliği, değişiklik gösteren işgücü piyasalarına göre örgütlerin ücretleri belirleme serbestisi olarak ifade edilmektedir (Eryiğit, 2000:11).

Ücret esnekliği, işgücü piyasalarının dengesi ve ekonominin genel durumuna bağlı olarak, işletmelerin ücret stratejilerini günün şartlarına göre değiştirme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda işletmelerin ücretlendirme anlayışları dinamik olarak güncellenmektedir (Evren, 2007:69).

Ücret esnekliği çalışanların performanslarını, yeteneklerini ve bilgilerini de dikkate alan dinamik yapıli bir yaklaşımdır. Bu bakımdan ücret esnekliği, işletmenin çevre koşullarına uyum sağlarnasında kullanılabilir. Örneğin, eşel mobil sistemine uygun davranan bir işletme bir hayat pahalılığı endeksi oluşturup bu endekse göre ücretleri belirlemektedir ve bu durumda hayat pahalılığı ekonomiyile ilgili bir kavram olduğundan dış çevre dikkate alınarak belirlenmektedir, denilebilir. Diğer taraftan örneğin, Halsey ücretlendirme sisteminde çalışanın işi belirlenen süreden daha önce bitirmesi durumunda ortaya çıkan zaman tasarrufundan dolayı bir prim verilmektedir (Yürürdurmaz, 2006:43). Bu durum ise çalışanın performansına dayalı olduğundan iç çevreyle ilgili ücret esnekliğini ifade eder.

Ücretlendirmenin etkin olarak kullanılması, nitelikli çalışanların ödüllendirilmesi ve piyasadaki nitelikli işgücünün işletmeye dâhil edilmesi açılarından ücret esnekliği önem arz etmektedir (Yavuz, 1994:17).

Ücret esnekliğini incelerken performansa dayalı ücret, kârdan pay alma, prim sistemi gibi uygulamaları açıklamak ücret esnekliğinin anlaşılmasını somutlaştıracaktır. Performansa dayalı ücret kendi içinde bireysel performansa dayalı ve takım performansına dayalı ücret olmak üzere ikiye ayrılır. Bireysel performansa dayalı ücret sisteminde çalışan performansı ile ücret arasında kurulan doğru orantıyla ücret belirlemesi yapılır (Ünal, 2000:111). Takım performansına dayalı ücretlendirmede takım performansı ile ücret arasında kurulan doğru orantılı bir ilişki vardır. Ancak

burada unutulmaması gereken takımlar arası rekabetin olumsuz sonuçlar doğurabileceğidir (Bilgin, 2004:93).

Kârdan pay alma işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün bu kârın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan çalışanlara dağıtılması sistemi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (İncir,2000:11).

Prim, işçinin çalışmasının nitelik ve nicelik bakımından başarılı olması halinde, teşvik amacıyla işveren tarafından ödenen, ücrete ek bir ödeme şeklinde tanımlanmaktadır. Prim performansa dayalı olarak ödenen ücretlerden biri olması sebebiyle prim ödemesi ile aynı zamanda işçinin performansının da ölçülmesi söz konusudur (Ulrich, 2012:85).

### **1.3.4. Uzaklaştırma Stratejileri**

Uzaklaştırma stratejileri, işletmenin üstlendiği ve yapması gereken işleri, işletme dışındaki çalışanlara yaptırmasını kapsamaktadır (Tarcan, 2000:27). Buradaki amaç işlerin daha düşük maliyetlerle yapılabilmesini sağlamaktır (Yavuz, 1994:18). Bu bağlamda esnekliğin görünümünden biri olarak değerlendirmeye uygundur.

İşletmenin işleri kendisinin yürütmesi veya başkalarına yaptırmasının arasındaki maliyetlerin karşılaştırması sonucunda en düşük maliyetli seçeneğin uygulanmasına (işin düşük maliyet çıkaran tarafın gerçekleştirmesine) işlem maliyeti yaklaşımı (Ayrancı, 2007:46) denilmektedir. Bu yaklaşım kapsamında etkili bir araç olarak kullanılabilecek uzaklaştırma stratejileri kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) uzaklaştırma stratejilerine örnek olarak gösterilebilir. Dış kaynaklardan yararlanmayı, bir işletmenin işleri dışarıdaki uzmanlarca yaptırması olarak tanımlayabiliriz (Koçel, 2010:384-385). Bu tanıma göre, işletmenin işleri gerçekleştirmek için gerek duyduğu yetenekleri dışarıdan hazır olarak sağladığı söylenebilir (Solak, 2002:45).

Uzaklaştırma stratejilerine başka bir örnek olarak, taşeronluk (alt yüklenicilik) uygulaması gösterilebilir. Taşeronluk da işletmenin dış kaynaklardan yararlandığı başka bir uygulama şeklidir. Söz konusu uygulamada işletme faaliyetlerinden bazılarını bir başka işletmeye devretmektedir (Mucuk, 2003:183).

Geniş anlamda incelendiğinde uzaklaştırma stratejileri gerek işletmenin verimliliğinin artması açısından gerek de işletmenin çalışanların sorumluluklarının işletme dışındaki

bir başka uzman kişiye ya da başka bir işletmeye devredilmesi yönlerinden avantaj kazandırmaktadır (Başkan, 1999:41).

Çalışanlar açısından da çevre işgücünün oluşumu bu yollarla gerçekleşir ve iş güvencesi, çalışma koşulları gibi durumlarda uzaklaştırma stratejileri bağlamında çalışanlar daha dezavantajlı konumlarda yer alabilir.

### **1.3.5. Zaman Esnekliği**

İşin başlama ve bitirilme sürelerinin esnetilmesi/esnekleştirilmesi ile azami çalışma sürelerinin uygulanmasında serbestlik oluşmasını kapsayan esneklik türüdür. Zaman esnekliği çekirdek zaman, esnek zaman, iş günü süresi, yasal çalışma süresi, hesaplama dönemi kavramlarıyla yakından ilgilidir. Bu kavramları kısaca açıklamak araştırmanın anlaşılabilirliği açısından faydalı olacaktır (Eryiğit, 2000:12).

Çekirdek zaman, en yoğun iş saati olarak tanımlanabilir ve esnek çalışma sisteminin içi de dâhil olmak üzere çalışanların çalışmaları gereken süre olarak açıklanabilir. Her çalışan için standart olarak görülse de bu standart sürenin belirlenmesi işe, sektöre, ekonomik şartlara göre değişim göstermektedir. Bu açıdan çekirdek zaman kavramının esnekleştirilebilir olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Esnek zaman, bir çalışanın işin başlangıç ya da bitiş zamanını değiştirmesine izin veren bir düzenlemedir. Esnek zaman politikası, personelin ne zaman çalışacaklarını belirlemesine olanak tanır.

İş günü süresi, toplam mesai süresini ifade eden bir kavramdır. Çekirdek zaman, esnek zaman ve yemek süresinin toplamı şeklinde tanımlanabilir. Bu süre boyunca işletme açıktır ve faaliyetlerini devam ettirmektedir.

Yasal çalışma süresi, kanun ile belirlenen çalışma süresini ifade eder. Toplu iş sözleşmeleri ya da bireysel iş sözleşmelerinde kanuna uygun olarak belirlenen ve çalışanların ne kadar süre çalışacağını açıklayan kavramdır.

Hesaplama dönemi, yasal ve yapılan sözleşmelerden doğan haklara uyumu sağlamak amaçlı çalışanların çalıştığı sürelerin hepsinin toplandığı dönem olarak tanımlanabilir. İşletme çalışma süresinde esneklik uyguluyorsa çalışanların çalıştıkları düzen ve çalışma süreleri birbirlerinden farklı olabilir. Değişiklik gösteren bu sürelerin toplanarak



Çalışanların belirli bir dönem içinde, toplam iş başında oldukları zamanların hesaplanması gereklidir. Bu döneme hesaplama dönemi denir (Büyükuslu, 2004:113).

Sonuç olarak esnek çalışmanın görünümlerini yukarıdaki 5 ana yaklaşım altında gruplamak mümkündür.

#### **1.4. Çalışma Yaşamında Esnekliğin Artış Eğilimi**

Esneklik kavramı ilk kez 1970’lerden sonra çalışma yaşamına dâhil olmuştur. 1970’li yıllarla birlikte dünyanın ekonomik küreselleşmesine, hızlı şekilde hayata geçen teknolojik değişimlerin eşlik etmesi ile firmaların işgücü piyasası üzerinde tek taraflı bir kontrol sağlaması daha mümkün hâle gelmiştir. Küresel rekabetin artış göstermesi, arzda ve talepte oluşun dalgalanmalar, yeni teknolojilerin emek sürecinde kapladığı yerin artışı çalışma yaşamında esnekliğin yayılmasında ve yoğunlaşmasında etkili süreçlerdir. Makineleşme artmış, esnek üretim böylece daha mümkün hâle gelmiş ve istihdamın alışılmış yapısında önemli ölçüde değişiklikler oluşmuştur. Oluşun bu gelişmelere çalışma yaşamını düzenleyen yasalar da direnememiş, pek çok ülkenin mevzuatında esnek çalışmaya ilişkin düzenlemeler meydana gelmiştir. Böylece ekonomik küreselleşme dünyada örgütleri esnekleşme yoluna sürüklemiştir (Parlak ve zdemir, 2012:3-4).

Esnekleşme eğiliminin nedenleri 5 ana başlık altında toplanacak olursa, aşağıdaki gibi sıralanabilir (Topcuk, 2006:3-8).

##### **1.4.1. Uluslararası ve Ulusal Rekabetin Artması**

Çalışma yaşamında esnekliğı ortaya çıkaran önemli bir neden, ekonomik yapının ulusal sınırları aşarak küresel nitelik kazanmış olmasıdır. Dolayısıyla piyasalardaki rekabet küresel boyutta yoğunlaşmıştır (Yavuz, 2000:619).

Gelişmeler karşısında her bir işletme değişen koşullara uyum sağlamak ve sürekliliğini devam ettirmek durumunda kalmıştır. Bu mecburiyet durumu verimliliğı ön plana çıkarmış, işletme içi verimlilik artışı sağlamak amacıyla esnek çalışma uygulamalarına daha çok yer verilmiştir. Bir örgütün uluslararası rekabet koşullarında varlığını sürdürebilmesi için mümkün olduğı kadar esnek üretime geçmesi gereklidir. Çünkü alışma yaşamında meydana gelen değişiklikler, üretim faktörlerini değiştirirken

rekabet koşullarını da zorlaştırmaktadır. Bu süreçlerin tümünde örgütlerin faaliyet alanlarında yaşama ve rekabet etme şansları dalgalanmalar ve maliyet değişikliklerine uyum sağlamalarına bağlıdır. Bu uyumu sağlayabilmenin yolu da iş organizasyonlarını esnek şekilde düzenlemelerinden geçmektedir (Yavuz, 2000:620).

#### **1.4.2. Teknolojik Gelişmelerin Etkisi**

İş bölümünün fazlalığı sebebiyle vasıflı işgücüne ihtiyacı olmayan, tüketicinin zevk ve tercihlerini yeterince dikkate almayan ve kitle üretimini büyük ölçekli tüketim pazarına sunmayı amaçlayan yaygın Fordist üretim modeli, 1970’li yıllardan itibaren hız kazanan teknolojik yenilikler doğrultusunda tüketiciyi memnun etmemeye ve yetersiz kalmaya başlamıştır. Fordist üretimin benimsendiği tam günlük standart istihdam biçiminden, atipik istihdam biçimine, yani esnek çalışma biçimlerine geçme gereği oluşmaya başlamıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyada farklı gelişmeler yaşanmıştır. İkinci Dünya Savaşı’nın ardından yaşanan yeni teknolojik gelişimlerle birlikte otomasyona geçiş hızlanmış, hem sanayi hem de hizmet sektöründe makine kullanımı yayılmıştır. Bu değişimler ve yeni teknolojilerle birlikte, işletmelerde üretimin aksamaması ve sürekli olarak devam etmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böylelikle işletmenin çalışma zamanı ile çalışanın çalışma zamanının düzenlenmesi esnek çalışma kavramının rolünü belirlemiştir. (Yavuz, 2000:620). Bireylere sunulan ve çeşitli kuruluşlar tarafından kullanılan teknolojik araçlardaki gelişim ve bu araçların kullanım alanının yaygınlaşması, esnekliğin yaygınlaşmasını da mümkün kılmıştır (Hoeven ve Zoonen, 2015:239).

Bilgi ve iletişim teknolojisinin (BİT) hızlı gelişimi, çalışma yaşamında birçok değişikliğe neden olmuştur (Allen vd., 2015:45). Spesifik olarak, bilgi çalışmasına dâhil olan bireyler artık dizüstü bilgisayarları, tabletleri ve akıllı telefonları aracılığıyla çalışmalarına her yerden ve her zaman erişebilir, çalışmaları herhangi bir ortama bağlı olmadan yürütebilir hale gelmiştir (Maitland ve Thomson, 2014:6).

#### **1.4.3. Sektörel Yapıda Oluşan Değişiklikler**

Sanayi Devrimi’nden itibaren tarımda çalışan işgücü miktarı azalma eğilimi gösterirken, hizmet ve sanayi sektörlerinde çalışan işgücü miktarı artış eğilimine girmiştir. Endüstrideki istihdam yoğunlaşması arttıkça tarım sektöründeki işgücü miktarı

azalmaya devam etmiş, ancak zamanla makineleşmenin yarattığı verimlilik artışı bu kez sanayi sektöründe belirginleştikçe istihdam daralması imalatı da etkilemeye başlamıştır. Böylelikle işgücü miktarı oransal olarak en fazla hizmet sektörüne kaymıştır (Houston vd., 1999:46). Esnek çalışmanın en uygun olduğu sektörün hizmet sektörü olduğu göz önüne alındığında yaşanan bu sektörel değişimlerin doğal olarak esnek çalışma sisteminin yaygınlaşmasına zemin hazırladığını söylemek mümkündür (Kozak, 2004:59). İstihdamın büyük bölümünün bulunduğu hizmet sektörü esnek çalışmanın uygulanabilirliği açısından daha uygun bir sektördür. Dolayısıyla hizmet sektörünün sürekli büyümesi esnek çalışmanın artış göstermesi ve yaygınlaşmasının önemli bir nedeni olmuştur.

#### **1.4.4. İşçi ve İşverenlerin İlgi, Tutum ve Tercihleri**

Esnek çalışma sadece işverenlerce tercih edilen bir model değildir. İşveren ve çalışanların esneklik ve güvence arasındaki dengeye yönelik tutum ve ilgileri farklılık göstermektedir. İşçiler açısından esneklik daha çok iş imkânı yaratılması, ek gelir elde etmek amacıyla kısmi süreli ve geçici çalışma imkânı sağlanması, iş ve aile yaşamının bağdaştırılmasının sağlanması açısından da talep edilebilmektedir (Aydoğdu, 2012:9).

İşverenler açısından esneklik, işgücünün yetkinlik ve yeterliliklerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına göre güncelleştirilmesi, hızla değişen taleplere cevap vererek pazar pozisyonunun gelişmesi açısından talep edilmektedir. Güvence konusunda çalışanlar, iş güvencesinin sağlanması (aynı işte kalabilme güvencesi), istihdam edilebilir olma özelliğinin geliştirilmesi ve istihdam edilebilirliğin korunması (aynı işverenle olması gerekmez) son olarak da kazanılmış haklarda sürekliliğinin sağlanması hususlarını önemsemektedirler. İşverenlerse sürdürülebilir büyüme ve istihdam artışı için rekabet gücünün artırılması, vasıflı işgücüne erişim ve çalışanların sadakat duygusunun geliştirilmesi konularını önemsemektedirler.

İş yaşamında meydana gelen değişim ile gerek iş kavramı gerek güvence kavramı zamanla değişmiştir. Güvenceye almaya çalıştığımız iş, esnekleşerek yapı değiştirmiş; atipik, standart dışı, geçici, süresi belirli, mevsimlik, kısmi süreli gibi yeni biçimlere dönüşmüştür.

Ek olarak, işçi tanımı da sadece mavi yakalıları kapsayan bir kavram olmaktan çıkmış, hizmet sektörü içerisinde çeşitlenen istihdam biçimlerine de karşılık gelmeye başlamıştır. Geleneksel iş yeri kavramı ise farklılaşmış bazen ev, bazen başka bir şirket veya çalışanın kendi bürosu haline gelmiştir. Dış kaynak kullanımının ve taşeronluğun genişlemesi işveren ve kimin onun işçisi olarak tanımlanabileceği durumunu daha okunaksız hale getirmiştir (Aydoğdu, 2012:10).

#### **1.4.5. Çalışma Zamanı Uygunluğunun Sağlanması**

Esneklik arayışının son nedeni de, işletmenin açık kalacağı süre ile çalışanın çalışacağı süre uyumunun sağlanmasıdır. Genellikle işletmenin çalışma süresi işçinin çalışma süresinden fazla olmaktadır. İşletmelerin verim artışı sağlamak ve işgücü maliyetlerini düşürmek gibi amaçları işletmenin çalışma zamanını değiştirmektedir. Ancak çalışanın da belli kapasitesi ve dinlenme zamanı, aile yaşamı, sosyal yaşamı olduğundan işletme-çalışan arasında zaman uyumsuzluğu yaşanabilmektedir. Bu bağlamda esneklik kavramı, çalışanın çalışma zamanı ve işletmenin çalışma zamanı uyumunun sağlanması için ön plana çıkmış, bu sürecin yaygınlaşma eğilimi artmıştır. Örneğin, çalışan bir günde 8 saat çalışırken, işletmenin üretim için gerekli saati 17 saat olabilir. Böyle bir durumda, vardiyalı çalışma düzeni, çalışana fazla mesai verme ya da yarı zamanlı çalışma gibi esnek uygulamalara daha çok rastlanılmıştır (Bacak ve Şahin, 2011:331).

### **1.5. Esnek İstihdam Biçimleri**

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

Yarı zamanlı veya part time çalışma şeklinde isimlendirilen kısmi süreli çalışma, Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre, “işçi ve işveren arasında karşılıklı olarak yapılan bir anlaşmayla oluşmuş ve standart çalışma saatinden daha az çalışma gerektiren düzenli çalışma şeklidir”. ILO'nun bu tanımında üç unsur ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda kısmi süreli çalışmada ilk olarak normal çalışma süresinden az olma unsuru aranır. İkinci olarak bu çalışmanın sürekli olarak düzenli şekilde yapılması gerekir. Son olarak da kısmi süreli çalışma gönüllü olarak yapılmalıdır (Centel, 1999:27).

Centel'e göre kısmi süreli çalışma iki biçimde değerlendirilebilir. Birincisi kısmi süreli çalışmanın klasik hali, normal çalışma süresine göre daha az süreli çalışma saatlerini

içeren ve çalışma saatlerinin miktarının da konumunun da önceden net şekilde belli olduğu bir çalışma şeklidir. Klasik kısmi süreli çalışmaya, uygulamada yarım gün çalışma veya kısmi vardiya çalışması biçiminde rastlanır. İkinci biçim olan esnek kısmi süreli çalışma, normal çalışma süresine göre daha az süreli çalışma saatlerini içeren ve çalışma saatlerinin miktarının da konumunun da önceden net şekilde belli olmadığı bir çalışma şeklidir (Centel, 1999:28).

Esnek kısmi süreli çalışmada, çalışanın veya işverenin çalışma süresinin uzunluğunu ve dağılımını belirleme imkânı bulunmaktadır. Bu açıdan, geleneksel türdeki kısmi çalışmadan farkı belirli ve keskin çalışma saatlerinin yerine, esnek çalışma saatlerini içeriyor olmasıdır.

### **1.5.2. İş Paylaşımı**

İş paylaşımı süresi tam gün çalışmayı gerektirecek bir işin birden fazla çalışan tarafından paylaşılmasıdır. 1960'larda ilk defa ABD'de uygulanmaya başlanmıştır. İş paylaşımı modeli iş kollarının tümü için uygulanabileceği gibi değişik meslek grupları için de uygulanabilmektedir (Tokol, 2003:127). Bir başka ifade ile belirtmek gerekirse tam gün niteliğindeki işin, birden fazla çalışan tarafından günün belirli saatlerinde sırasıyla işe gelinerek gerçekleştirilmesi ve bu iş için öngörülen ücret ve diğer sosyal hakların işi paylaşan çalışanlar arasında paylaştırılmasıdır. İş paylaşan çalışanlar, işveren ile tek tek ayrı şekilde iş akdi yapar. İş paylaşım sözleşmesinde kimin ne zaman çalışacağına çalışanlar da işverenler de karar verebilir (Yavuz, 1994:25). Örneğin haftada 45 saat yapılması gereken bir çalışmayı, çalışanlardan birini sabahları, diğeri ise öğleden sonraları çalışacak iki çalışana vererek tam bir iş yaptırılmış olacaktır (Doğan, 2009:424).

İş paylaşımı 4 farklı şekilde yürütülebilir. Birincisi bölünmüş gün olarak işi paylaşan çalışanların, her gün yarım gün çalışması şeklindedir. İkincisi bölünmüş hafta olarak işi paylaşan çalışanların çalışma haftasının belirli günleri üzerinden haftayı aralarında bölüşmeleridir. Üçüncüsü çalışanların haftanın günlerini bölmeden bir hafta tam olarak çalışması ancak haftaları bölüşmesi olarak karşımıza çıkar. Ulaşımın sorun teşkil ettiği bölgelerde uygulanan bir yöntemdir. Dördüncüsü ise belirli olmayan dönüşümler olarak tanımlanabilir. İşin paylaşımı, çalışan ve işverenlerin ihtiyaçlarına göre

düzenlenmektedir. Çalışma süresinin paylaşım şekli belli bir takvime bağlı değildir. Önceden çalışma sürelerinin bilinmesi mümkün değildir (Doğan,2009:424).

### **1.5.3. Kayan (Esnek) İş Süresi**

Kayan (esnek) iş süresi, günlük çalışacağı saatin belli olmasına rağmen, işe başlama ve bitiş saatlerini çalışanın kendisinin belirleyebilmesi olarak tanımlanabilir. Literatür incelendiğinde kayan esnek iş süresinin iki biçimi karşımıza çıkmaktadır. Birincisi basit kayan iş süreleri olarak tanımlanır. Günlük zorunlu çalışılması gereken süreye çalışan uyum sağlarken, işe giriş çıkış ve dinlenme saatlerini kendisi belirler. İkincisi ise vasıflı kayan iş süresi olarak tanımlanabilir. Günlük zorunlu çalışma süresi de dâhil olmak üzere çalışan, işe giriş çıkış ve dinlenme saatlerini kendisi belirler (Aktay, 1999:57).

### **1.5.4. Çağrı Üzerine Çalışma (Kapovaz)**

Kapovaz da denilen çağrı üzerine çalışma esasen kısmi süreli çalışmanın özel bir şeklidir (Aktay, 1999:57). Çağrı üzerine çalışma, çalışanın işveren tarafından ihtiyaç duyulduğu zaman iş yerine çağrılarak işi yapmasıdır (Turan, 2005:31). İşletmeye esneklik kazandırarak, işletmenin talep değişikliklerine uyumunu sağlamak çalışmanın temelini oluşturur. Ek olarak, ekonomik durgunluğun yaşandığı dönemlerde talebin ve üretimin azalması durumunda çalışma süreleri azaltılır, böylelikle çalışanların işten çıkarılması önlenir.

Çağrı üzerine çalışma modeli uygulamada iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak, çalışma süresi çalışan ve işverenler arasında yapılan bir sözleşme ile kararlaştırılır. Çalışma süresinin ne kadar olacağına çalışan ve işveren birlikte karar verebilir. Bu haliyle işveren iş edimini ne zaman istediğini çalışana önceden çağrı yoluyla belirler. İkinci şekliyse çalışılacak sürenin belirlenmesi işverence tek taraflı olarak düzenlenir. Çağrı üzerine çalışma modelinde her defasında çalışanın ne kadar süreyle çalışacağı, çalışana ne kadar süre önce haber verileceği konuları öne çıkar (Turan, 2005:31).

### **1.5.5. Ödünç İş İlişkisi**

İşverenin iş yükünün azalması durumunda, çalışanların işten çıkarılmaları yerine başka bir işletmeye geçici olarak verilmesidir. İşçiyi ödünç veren işveren ile işçiyi ödünç alan

işveren arasında hukuki bir ilişkiye dayanır. Ödünç iş ilişkisi, mevsimlik işlerde, geçici işgücü ihtiyaçlarında, bilgi ve beceriye dayalı işlerde kullanılabilir bir modeldir.

Ödünç iş ilişkisinde esas olan gönüllülük halidir, bir başka ifade ile ödünç verilecek çalışanın onayının alınması gerekir (Aktay, 1999:58). Çalışan, çalışanın asıl bağlı olduğu işveren (ödünç veren işveren), geçici süre ile çalıştığı işveren (ödünç alan işveren) arasında üçlü bir ilişkiye dayalıdır. Çalışan geçici süre ile çalıştığı işverene karşı işi ifa etmekle sorumludur. Çalışana ücret ödeme borcu ödünç veren işverene bağlıdır. Ödünç iş ilişkisi kavramı ile taşeronluk (alt yüklenicilik) kavramı yakın ilişkisi bulunan kavramlardır. Çünkü taşeronlukta da bir işletmenin yapabileceği işlerin genellikle daha düşük maliyet oluşması amacıyla, farklı bir işletmeye devredilmesi ve dolayısıyla 'işin ödünç verilmesi' söz konusudur (Uyargil, 2008:85).

#### **1.5.6. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli**

Yoğunlaştırılmış iş haftası modelinde, haftalık iş süresinde toplam çalışılacak saatlerin klasik şekilde 5 veya 6 iş gününde değil daha kısa olarak 3 veya 4 iş gününde tamamlanması esastır. Örneğin 40 saatlik haftalık çalışma süresini 5 günde tamamlayan bir çalışan bu modelde 4 günde tamamlama imkânına erişir. Böylelikle haftada bir gününü daha iş dışında geçirme imkânı elde eder.

Yoğunlaştırılmış iş haftası modeli, çalışan kişi için daha çok boş zaman sağlayabilir. İşe daha az gidip gelme dolayısıyla dinlenmesi için olumlu etkilerde de bulunabilecektir. Ortaya çıkan iş dışı günler çalışanın mesleki eğitim imkânlarından yararlanmasını kolaylaştırır.

Yoğunlaştırılmış iş haftası işveren için işletmenin giderlerinin azaltılmasını sağlar. İşletmedeki bakım onarım gibi işlerin işin durmasına neden olmadan gerçekleşmesini sağlar (Göçer, 1994:20).

#### **1.5.7. Yıllık İş Süreleri Modeli**

Ortalama iş süresi, yılın belli dönemlerinde iş hacminin çoğaldığı ya da asgari düzeyde azaldığı durumlarda hesaplanır. Bu hesaplamalar, yapılan tam ve fazla çalışmalarla asgari çalışma sürelerini dengeleyerek yapılır. Bu hesaplama göre çalışan ücreti fiili olarak çalışmaya göre değil, ortalama iş süresine göre sabit ve aylık olarak belirlenir.

Böylece çalışan ücretinde bir azalma olmaz. Çalışan çalışılması gereken günlük sürenin eksik kalan ya da fazla olan kısmını bu hesaba kayıtlar. Çalışan kişi, belirtilen süre içinde çalışması sözleşmelerle belirlenen zamanı doldurmakla yükümlüdür. Günlük ya da haftalık çalışma sürelerini kendi tercihiine göre ayarlayabilir (Köseoğlu ve Kabul, 2014:237).

#### **1.5.8.Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli**

Emekliliğe yumuşak geçiş modelinde, yıllardır çalışan kişi birden emekli olmak yerine, belli bir yaştan itibaren azalan sürelerde istihdama devam eder. Ayrıca emeklilik yaşına az kalan çalışana kayan iş süreleri sisteminde daha çok imkân sağlanır.

Emekliliğe yumuşak geçişin amacı, yıllardır çalışan kişiyi emekli olduğunda yaşayacağı şoktan kurtarmak ve yaşlanan çalışanın azalan çalışma gücüne uygun şekilde çalışmasını sağlamaktır (Göçer, 1994:22).

#### **1.5.9. Vardiya Modelleri**

İşletmenin çalışma saatleri çalışanların çalışma sürelerinden daha uzunsa vardiyalı çalışma söz konusu olur. Vardiyalı modeli, işin niteliği gereği sürekli çalışması gereken çalışanların gruplara ayrılarak çalıştırılması şeklinde tanımlanabilir. Vardiyalı çalışma çok uzun yıllardır kullanılan bir modeldir. Model, farklı çalışma modelleri ile birleştirilerek de uygulanabilir. Günümüzde iki ya da üçlü vardiya sistemi yerine kayan (esnek) vardiya sistemleri uygulanmaktadır. Çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları oluşturarak bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle iş yerindeki vardiya çalışmasında bütünlük sağlanır (Korkusuz, 2005:77).

Vardiya modeli, özellikle üretim kapasitesinde artışın planlandığı dönemlerde veya vardiya işçilerinin de kısmi süreli çalışmak istemeleri durumlarında yararlı olmaktadır.

Esnek vardiya modeli en genel haliyle, işletmedeki çalışma sürelerinin birden çok başlama ve bitiş zamanlarıyla önceden belirli dağılımların ve sürelerin birbirinden farklı parçalara ayrılmasıdır. Böylelikle, işletmede çalışılacak toplam süreler farklı çalışanlar tarafından aynı iş yerinde belirli aralıklarla bölüştürülerek çalışma saatleri, işverenin ihtiyacına göre uzatılmış olur. Söz konusu çalışma süresi, günün büyük kısmını ya da 24 saatin tamamını kapsayabilir. Vardiyaların başlama-bitiş zamanları değişiklik



gösterebilir. Bazı iş yerlerinde vardiya sürelerinde esneklik sağlanırken, çalışanların mutlaka iş yerinde bulunmaları gereken çekirdek zaman aralıkları tespit edilebilir.

Hastane gibi 24 saat çalışmaları zorunlu olan bazı işletmeler için çok avantajlı bir yöntemdir. Bu yöntemle, kapasite kullanım oranı fazla mesai ücreti ödmeden arttırır. Ayrıca işletmelerde bulunan araç ve gereçlerin kullanımının maksimum düzeye çıkarılmasını sağlamak, teknolojik yöntemlerin gelişiminin devamlılığını sağlamak, iletişim, sağlık, güvenlik, turizm ve ulaşım gibi hizmet sektörlerinde toplumun genelinin taleplerinin karşılanmasına yardımcı olmak diğer avantajlarındandır (Korkusuz, 2005: 79). Bu modelin en büyük dezavantajı gece vardiyalarında çalışanın psikolojik ve fizyolojik olarak yıpranmasıdır. Söz konusu dezavantaj vardiya dönüşümlerinin düzenlenmesi ile minimuma indirilmeye çalışılmaktadır. Esneklik bakımından en önemli ölçü ise işletmenin çalışma saatleri ile ilgili ihtiyaçlarını karşılarken, çalışanların vardiyalar ile ilgili tercihlerinin modelde göz önüne alınmasıdır.

#### **1.5.10. Hibrit Model**

Hibrit çalışma modeli, iş yerinde ve iş yeri dışında çalışmayı mümkün kılar. Hibrit çalışma modeline göre çalışan, işin gerektirdiği durumlara bağlı olarak ayın belli günleri iş yerinde bulunurken belli günleri işin ifasını iş yeri dışından sürdürür. Söz konusu model, iş yaşamında karma bir çalışma düzenini temsil eder.

Hibrit çalışma modeli, hem örgüte bağlılık bilincinin oluşması hem de çalışana özgürlük alanı sunması açısından oldukça önemlidir (Tokol, 2003:125).

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

Uzaktan çalışma, çalışanların işlerini yürütürken, işverenlerden ve iş yerlerinden uzakta bir mekânda yaptıkları bir çalışma şeklidir. Çalışanlar bu uygulamada, bilgi teknolojileriyle iletişimi etkin bir şekilde kullanmaktadırlar (Tokol, 2003:125). Teknolojik alandaki hızlı gelişmeler sonucunda ortaya çıkan uzaktan çalışmanın diğer isimleri olarak tele haberleşme ve elektronik ev haberleşmesi örnek olarak sayılabilir (Alkan, 2007:268).

Uzaktan çalışmanın bazı karakteristik özellikleri bulunur. İş, iş yeri dışında ayrı bir yerde görülür. Bu yer ile iş yeri arasında elektronik iletişim araçları ile kurulmuş olan

bir bağlantı vardır. Uzaktan çalışmada iş programlanabilir bir araç vasıtası ile gerçekleştirilir.

Geleneksel olarak iş yerinde çalışmaktan farklı şekilde karşımıza çıkan uzaktan çalışma uygulamaları, hızla çeşitlenen bir oluşum haline gelmiştir (Eurofound ve ILO, 2017).

İletişim teknolojisindeki gelişmeler iletişim alanını genişletmiş, çalışma ortamlarının yeniden tasarlanması noktasında zamansal ve mekânsal esneklik sağlamıştır. (örneğin, işin tamamlanması sesli veya görüntülü konferans gibi teknolojik gelişmelerle mümkün kılınmıştır.) Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi başta olmak üzere çeşitli nedenlere bağlı olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların uzaktan çalışmanın avantajlarına dair beklentileri de (örneğin, sosyal yaşama daha fazla zaman ayırmak gibi) uzaktan çalışmanın yaygınlaşmasının bir başka nedeni olarak ele alınabilir (Tietze ve Musson, 2005:1328). Gerek çalışan beklentileri gerek bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi uzaktan çalışmanın iş yaşamındaki hacmini arttırmıştır ve uzaktan çalışma son yıllarda daha fazla tercih edilir hale gelmiştir.

Uzaktan çalışma, esnek üretime imkân sağlaması, iş taleplerinin artması durumunda ihtiyacın uzaktan çalışmayla karşılanabilmesi, dış kaynak kullanımı yöntemi olarak kullanılması, proje ve sonuç odaklı prensiplerle personel maliyetlerini düşürmesi, masraf kaleminde (kira, ofis, doğalgaz, elektrik) düşüş sağlayarak iş yeri işletim maliyetini düşürmesi, esnek çalışma saatlerine uygulanabilir oluşu, serbest iş kıyafetlerinin uygulanabilmesi, performansa göre değerlendirme imkânı sağlaması, zamanı istenildiği gibi planlamaya imkân sağlaması açılarından avantaj oluşturabilir (Alkan ve Filiz, 2007: 270).

Çalışanların statü belirsizliği nedeniyle sosyal güvenceden yoksun kalma ihtimali, örgütlerin nitelikli iş için çalışan bulma zorluğu yaşaması, çalışanların kurumsal bağlılık problemleri açılarından dezavantaj oluşturabilir (Alkan ve Filiz, 2007:270).

Uzaktan çalışma dört farklı şekilde incelenebilir. Evde büro, çalışanın yapacağı işi kendi evinde yerine getirmesi durumunda ortaya çıkar. Bunu gerçekleştirmek için iletişim ağlarını ve teknolojiyi kullanır. Bu uygulamada bilgisayar donanımı çalışan kişinin evinde bulunur, ev ile örgüt merkezi arasında bir bağlantı vardır. Bilgisayar programcılığı, muhasebecilik evde büro modeline göre çalışılabilecek örnek meslekler arasındadır. Klasik evde çalışmadan en büyük farkı çalışanın bir dizi beceriye ve

organizasyon biçimine sahip olmasıdır. Evde çalışmanın klasik biçiminde el becerilerine dayalı işler daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Uydu büroda, işi yapan kişi tektir. Merkez bürolardan uzak yerlerde konumlandırılan ve merkezle her zaman bağlantı halinde olan birimler işi gerçekleştirir. Çalışan kişi, işletmenin personeli konumundadır. Çalışan, işletme yapısında bağımlı iş ilişkisine dayanarak işverenin denetiminde çalışır.

Uydu büronun hedefi, işletmenin dışında kurulmuş olan merkez büronun işletmenin çalışanlarının büyük kısmının ikamet ettiği bir bölgede kurulmuş olmasıdır. Bir uydu ofiste tek bir firmadan çalışanlar bulunmaktadır.

Komşu büroda, işin gerçekleşeceği büro birkaç işletme tarafından kurulur. Komşu büro, aynı sektörde faaliyet gösteren örgütlere iletişim araçları ile hizmet sunar. Komşu bürolar hem birkaç işletmenin birleşmesiyle kurulabilir hem de serbest çalışan kişilerce kurulabilir.

Gezici büroda ise, şirket ya da iş yeri temsilcisi iş ile ilgili diğer bölgelere yolculuklar gerçekleştirir ve iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurar. Gezici büro modeli tamir, bakım servis gibi hizmetlerde yaygın olarak kullanılır.

## **1.6. Esnek Çalışmanın Değerlendirilmesi**

### **1.6.1. İşveren Açısından Esnek Çalışma**

İşveren için ideal bir esnek çalışma modeli İş Kanunu'nda olabilecek daha sert hükümler yerine tarafların anlaşmalarına dayanan bir iş yapma sisteminin oluşturulmasını, istihdamın artırılması ve yeni iş imkânlarının oluşturulmasını, çalışma koşul ve süresinin çalışan ve işveren anlaşmasıyla her iki tarafı da tatmin edici hale getirilmesini, çalışanın tam olarak ihtiyaç duyduğu zaman ve miktarda çalışmasını, çalışanın hizmet içi eğitim gibi yollarla desteklenerek eksiklerinin giderilmesi ve değişen teknolojiye adapte olmasını dolayısıyla işletme içinde değişik işleri yapabilmesini, işletmelerin kendi ücret düzenlemelerini değişen işgücü piyasasının durumuna göre ve çalışanların çalışma azmini düşürmeyecek biçimde ayarlayabilme serbestisine sahip olmasını, hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka iş yerlerinde veya işletme içinde başka çalışanlar çalıştırılarak istenildiği şekilde

gerçekleştirilmesini, ekonomik krizlerde çalışanların işlerini kaybetmeden işletmenin ayakta kalabilmesini içermelidir.

Esnek çalışmayla birlikte işverenler, yüksek nitelikli personeli kuruluşlarına çekmek, işe almak ve elde tutmak için esnek çalışma paketlerini (iş-yaşam politikasının bir parçası olarak) uygulamaya koyabilirler. İşi kendi planlayabilme yeteneği ile çalışan kişi, işverenin işçinin refahını ve çalışma dışı yaşamını önemseydiğini hisseder. Bu, iş ve işverenden artan memnuniyete yol açar ve daha yüksek işe bağlılık doğurabilir. Esnek çalışma, çalışan bağlılığı, artan örgütsel bağlılık ve daha yüksek iş tatmini ile sonuçlanır, ayrıca esnek çalışma paketleri, organizasyon için yetenekli çalışanların işe alınmasına ve elde tutulmasına yardımcı olmaktadır (Şimşek, 2012:5).

### **1.6.2. Çalışan Açısından Esnek Çalışma**

Esnek çalışma uygulamaları birçok avantaj sağlamasına rağmen (iş planlaması üzerinde çalışanın kişisel kontrolü gibi), büyük bir kısmı erkek olan bazı çalışanlar, esnek çalışma uygulamalarının daha düşük gelir ve istihdam güvencesizliği ile sonuçlanacağını düşünmektedir. Böyle düşünmeyen erkekler esnek çalışma uygulamalarını örgütsel bağlılıklarını geliştirmenin bir yolu olarak görürken, kadınlar esnekliği iş-yaşam dengesini iyileştirme ile ilişkilendirmektedir. Bununla birlikte, değişen aile kalıpları ve cinsiyet normları ile kadın işgücünün artması nedeniyle, esnek istihdam yavaş yavaş erkekler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Esnek çalışma uygulamaları, iş-yaşam sorumluluklarının yerine getirilmesine yardımcı olur ve iş-yaşam dengesinin sağlanması ile sonuçlanabilir (Öztürkoğlu, 2013:111).

Ancak esnek süreli çalışma modelinde iş yerlerinde fazla mesaiye pek ihtiyaç duyulmamaktadır. Buna paralel olarak işçilerin ücretleri de azalış eğilimi sergiler ve esnek çalışanların sendikalaşma oranları normal süreli çalışana göre daha düşüktür. Bu bağlamda çalışanın herhangi bir sendikal hakka sahip olmaması çalışan için yaşanabilecek olumsuzluklardan biridir. Örgütlerde esnek süreli çalışmanın uygulanmasında, çalışma saatlerinin tespiti konusunda çalışanlar arasında çatışmalar çıkabilir. İş yerinde tam gün çalışan işçiler ile esnek süreli çalışan işçilere sağlanan haklar bakımından, tam gün çalışan işçiler ile esnek süreli çalışan işçiler arasında sürtüşmeler olabilir.

Esnek çalışma işverenlere daha çok para kazanma imkânı sunabilmektedir. Ancak, işverenlerin aşırı para kazanma arzusunda olmaları durumunda, işverenler çalıştırdıkları kişilerin azami miktarda yararlanma ve dolayısıyla çalışanları daha çok çalıştırma yoluna gidebilirler. Böyle bir yola başvuran işverenler, çalışanın kısa sürede işten bıkmalarına, ruhsal yapılarının bozulmasına, hastalanmalarına ve daha pek çok olumsuzluklara neden olabilirler (Öztürkoğlu, 2013:112).

### **1.6.3. İşgücü Piyasası Açısından Esnek Çalışma: Kutuplaşma**

Endüstrileşmiş ülkelerin işgücü piyasalarında 1990'ların ortalarından günümüze uzanan zaman diliminde üç önemli eğilim gözlemlenmektedir. Bunlardan birincisi hizmetler sektörü istihdamındaki büyüme; ikincisi, işgücü kutuplaşması olarak isimlendirilen, yüksek ve düşük vasıf gerektiren mesleklerde, diğer mesleklere oranla istihdamın zaman içinde büyümesi ve son olarak ücret kutuplaşması olarak isimlendirilen, yüksek ve düşük vasıf gerektiren mesleklerde, diğer mesleklere oranla reel ücretlerin artmasıdır. Bu eğilimler meslek düzeyindeki araştırmalarda görülmektedir.

İktisat literatüründe kabul gören eğilime göre, teknolojinin ve küreselleşmenin işgücü piyasalarındaki etkileri sektörden öte meslek düzeyinde ortaya çıkmaktadır (Firpo vd., 2009:11). İşgücü piyasalarındaki güncel eğilimleri açıklamak için geliştirilen meslek-görev ayrımı (Autor vd., 2003:1281), görevlerin ticareti (Grossman ve Hansberg, 2008:1982), ve ikinci ayrışma (Baldwin, 2006:32) gibi teoriler meslekler ve mesleklerin görev bileşimi üzerine odaklanmışlardır.

Günümüzde pek çok endüstrileşmiş ülkede hizmetler sektörü istihdamı sanayi sektörü istihdamının üç katına ulaşmıştır (Head vd., 2009:431). Özellikle ticaret, ulaştırma ve haberleşme, mali kurumlar ve sigortacılık, yardımcı iş hizmetleri, toplum hizmetleri ve kişisel hizmetler gibi sektörlerin toplam istihdam içindeki payında büyük artışlar gözlemlenmiştir. Hizmetler sektöründeki istihdam artışları hem yüksek vasıf gerektiren (örneğin, tıp doktorları, ekonomistler, sigortacılar ve finans uzmanları gibi) hem de vasıfsız mesleklerde (örneğin, çocuk bakıcıları, güvenlik görevlileri, temizlik görevlileri gibi) görülmektedir (Jensen ve Kletzer, 2005:80, Autor ve Dorn, 2010:191). Yüksek vasıf gerektiren mesleklerde istihdamın artması daha çok “iş hizmetleri” sektörünün büyümesi, artan ticaret ve yeni ortaya çıkan mesleklerin daha küçük görevlere bölünerek üretimin parçalanması olgusuyla vasıfsız mesleklerde istihdamın artması

özellikle kadınların işgücüne katılması, artan işbölümü ve uzmanlaşma ile ilişkilendirilmektedir.

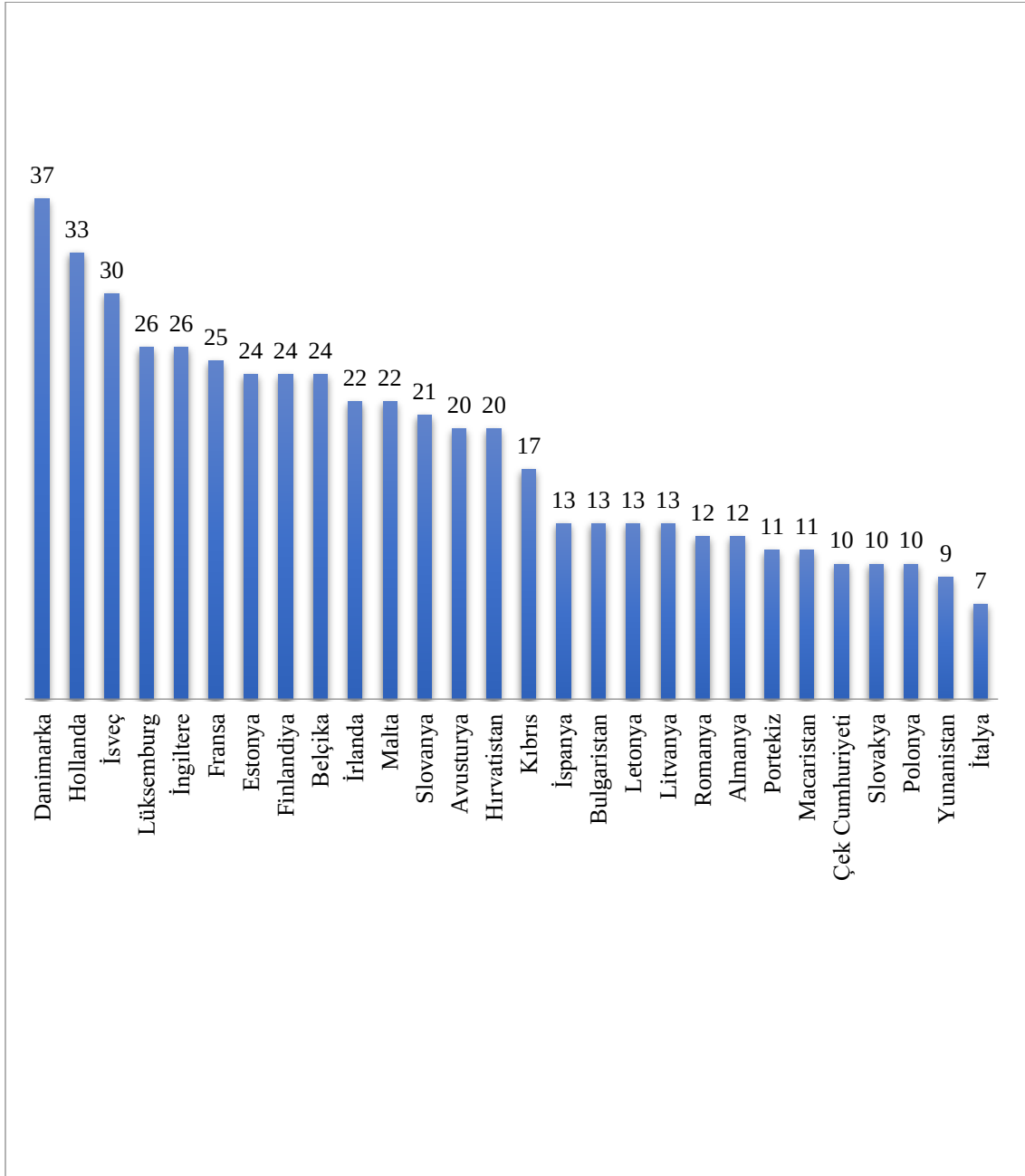
Son dönemde endüstrileşmiş ülkelerde gözlemlenen bir başka eğilim işgücü kutuplaşmasıdır. Meslekler vasıflarına göre sıralandıklarında, istihdamın dağılımının her iki ucunda da zaman içinde arttığı görülmektedir. Yani yüksek ve düşük vasıf gerektiren mesleklere olan talep artmaktadır. Ücret kutuplaşması işgücü kutuplaşmasının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Autor vd., (2006:190) işgücü kutuplaşması nedeniyle vasıf gerektirmeyen ve yüksek vasıf gerektiren mesleklere artan talebin doğal bir sonucu olarak bu meslek gruplarında ücretlerin de göreceli olarak yükseldiğini belirtmektedir.

### **1.7. Esnek Çalışmada Eğilimler ve Beklentiler**

Tüm dünyada, yoğun etkileri artarak devam eden ekonomik küreselleşme ile, hızlanan teknolojik gelişmeler her alanda olduğu gibi çalışma alanında da kapsamlı değişimler yaratmıştır. İçinde bulunduğumuz çağda, ekonomik sınırların neredeyse ortadan kalkmasıyla mal ve hizmet oluşumlarının hızlanması, işin ve iş organizasyonunun yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur. Söz konusu yapılanmayla birlikte esnek çalışmaya dair eğilim ve beklentiler güçlü bir ivme ile değişmiş, çalışanların esnek uygulamaların avantajlarından yararlanma istekleri artmıştır (Öztürkoğlu, 2013:110).

Esnek çalışma biçimlerinin doğru uygulandığı durumlarda (işveren ve çalışanın talepleri doğrultusunda işin gereklerine göre uzlaşmaya vardığı hallerde), çalışan kişinin motivasyonunun artması daha az hata yapıp daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. İşverenlerce genel olarak daha az maliyet daha yüksek verim amacına hizmet eden esnek çalışmanın, çalışan penceresinden eğilim ve beklentilerine bakıldığında, çalışanın çalışma saatlerini kendisinin belirlemesi iş yaşamı ve özel yaşamı uyumlu yürütmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda verim artışı sağlayan çalışanın işten çıkarılması riski de azalacaktır. Esnek çalışma uygulamalarında çalışanın en büyük beklentisi iş güvencesi olmakla birlikte, uygulamaların iş yerinde sosyalleşme ihtiyacını karşılayan çalışanın psikolojisinin bozulmayacak şekilde gerçekleşmesi gerekmektedir. Çalışan beklentilerinin bir diğerinin de evden ya da uzaktan çalışan bireyin, sosyal haklarında bir kaybın yaşanmamasıdır (Öztürkoğlu, 2013:111).

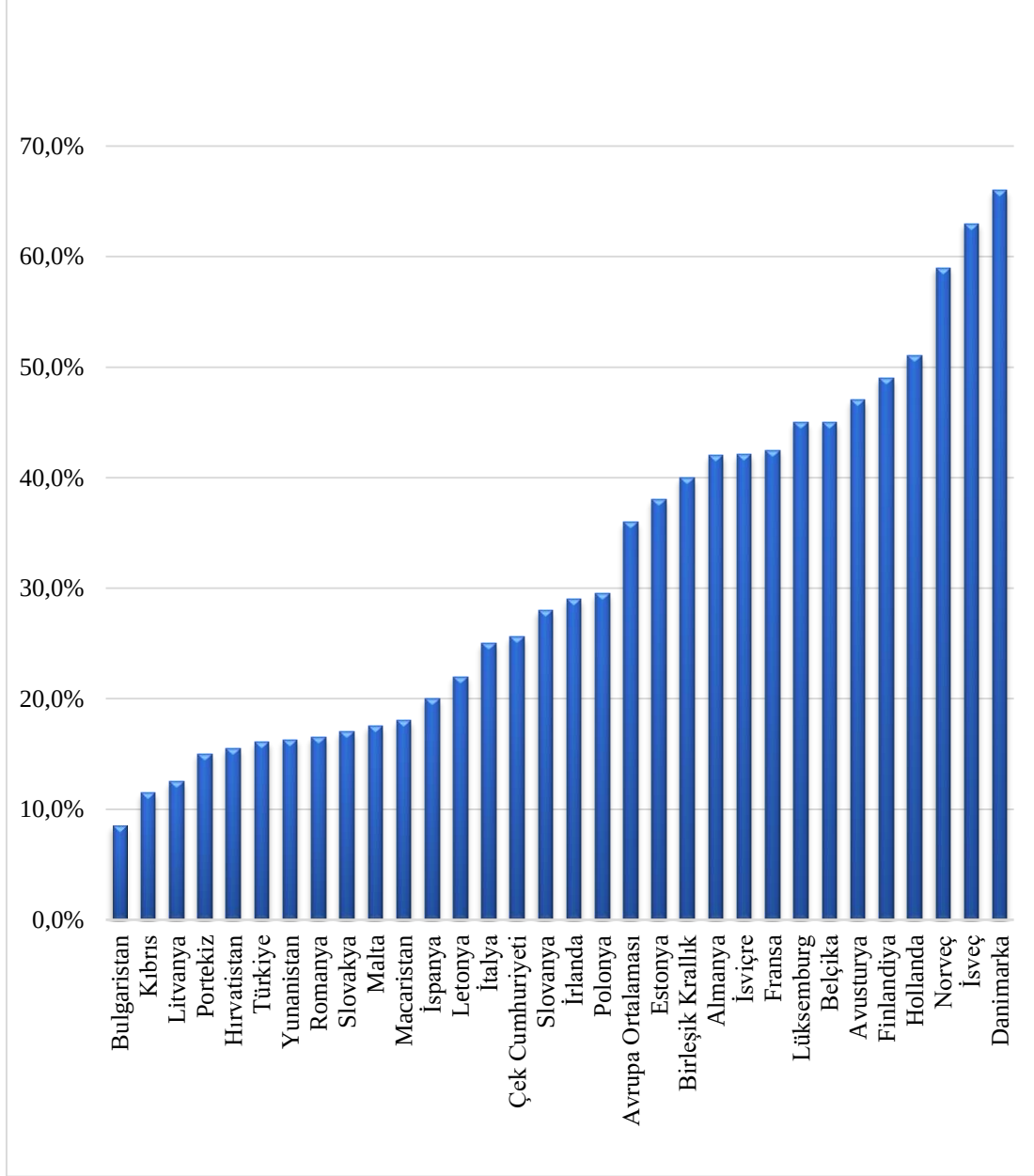
**Grafik 1: Ülkeler Bazında Evde veya Mobil Uzaktan Çalışanların Oranı (%)**



**Kaynak:** Megatrens,2019.

Araştırma 2015 yılında esnek çalışmanın en yaygın olduğu ülkenin %37 ile Danimarka olduğunu ortaya koymuştur. Hollanda, İsveç, Lüksemburg ve İngiltere ise Danimarka'yı takip eden ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgular, 2015'te esnek çalışma uygulamalarından en az yararlanan ülkenin İtalya olduğunu ortaya koymaktadır.

**Grafik 2:** Ülkeler Bazında Esnek Çalışma İçinde İstihdam Edilen Çalışanların Çalışma Süresi Üzerinde Kısmen veya Tamamen Kontrolü (%)

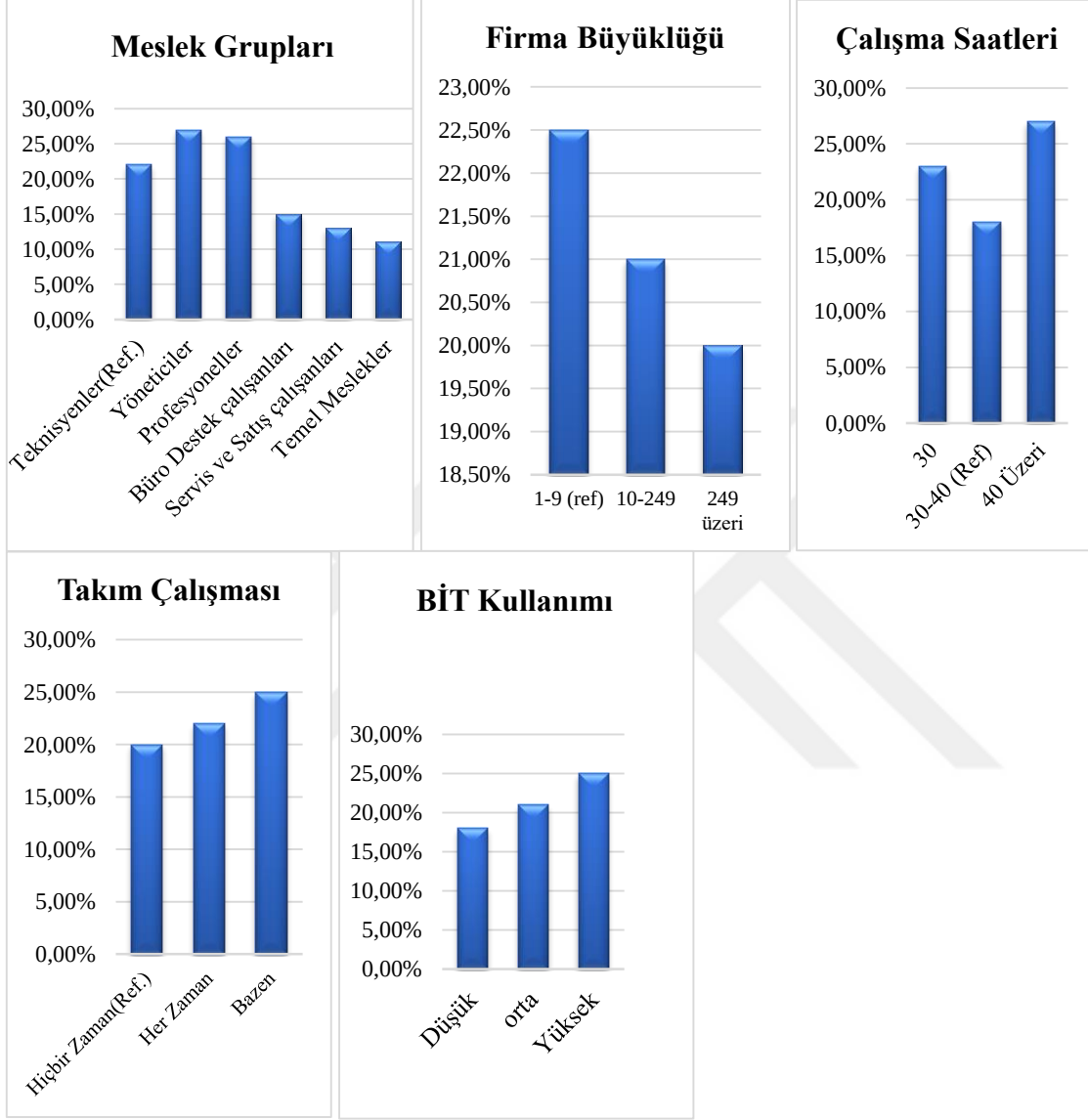


**Kaynak:** OECD,2016.

Grafik 2’de esnek çalışma sistemi içinde yer alan çalışanların çalışma süresi üzerinde kısmen veya tamamen kontrol yüzdeleri sunulmuştur. Araştırma, kontrolün en düşük olduğu ilk üç ülkenin Bulgaristan, Kıbrıs ve Litvanya olduğunu; kontrolün en yüksek olduğu üç ülkenin Danimarka, İsveç, Norveç olduğunu ortaya koymuştur.



**Grafik 3:** Avrupa Ülkelerinde İşin özelliklerinin Esnek Çalışma Düzenlemelerine Etkisi ve Evden Çalışanların Oranı (%)



**Kaynak:** OECD,2016.

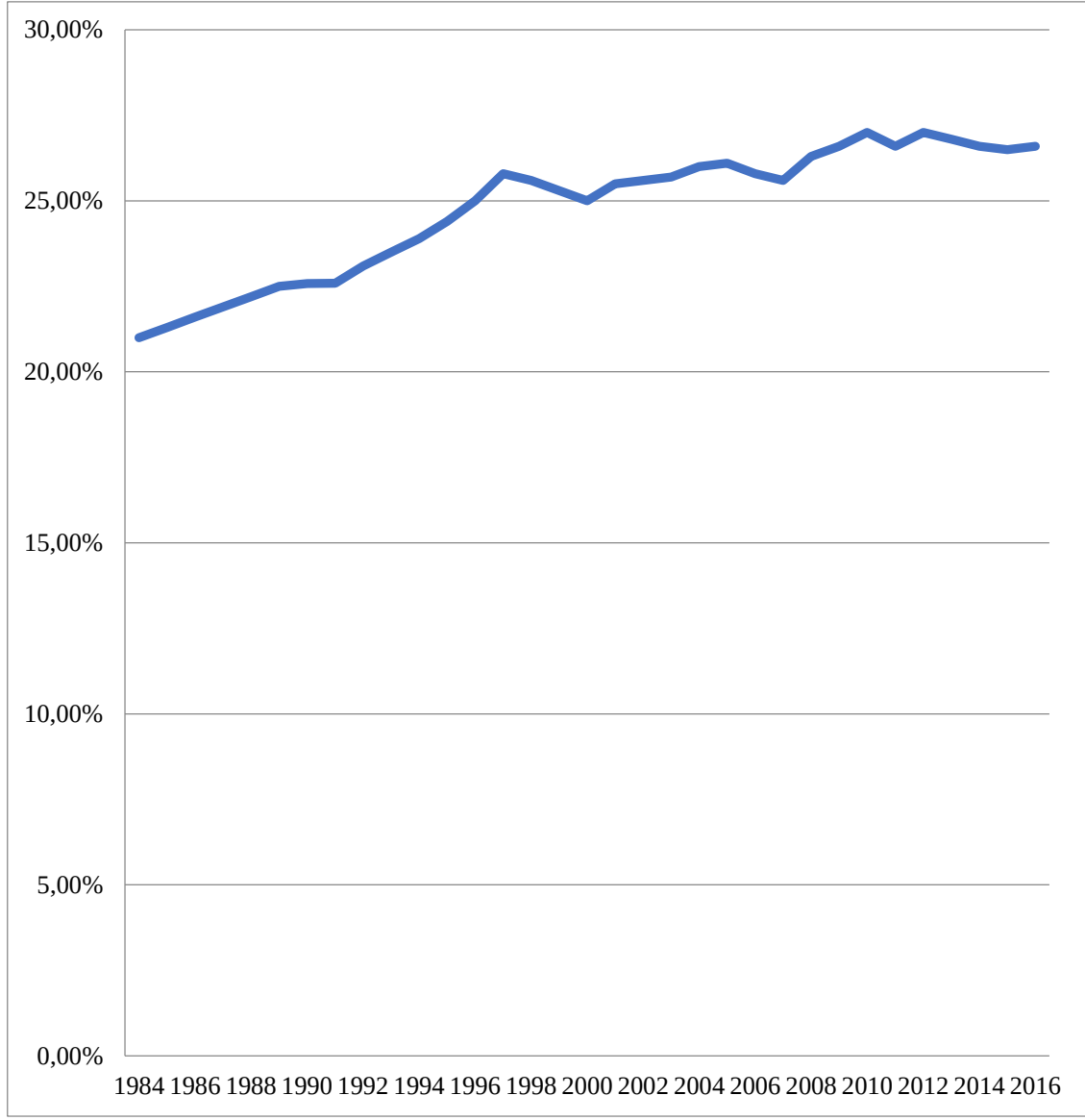
OECD'nin 2016 yılındaki araştırması esnek çalışma-meslek grupları, esnek çalışma-firma büyüklüğü, esnek çalışma-çalışma saatleri, esnek çalışma-takım çalışması ve esnek çalışma-bilgi iletişim teknolojisi kullanımının ilişkisini ortaya koymaktadır. Buna göre Şekil 3 incelendiğinde esnek çalışmanın %25'in üzerinde olduğu öncü meslek grupları yöneticiler ve profesyoneller olarak görülmektedir. Esnek çalışma düzenlemelerinden en düşük seviyede yararlanan meslek grubu ise yaklaşık%10 ile temel meslekler olmuştur.

Esnek çalışma-firma büyüklüğü ilişkisine bakıldığında, firma büyüklüğü arttıkça esnek çalışma düzenlemelerinden daha çok faydalanıldığı sonucuna varılmaktadır.

Esnek çalışma-çalışma saatleri ilişkisi incelendiğinde haftalık 40 saat ve üzeri çalışanların esnek çalışmadan en çok yararlanan kesim olduğu gözlemlenmektedir. %27 olan söz konusu oranı, yaklaşık %23 ile haftalık 30 saat çalışanlar izlerken, haftalık 30-40 saat arası çalışanlar yaklaşık %17 ile esnek çalışma düzenlemelerinden yararlananların en az kesimi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Esnek çalışma ve takım çalışması ilişkisinde hiç takım çalışması yapmayanların esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanma oranı %20 iken, her zaman takım çalışması yapanların esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanma oranı yaklaşık %22 olarak karşımıza daha büyük bir ölçekte çıkmaktadır. Takım çalışmasından bazen yararlananlar ise %25 olarak en büyük kesimi oluşturur. Son olarak esnek çalışma-bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı ilişkisi incelendiğinde; bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı arttıkça esnek çalışmadan yararlanma düzeyinin (%18- %25) arttığı açık bir şekilde görülmektedir.

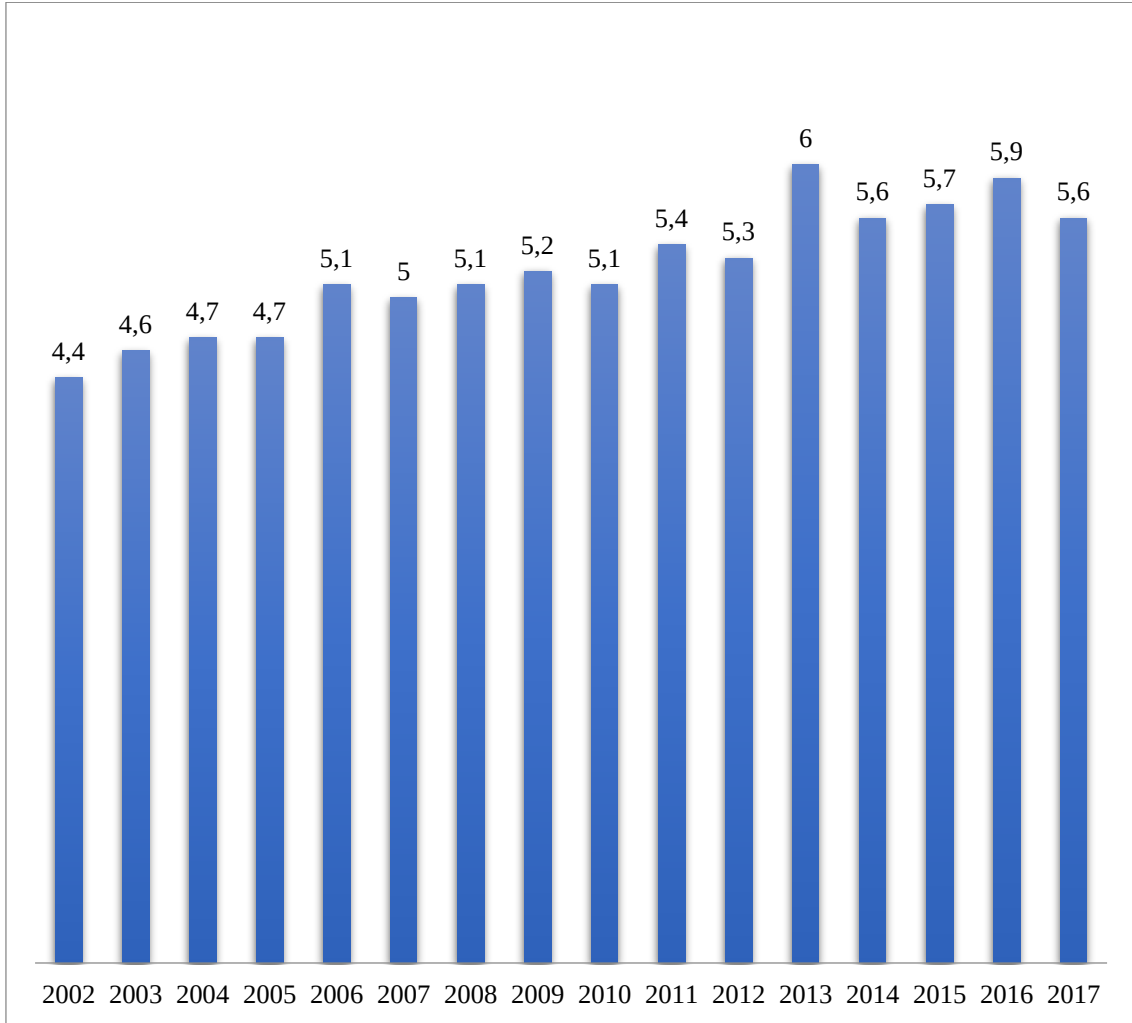
**Grafik 4:** Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda’da(Birleşik Krallık’ta) Esnek Çalışma İçinde Yarı Zamanlı Çalışanların Yıllara Göre Değişimi (%)



**Kaynak:** Megatrens,2019.

Grafik 4 Birleşik Krallık'ta yarı zamanlı çalışanların yıllar içindeki değişimini ortaya koymaktadır. 1984 ve 2016 yılları bulgularını sunan çalışmaya göre yarı zamanlı çalışanların 1984-1997 yılları arası sürekli bir artış eğilimi sergilediğini söylemek mümkündür. 1997'den sonra Tablo 1'de görüldüğü üzere çeşitli dalgalanmalar olmakla birlikte, 2011 yılında Birleşik Krallıkta yarı zamanlı çalışmanın en büyük orana sahip olduğu görülmektedir.

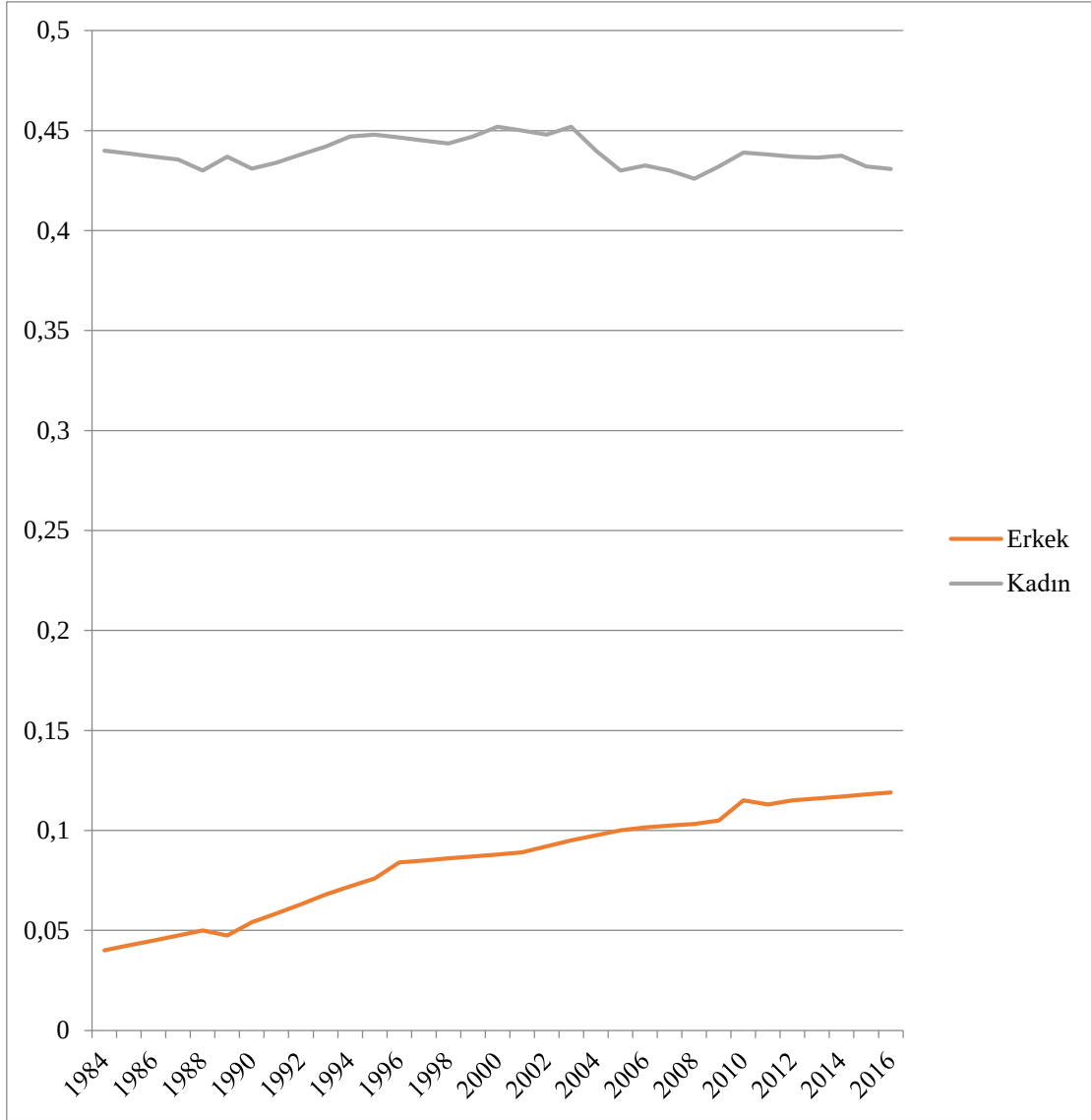
**Grafik 5:** Birleşik Krallık'ta Evden Çalışanların 2002-2017 Yıllarına Göre Oranı (%)



**Kaynak:** Megatrens,2019.

Birleşik Krallık %4,4 evden çalışma oranı ile 2002-2017 arasındaki en düşük oranını 2002 yılında ortaya koymuştur. 2014 hariç 2017'ye kadar bu oran artarak %5,6'ya kadar yükselmiştir. Birleşik Krallık'ta evden çalışmanın en yüksek olduğu yıl %6 ile 2013'e aittir.

**Grafik 6:** Birleşik Krallık'ta Yarı Zamanlı Çalışanların 1984-2016 Yıllarında Cinsiyetlere Göre Oranı

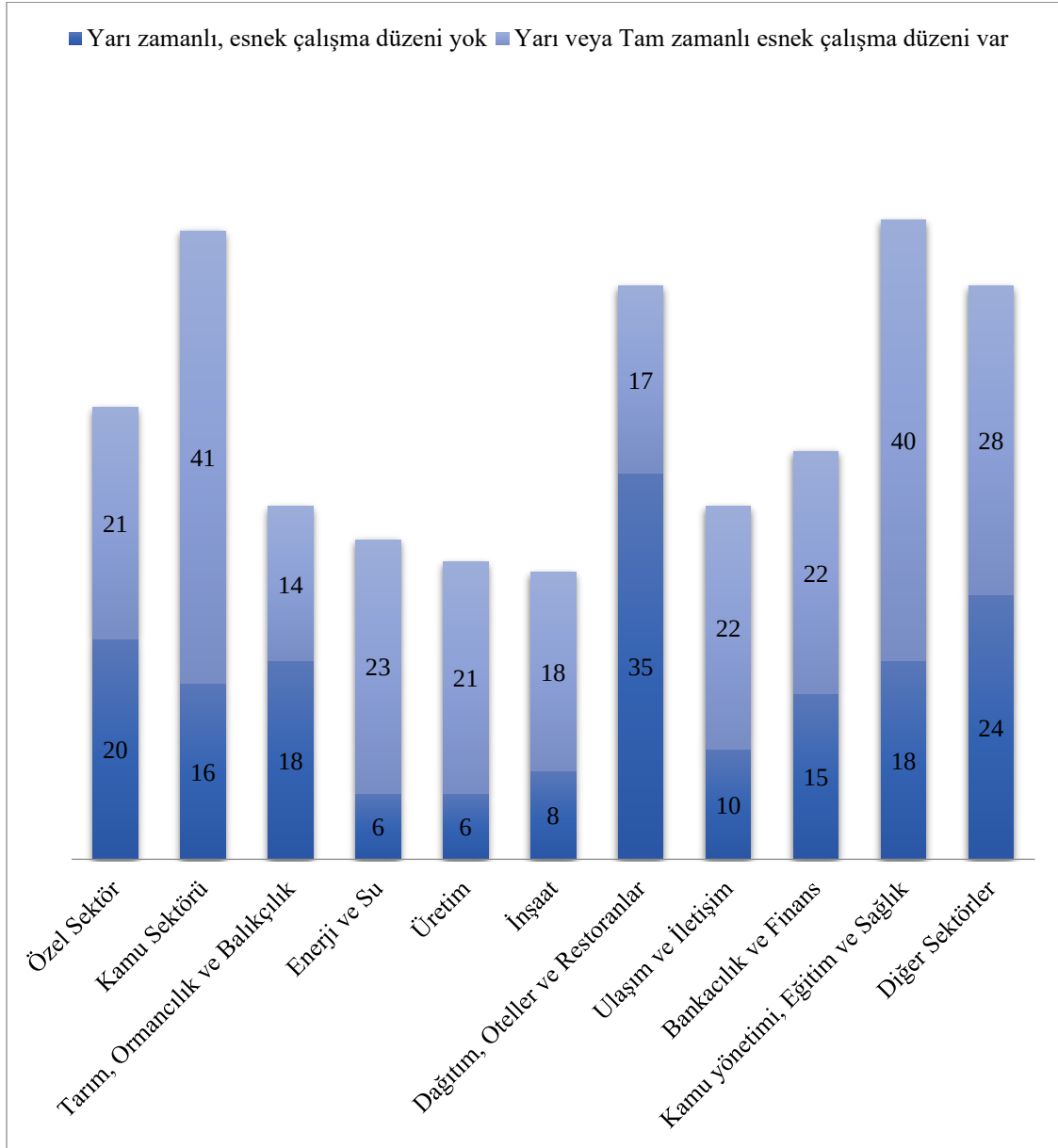


**Kaynak:** Megatrens,2019.

Birleşik Krallık'ta yarı zamanlı çalışanların cinsiyet özellikleri incelendiğinde, 1984-2016 yıllarını kapsayan 33 yıllık dönemin tümünde kadınların yarı zamanlı çalışma oranı, erkeklerin yarı zamanlı çalışma oranından fazladır.

Kadın çalışanların grafiği yıllar içinde dalgalanmalar gösterse de, erkek çalışanlar için grafiğin genel olarak artış eğilimi gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Buna rağmen cinsiyetlere göre oransal fark yaklaşık %30'dur.

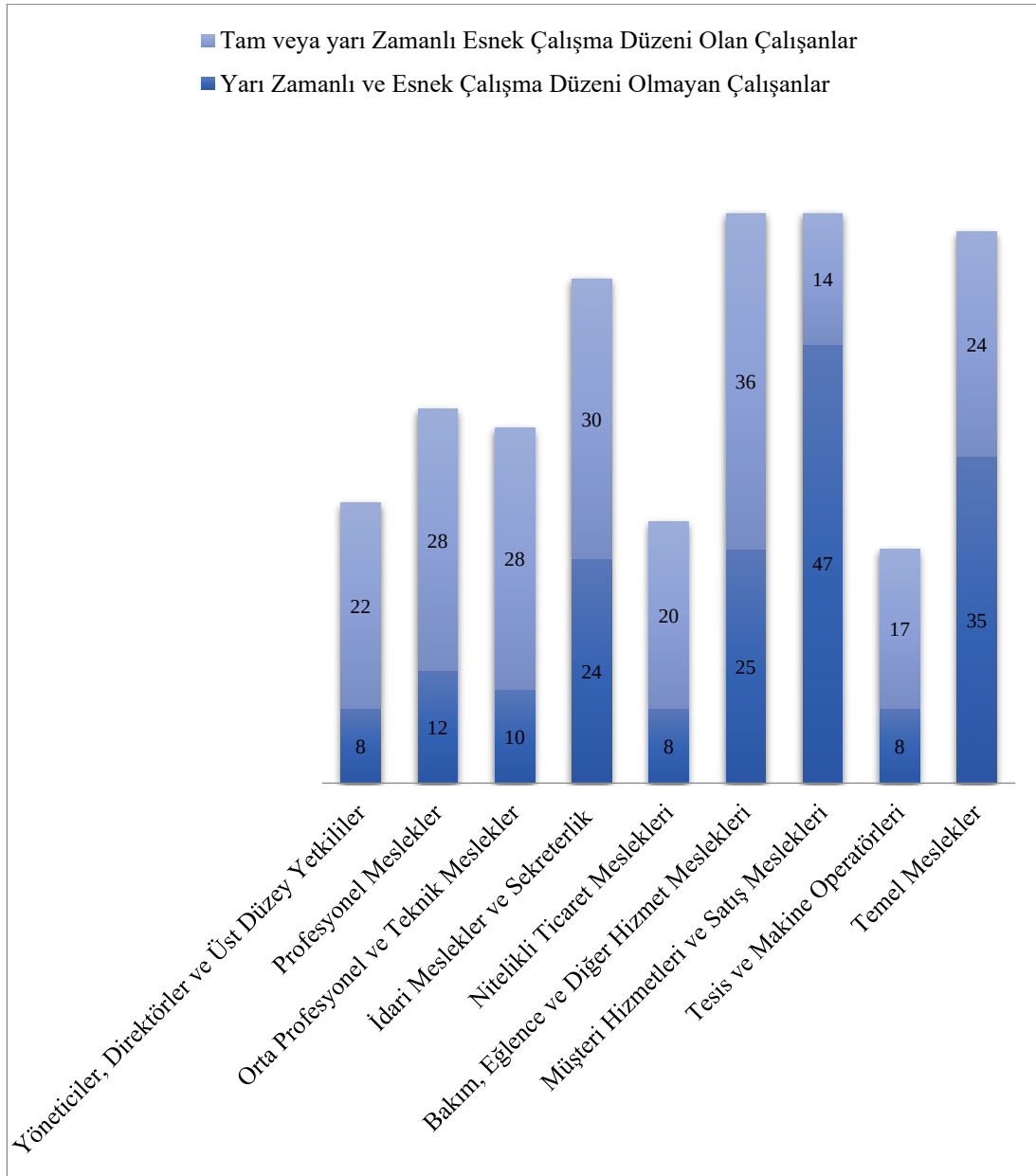
**Grafik 7: Birleşik Krallık'ta Esnek Çalışanların Sektörlere Göre Oranları (2017)**



**Kaynak:** Megatrens,2019.

2017'de Birleşik Krallık'ta esnek çalışma düzeni içinde en büyük paya sahip sektör kamu olarak karşımıza çıkmaktadır. %41 ile lider konumda bulunan kamu sektörünü, %40 ile yerel yönetim, eğitim ve sağlık izlemektedir. Esnek çalışma düzeni içinde kendine yer bulmakta zorlanan sektörler ise tarım, ormancılık, balıkçılık, üretim ve inşaat sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

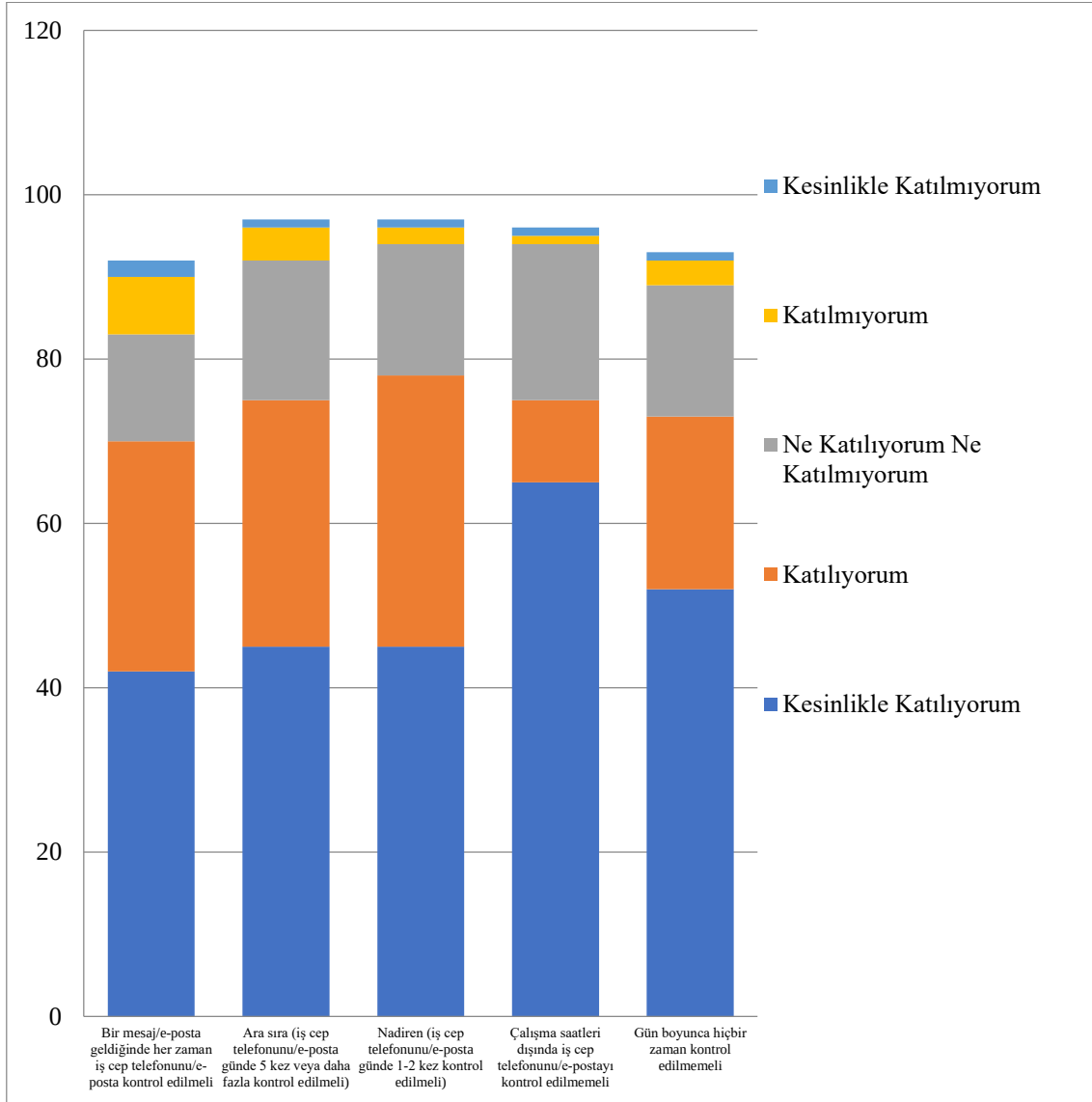
**Grafik 8:** Birleşik Krallık'ta Esnek Çalışanların Mesleklere Göre Oranları (2017)



**Kaynak:** Megatrens,2019.

2017’de Birleşik Krallık’ta esnek çalışma düzenine sahip meslek grupları; bakım ve eğlence hizmetleri, idari meslekler ve sekreterlik olarak karşımıza çıkmaktadır. Esnek çalışma düzeninden en az yararlanan meslek grubu müşteri hizmetleri ve satış olarak sunulmuştur. Müşteri hizmetleri ve satışta çalışanların %14’ü esnek düzenlemelerden faydalanırken, %47 gibi büyük bir kısmı söz konusu düzenlemelere dâhil olamamaktadır.

**Grafik 9:** Birleşik Krallık'ta Mesai Saatleri Dışında Cep Telefonu/ E-posta Kontrol Etme Tercih Eğilimi (2017)



**Kaynak:** Megatrens,2019.

Birleşik Krallık'ta yapılan araştırmaya göre çalışanların mesai saatleri dışında cep telefonu/e-posta kontrol etme tercihleri incelendiğinde; gelen bir postayı her zaman kesinlikle kontrol etmesi gerektiğini düşünen çalışan oranı %40'ın üzerinde karşımıza çıkmaktadır. Her zaman kontrol etmemesi gerektiğini düşünen çalışanlar ise yaklaşık %2'dir. Aynı araştırma gelen bir postayı hiçbir zaman kontrol etmemesi gerektiğini düşünen çalışan oranını yaklaşık %45 olarak ölçmüştür.



## İKİNCİ BÖLÜM: REFAH ANLAYIŞININ DÖNÜŞÜMÜ

### 2.1. Refaha Dair

Türk Dil Kurumu Sözlüğü'ne göre refah kelimesi, gönenç kelimesi ile karşılanmaktadır. Gönenç kelimesinin anlamıysa bolluk rahatlık ve varlık içinde iyi yaşam şekli olarak tanımlanır (Ünlü, 2017:126). Bu bağlamda en temel haliyle bolluk ve rahatlık içinde yaşama anlamını taşıyan refah kavramına, araştırmanın sınırlılığı açısından sosyal politika penceresinden bakmak yararlı olacaktır. Sosyal politika açısından refah dediğimizde de ilk akla gelen kuşkusuz refah devleti kavramıdır. Refah devleti, kişi yaşamının tüm yönleriyle ilgilenen, kişilerin sosyal ve ekonomik imkânlarla ulaşmasında eşit koşullar sağlayan, kişiler için asgari bir yaşam standardı belirleyen, tüm vatandaşlara temel seviyede refah imkânı sağlayan devlettir (Topkaya, 2016:707).

Asa Briggs'e göre refah devleti piyasa güçlerini üç temel üzerinde yönlendirir. Birinci temel, kişilerin çalıştıkları işlerden ya da varlıklarının piyasa değerlerinden ayrı asgari düzeyde bir geliri garanti etmektedir. İkinci temel, kişilerin ve ailelerin yaşayabilecekleri sosyal riskleri (malullük, hastalık, yaşlılık, işsizlik) azaltarak belli ölçüde güvence sağlar. Son temel ise tüm kişilere ayırım gözetmeksizin genel kabul görmüş sosyal hizmetler çerçevesinde en iyi standartları sağlar (Briggs'ten aktaran Özmen,2017:380).

Çalışma yaşamı, insanların toplumsal ilişkilerinde en önemli unsurlardan biridir. Refahları da dâhil olmak üzere bireyin yaşamının tüm yönlerinde büyük bir etkiye sahiptir. Çalışanın iş yerinde sahip olduğu koşullar, günlük yaşamın durumundan önemli ölçüde farklıdır. Bu sebeple çalışanın refahı, genel refahtan bağımsız olarak ele alınmalıdır (Zheng vd., 2015:632). Bu bağlamda, çalışan ile refah ilişkisinin irdelenmesi önemlidir. Araştırmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı biçimde incelenecek olan çalışan refahı, refah devletinin krizi ve refah anlayışının dönüşümü ile şekillenmiştir. Gerek çalışan refahı gerek refah kavramı dinamik yapıdır. Buna bağlı olarak refaha dair tek bir yaklaşım söz konusu değildir.

### 2.2. Sosyal Politika Açısından Refah ve Refah Devleti

Sanayi Devrimi'nin bir ürünü olarak ortaya çıkan sosyal politika, başlarda kapitalist sistemin meydana getirdiği sorunların çözümünde bir araç anlamı taşıyorken,

günümüzde sosyal politikaya yüklenen anlam değişip dönüşmüştür. Küreselleşen sistemde değişen ve çeşitlenen toplumsal ihtiyaçlar yeni sorun alanları meydana getirmiştir. Tüm vatandaşların hem sivil hem siyasi hem de sosyal hakları gibi konuları kapsayan geniş anlamlı bir sosyal politika anlayışı oluşmuştur. Sosyal politika uzun süren sosyal, iktisadi, siyasi tartışmalar ve çeşitli toplumsal kesimler arası çatışmalar sonucu ilerleme kaydederek uygulama alanını genişletmiştir. Bu anlamda sosyal politika araçlarını aktif şekilde kullanan refah devletinin ortaya çıkması 19. Yüzyılda kadar gerçekleşmemiştir (Şanlıoğlu, 2011:3).

Refah devletinin ortaya çıkmasının, tıpkı sosyal politika gibi Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. 18. yüzyılın sonlarında devrimin ürünü olarak ortaya çıkan refah devletinin ilk uygulamaları 19. yüzyılda Almanya'da başlamış, sırasıyla Batı Avrupa, Kuzey Amerika'ya yayılmıştır (Topkaya, 2016:716).

Refah devleti, toplumdaki her bireye ve ailelerine asgari bir gelir güvencesi sağlayan, kişileri toplumsal risklere karşı koruyan, vatandaşlarına sosyal güvenlik imkânları sağlayan, statü farkı gözetmeksizin tüm vatandaşlara sosyal hizmetler sunan ve bu hizmetleri belli standartta tutmaya çalışan devlettir. Söz konusu alanlar aynı zamanda sosyal politikanın da uygulama alanlarıdır. Bu bağlamda sosyal politika ve refah devletinin ayrılmaz bir ilişki içinde olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Topkaya, 2016:718).

Refah devleti, serbest piyasa ekonomisine müdahale ederek sosyal adalet, gelirin adil dağılımı ve ekonomik etkinlikler ile halkın refahını yükseltmek amacını taşıyan devlettir. Bu nedenle çalışan refahı, refah yaklaşımları penceresinden oldukça önemli bir alanı şekillenmiştir.

Ekonomik krizler ve dalgalanmalar gibi birçok sancılı sürecin sonucunda oluşan refah devleti, önemini kaybedip kendi rolünü yeniden düzenleme noktasına geldiğinde de yine aynı sancılı süreci yaşamıştır.

### **2.3. Refah Devletinin Krizi**

Sosyal politika anlayışında meydana gelen dönüşümü tetikleyen ve refah devletinin krizine dair tartışmaları ateşleyen genel kabul gören önemli bir başlık küreselleşmedir. Küreselleşme olgusunun kültür, toplum, birey, ekonomi gibi farklı ölçeklerde meydana

getirdiği etkiler üzerindeki yaklaşımlar, söz konusunu etkinin şiddet, yön ve nitelik üzerindeki görüş farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Farklılıklardan kaynaklı bu ayrışma sosyal politikanın işlevi üzerinde kavramsal bir kırılmayla birlikte küreselleşme etkisini ortaya koymaktadır. Bu etki küreselleşmenin kendi içyapısından kaynak alan yeni mecburiyet alanları oluşturduğu görüşünde ortaya çıkar (Skyes, 2011:557). Böylece ulus devletlerin toplumsal, siyasal ve piyasa ölçeklerinde küreselleşme sonucu oluşan bağımlılık alanları kısıtlanmış durumdadır. İlgili kısıtlamalar bağımsız bir müdahaleyi zorlaştırmakta ve hatta bazen imkânsız hale getirmektedir. Bundandır ki sosyal risklerin bir bölümü sosyal politika müdahale alanının dışındadır. Daha anlaşılır ifade edilecek olursa, küreselleşme olgusu sosyal politikayı, engellenebilir riskler ve kaçınılmaz riskler olarak iki parçaya bölmüştür. Sosyal politika alanı dışında bıraktığı sosyal risklere müdahalenin mantığındaysa refah devletinin dayandığı kapitalist model yatmaktadır. Bu modelde tam istihdam ve çalışmaya bağlı sosyal güvenlik ilkeleri mevcuttur. Bir anlamda refah devleti “geçimle istihdam arasındaki sağlam ilişkiye” dayanmaktadır (Buğra, 2008:71).

Sosyal politikanın temeline refah devletinden çıkarılan bu anlayış bir kez yerleştiğinde, sosyal politikanın prensipleri ve alanı da değişmiş olacaktır. Örneğin, küreselleşme beraberinde küresel rekabeti de getirecektir. Bu şartlar altında ucuz işgücü önemli bir faktör olarak ortaya çıkıyorsa bu durum sosyal risk alanından küresel zorunluluk alanına taşınabilir. Söz konusu durumun sonuçlarıysa hâlâ sosyal politika alanındadır. Böylelikle, sonuçlara yönelen sosyal politika anlayışı, kapitalizmin ilk dönemlerindeki ahlâkî sosyal yardım düzlemine yakınlaşmaktadır. Oysa sosyal politika, kapitalizmin dengesizlikleri karşısında çalışanın haklarını kültürel, toplumsal, siyasal alanlarda korumak ve geliştirmek gibi daha geniş bir anlam ifade eder (Koray, 2007:30).

Günümüzde refah devletinin dengesinin bozulmasına neden olan olgusal gelişmeleri çözümleme noktasında asıl olan sadece ‘küresel ekonomik rasyonalitenin’ temel alınarak sosyal politikanın tartışılmasıdır. Böyle bir durumda refah devletini krize sürükleyen olguların temelleri kapitalist gelişmenin tarihinden ve geniş anlamda sosyal politika alanından daha sınırlı bir alana hapsedilmektedir (Koray, 2007: 31).

Refah devletinin krizindeki temel ayırım, krizi tetikleyen değişimlerin doğasına ilişkindir. Küreselleşmenin neden olduğu değişimler ekonomik sonuçlarla

değerlendirildiğinde refah devletinin krizinin nedeni küreselleşmenin ta kendisidir. Çünkü refah devleti küresel değişimlere direnmeye çalıştığı oranda krize girmektedir. Fakat bu yaklaşımlar yaşanan dönüşümü tam olarak açıklayamamaktadır ve temelde küreselleşmenin siyasal, toplumsal, ekonomik sonuçlarını rasyonelleştirme biçiminde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla farklı bir açıklama biçiminin ele alınması gerekmektedir. Bu bağlamda, krizin büyük ölçüde süreç, gelenekler, politik tercihler ve kurumsallıkla ilgili olabileceği düşüncesi önemlidir (Starke, 2006:107). Böyle bir yaklaşım politik ilişkileri hesaba katmayı sağlarken, kriz tartışmalarını gerekçelendirme ve kavrama üzerinde bu ilişki ve eğilimlerin etkisini göstermeyi mümkün kılar (Gökbayrak, 2010:42). Kamusal düşüncenin sosyal politikadaki sınırlarının, piyasa etkinliğinin önceliği tarafından daraltılması, refah devletinde hem içsel hem de dışsal olarak nitelendirilebilecek olgulara dayandırılmaktadır. Dışsal faktörler küreselleşmenin ülkelerin üzerinde yarattığı uluslararası ekonomik sisteme uyum baskısı, işgücü piyasalarında yaşanan yapısal değişimler ve yaşlı nüfusun görece artışıdır (Gökbayrak, 2010:42). İçsel faktörler işgücü piyasası ilişkileri ekseninde değerlendirilir. Yaşlanma sosyal güvencenin finansmanı konusunda bir sorun olarak belirtilmektedir. Böyle bir durumda önemli olan sosyal güvenlik hizmetlerinin finansman kaynağının ağırlıklı olarak beslendiği alanın ve vergilendirme ile yeniden dağıtım mekanizmalarının durumudur.

Küreselleşmenin yarattığı uyum baskısı ile ilişkili genel eğilim, sosyal güvenlik hizmetlerinin daraltılması ve daha çok piyasaya açılması olduğundan, küreselleşmenin refah devleti uygulamaları üzerindeki etkisinin kaçınılmaz olduğu düşüncesi yaygınlık kazanmaktadır. Böylece refah devletinin krizi baskıya direnme eğiliminin sonucu olarak kavranmaktadır (Alcock vd., 2011:404). Bugün refah devleti krizinde küreselleşmenin etkisinden emin olunmasına rağmen bu etkinin ne olduğuna dair bir belirsizlik hâlâ mevcuttur. Nitekim bu süreç iktisatçılar ve işletmecilerin piyasa mantığıyla yaklaştığı ve olumlu sonuçlar bakımından değerlendirdiği bir süreç iken; sendikalar, işçiler ve sosyal politikacılar için insanı odağına alan ve mevcut sosyal şartların kötüye gitmesini doğuran bir süreçtir (Tokol ve Alper, 2015:46).

Küreselleşme etkileri ile ortaya çıkan refah devletinin krizinde, sosyal harcamaların milli gelir içindeki payının sürekli büyümesi ve giderek karşılanamaz bir hâl alarak ülkelerin rekabet güçlerini olumsuz etkilediği tezi yaygın olarak kabul görmüştür. Bu

süreçte cömert sosyal refah devleti harcamalarının sürdürülebilmesindeki imkânsızlıklar, harcamaları sınırlamak ve gelirleri artırmak ekseninde yeni reform arayışlarını gündeme getirmiştir. Geniş sosyal hakların sağladığı yardımlara dayalı pasif politikaların yerini, yardıma hak kazanma koşullarını zorlaştıran, yararlanma süresini kısaltan, istismarı önlemeyi amaçlayan ve bireyi aktif olarak işgücü piyasasında tutmayı amaçlayan politikaların aldığı görülmüştür. Gerçekleştirilen reform, finansman sorunları üzerinde odaklanarak başta sosyal güvenlik ve sağlık harcamaları olmak üzere sınırlamalar öngörmesine karşın, yeni sosyal risk gruplarının ortaya çıkması, yaşlanan nüfus ve kamu hizmetlerinde kalite beklentisi nedeni ile finansal sınırlamaların beklenen düzeyde gerçekleşmediği görülmüştür (Özdemir, 2004:215). Yapısal uyum sürecinde devletin sosyal işlevleri zayıflamış, ulusal sınırlar içinde sahip olduğu refah devleti anlayışı ve geleneksel sosyal politikalar giderek etkisini kaybetmiştir. Uluslararası piyasalarda rekabet edebilmek, uluslararası yatırımları çekebilmek ve çok uluslu işletmelerin taleplerine cevap verebilmek hükümetler için önem kazanmış ve çok uluslu işletmeler için vergi muafiyetleri ve serbest ticaret bölgeleri hazırlamak, çalışma standartlarını düşürmek ve sendikal hakları kısıtlamak, ulus devletin yeni görevleri olarak şekillenmiştir. Piyasa ekonomisinin hâkim kılınması anlayışı ekseninde kuralsızlaştırma (deregülasyon) uygulamaları başta işgücü piyasaları olmak üzere hayata geçirilmeye çalışılmıştır. Sosyal politika alanında devletin düzenleyici rolü üzerindeki bu sınırlamalar, çalışanların sermaye karşısında daha güçsüz bir duruma düşerek, daha yüksek bir sosyal dışlanma riski ile karşılaşmalarına neden olmuştur (Sapancalı, 2003:68-71).

Temelini büyük ölçüde sanayileşme sürecinde güç kaybetmiş olan aile kurumu ve emek piyasalarının oluşturduğu refah devleti anlayışı, öznesini erkek üretim işçisinin oluşturduğu bir toplumsal yapı üzerinde inşa edilmiştir (Esping ve Andersen, 2006:35). Refah devletinin krizinde çalışma yaşamı dinamiklerine dayalı bu yapının değişiminin önemli bir role sahip olduğu görülmüştür. Özellikle 1970’li yılların başında gerçekleşen enflasyon krizleri, büyüme eğilimlerinin düşük olması, kamu harcamalarının yüksek olması ve 1973 petrol krizi sosyal Keynesyen politikaların tartışılmaya başlamasına ve başarı düzeylerine dair şüpheler uyandırmaya başlamıştır. Tüm bunlar sonuç olarak durgunluk yaşanmasına, dolayısıyla üretimin hacminin düşmesine neden olmuştur. Özellikle 1970’li yılların ikinci yarısında sanayi üretimi her ülkede büyük ölçüde

düşmüştür. Yaşananların ikinci bir sonucu da gerçekleşen fiyat artışıdır. Bu dönemlerde üretim düşmüş, fiyatlar çok büyük oranlarda artış göstermiştir (Şaylan,2003:120).

Bazı iktisatçılara göre kapitalist sistem içindeki bunalımın esas nedeni sermaye birikim süreçlerinin aksaması ve kâr hadlerinin düşmesidir. Gelişmiş ekonomilerde bunalım ortalama verimlilik artış hızının düşmesi sebebiyle oluşmaktadır. Sorunlara bu pencereden bakıldığında, yaşanan bunalımlarda refah devletinin büyük bir etkisinin olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Refah devleti, siyasi perspektiften emek, devlet, iş arasındaki uzlaşmaya dayanmaktadır. Bu uzlaşma uygulama açısından 1970’li yılların sonunda maksimum noktada gerçekleşmiştir. Söz konusu bunalım gerçekleşen uzlaşmanın sonlanması anlamına gelmektedir. Bunalımların yaşanmasıyla birlikte, devletin toplumsal işlevi, konumu ele alınmaya başlanmış, yaşanan tartışmalar sonucunda bu konunun yeniden biçimlendirilmesi gündeme gelmiştir (Şaylan,2003:123-124).

McGregor’a göre refah devletinin krizini siyasi, ekonomik, toplumsal yapıdaki değişimlerin bir sonucudur. Bu değişimler ise ailede boşanma ve ayrı yaşama oranlarının artması, tek ebeveynliğin çoğalması, nüfusun yaşlanması, yeni göç kalıpları ve siyasi ideolojideki değişimler, Sovyetler Birliği’nin çöküşü, sosyalist fikirlerin güç kaybetmesi, Avrupa Birliği’ndeki gelişmeler, Almanya’nın yeniden birleşmesi, tüketici kapitalizminin ortaya çıkışı, kadınların istihdama daha fazla katılması, üretim sektörünün popülaritesini kaybetmesi ve hizmet sektörüne doğru kayması, işsizlikte artış, iktisadi büyüme hızlarında yaşanan düşüş bütün bunların bir araya gelmesi, refah devleti ve politikalarına yönelik tartışmaları başlatmış ve refah devletinin çökmesi ile sonuçlanmıştır (McGregor’dan aktaran Saad ve Johnston, 2007:237).

Özellikle 1970’lerden sonra refah devletinin krize girdiği süreçte yeni sağ politikalar olarak adlandırılan ve devleti ekonomik alanda minimal bir düzeyde tanımlayan, sosyal yardım ve diğer temel insani yardım haklarını piyasa insafına bırakan bir ideoloji etkinliğini arttırmıştır. Devletler her ne pahasına olursa olsun sermayeyi kendi ülkelerine çekmek ve sermayenin kârını azamileştirmesi için her türlü engeli ortadan kaldırmaya başlamışlardır. Bu nedenle de devlet tarafından sağlanan, hemen hemen tüm hizmetlerin piyasa aktörlerine bırakılmasını sağlayacak uygulamalar geliştirilmiştir. Bu doğrultuda, sadece ekonomik alandaki devlet müdahaleleri değil eğitim, sağlık, sosyal

güvenlik gibi alanlarda da devletin elini çekmesi gerektiği savunulmuştur (Gül ve Kahraman, 2011:5).

## **2.4. Refah Anlayışının Dönüşümü**

1980’li yıllarla birlikte gerçekleşen refah devletinin kriziyle yeni bir dönem başlamıştır. Bu durum refah devletinin çalışma odaklı düzenlemelere yönelik görevlerinin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur.

Artık amaç küresel ekonomide ekonomik performansı artırmaktır. Bu dönüşümle birlikte birçok toplum odağını çalışma refahının arttırılmasında toplamıştır (Torfing,1999:370).

Nitekim Meryem Koray da Keynesyen Refah Devleti’nden, Schumpeteryan Çalışma Odaklı Devlete (SÇOD) doğru olan yönelimin kapitalizm açısından işlevsel olduğunu ifade eder. Çünkü, Keynesyen Refah Devleti, tam istihdamı önemserken, SÇOD yapısal ve sistematik rekabetin arttırılmasını önemsemektedir.

Keynesyen anlayış tüm vatandaşlar için eşitlik ve güvenceyi temel alırken, SÇOD için bu durumun piyasaların esnekleşmesi önünde bir engel olduğunu savunmaktadır.

Schumpeteryan anlayış ekseninde sosyal politika ikincil planda yer alır. Dolayısıyla Keynesyen Refah Devleti sosyal hakları genişletmeyi amaçlarken, SÇOD kapitalist dünya ve şirketlerin çıkarlarına hizmet edecek refah politikalarından yana bir tavır takınır. Bu da sosyal ücretlerin baskılanması anlamına gelmektedir (Koray,2011:222).

Dünya ekonomisinin küreselleşmesi, bilgi teknolojisine dayalı sermayenin artışı, fordist üretimden, postfordist üretime geçiş, toplu üretime dayalı modelden, esnek üretime ve özelleşmiş tüketime doğru geçiş, yapısal rekabet, yapısal işsizlik Keynesyen refah toplumundan Schumpeteryan çalışma refahı rejimine geçişi güçlendiren temel etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Torfing, 1999:371).

## **2.5. Refahın Bileşenleri**

Literatürde refah bileşenleri farklı yönleriyle ele alınmış olmasına rağmen, temel 2 bakış açısı bulunmaktadır. Bunlar sübjektif/özel refah ve psikolojik refahıdır (Ryan ve Deci, 2001:148).

### **2.5.1. Sübjektif/Öznel Refah**

Refahı sübjektif olarak ele alan yaklaşım doyumun en temel belirleyicilerini iş, sağlık, yapıcı düşünceler olarak ele alır (DeNeve ve Cooper, 1998:201). Bu bağlamda refah üç bileşenden oluşur: Olumlu (pozitif) ruh hali, olumsuz (negatif) ruh haline maruz kalmamak ve yaşam memnuniyeti (Ryan ve Deci, 2001:149). Bu bileşenlerin işaret ettiği kişinin olumsuz (negatif) duyguları olmasına rağmen, olumlu (pozitif) duyguların üstün gelme durumudur ki bunu sübjektif/öznel refah olarak açıklamak mümkündür (Ryan ve Deci, 2001:150).

### **2.5.2. Psikolojik Refah**

Refahın ikinci bir bileşeni olarak ele alınan psikolojik refah, yaşamın karşımıza çıkardığı zorluk, sıkıntı veya fırsatlara bireysel katılımın yansıması şeklinde tanımlanmaktadır (Keyes vd., 2002:1112).

Ryff, bireylerin yaşam memnuniyeti, psikolojik sağlık ve mutluluğuna katkıda bulunan psikolojik refahın altı faktöründen oluştuğu bir model geliştirmiştir. Modeldeki bileşenler gelişim ve kişisel gelişim, kişisel kontrol, pozitif ilişkiler, yaşamın anlamı ve bağımsızlık olarak sıralanabilir (Ryff'den aktaran Dodge vd., 2012:226).

## **2.6. Refah Teorileri**

### **2.6.1. Erek (Telic) Teorisi**

Erek teorisi, hazzı hedefle ilişkilendirir. Buna göre, kişinin mutluluğa ulaşmasının yolunun belli bir hedefe ulaşmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Emmons, 1986:1060). Bu teoriyle birlikte, hedefin belirleyicileri ile ilgili birçok soru gündeme gelmiştir (Diener, 1984:556). Örneğin hedeflerden uzun vadeli olan mı daha iyidir kısa vadeli olan mı? Hedefe ulaşıldığında oluşacak tatmin seviyesi yeni bir hedefi gerekli kılacak mıdır? Erek teorisine göre, mutluluğa erişmek isteklerin karşılanmasıyla birlikte hedeflere ulaşılmasıyla mümkündür.

Wilson'a (1960) göre mutluluk ihtiyaçların giderilmesiyle, mutsuzluk ihtiyaçların karşılanmamasıyla oluşur. Doyuma erişebilmek için çeşitli unsurlar bulunur ve uyum-istek bağlantılı olmalıdır. Söz konusu unsurlar, bireylerin deneyimleri, başkaları ile



karşılaştırılmaları, bireysel değerlendirmeleridir. Bu unsurlar dikkate alınarak amaç gerçekleşirse haz ortaya çıkacaktır (Wilson'dan aktaran Şahin, 2011: 21-22).

### **2.6.2. Tavandan Tabana (Top Down) ve Tabandan Tavana (BottomUp) Teorileri**

Mutluluk için geliştirilen teorilerden bazıları yukardan aşağıya bir yaklaşım eğilimindeyken, bazıları aşağıdan yukarı yaklaşımları benimser. Bu iki farklı yaklaşım, felsefi kökleri ve çıkarımları açısından farklılık göstermektedir (Diener vd., 1997:32).

İlk olarak ele alacağımız tabandan tavana teorilerde, mutluluk iyi ve iyi olmayan anların karşılaştırılması biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Bu teori iyi ve kötü deneyimlerden söz eder. En basit haliyle mutlu bir kişi mutluluğunun nedenini hoş yaşamaktan almıştır. İyi deneyimler mutluluk getirir (Brief vd., 1993:447). Bu sebeple, tabandan tavana teoride yaşam memnuniyeti diğer başka memnuniyetlerin bir bileşkesi olarak ele alınmaktadır. Örneğin, kişinin yaşam memnuniyetini gösteren alanlar mali durum, aile yaşamı, evlilik ilişkisi olabilir. Tabandan tavana yaklaşımı psikolojik faktörlere odaklanmaktadır. Dış ve çevresel faktörler üzerine çok yoğunlaşmaz (Campbell vd., 1976:25).

Tavandan tabana teorilerde ise bireyin mutluluk üzerindeki algısı temel alınır. Aynı olayı yaşayan farklı insanlar olaylara pozitif veya negatif yönlü yaklaşabilir. Bu farklı yönlü yaklaşımlar bireylerin bakış açısıyla ilgilidir (Costa ve McCrae, 1987:305). Bir başka ifadeyle, insanın yaşamını mutlu ya da mutsuz olarak değerlendirmeleri kendi bakış açılarına bağlıdır (Brief vd., 1993:448).

### **2.7. Çalışma Yaşamı Açısından Refah**

Refah, çok yönlü olarak ele alınabilecek ve üzerinde çok fazla farklı bakış açısı geliştirilebilecek bir kavramdır. Refahı çalışma yaşamı açısından irdelediğimizde genel refahtan bağımsız olarak doğrudan çalışan ve refah ilişkisinin ortaya konması gerekmektedir. Bu bağlamda çalışanın iş yerinde sahip olduğu koşullar ön plana çıkmaktadır. Refah devletinin krizi ve refah anlayışının dönüşümünden şüphesiz genel refah anlayışı gibi çalışan refahı da etkilenmiş, zaman içinde dönüşmüştür. Dolayısıyla çalışma yaşamı perspektifinden refah anlayışının dinamik yapılı olduğunu kavramak mümkündür (Zheng vd., 2015:630). Bu araştırmada çalışma yaşamı açısından refah, dönüşen refah anlayışı bağlamında uzaktan çalışanların refahı çerçevesinde

değerlendirilecektir. Araştırmanın daha anlaşılır olması açısından çalışan refahı kavramını açıklamak yararlı olacaktır. Çalışan refahı en temel tanımı itibariyle çalışanın işteki psikolojik durumu ve yaşam kalitesidir (Siegrist ve Rödel, 2006:475). Yapılan araştırmalar çalışan refahının sadece işle ilgili değil, aynı zamanda işle ilgili olmayan psikolojik sağlık ve deneyimleri kapsadığını desteklemektedir (Page ve Brodrick, 2009:250). Page ve Brodrick (2009:260) çalışan refahının subjektif refah, psikolojik refah, iş tatmini ve işle etkileşim açısından ölçülmesi gerektiğini savunmuştur. Bu bağlamda Zheng, çalışan refahını üç açıdan tanımlamaktadır (Zheng vd., 2015:631). Çalışma refahı: iş etkisi ve tatmini dâhil olmak üzere, öznel refah, genel yaşam kalitesi ve psikolojik refah toplamından oluşmaktadır.

Araştırmanın önceki bölümlerinde belirtildiği gibi çalışan refahının dinamikliği, çalışan refahının iyileştirilmesi konusunu ortaya çıkarmaktadır. İşletme içinde çalışan refahını iyileştirebilecek bazı faktörler bulunur. Bu bağlamda Gilbreath ve Montesino'nun (2006:565) araştırmaları, çalışanlara çok olmamak şartıyla özerklik vermenin öneminin altını çizmiştir. Böylece, çalışanların refahını artırmada ve iş yerindeki performans düzeylerini yükseltmede önemli bir faktör çalışanın özerklik duygusu olabilir. Bu özerklik ile kast edilen, dikkatli ve aşırı gözetim yerine kendilerine verilen görevlerin uygulanması sırasında belirli bir düzeyde tutulan özerkliktir (Gilbreath ve Montesino, 2006:567). Çalışanların kendilerinden ne beklediği konusunda yönetimin net olması, performanslarının objektif şekilde değerlendirilmesi ve çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili geri bildirimde bulunulması çalışan refahını arttıran bir diğer önemli faktördür. Bu durum çalışanın iş arkadaşlarıyla iş birliği ruhunu yakalamalarına neden olacak ve örgütte kolektif bir olumlu psikolojik etki oluşturabilecektir (Guest, 2010:25).

Çalışan refahını artırmada ücret oranı da önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Ücret oranı, örgütsel bağlamlarda işgücünün performansını ve üretkenliğini geliştirmek için olumlu bir katalizördür (Diener vd.,1997:32). Finansal faktörünün çalışanların performansları ve işteki refahları üzerinde büyük etkisi vardır (Chuang, 2010:160). Çalışan refahını iyileştirirken değerlendirilebilecek son faktör ise, astlarla sürekli ve açık ve doğru iletişimdir. Astların istişare ve karar alma süreçlerine katılmalarına izin verilmesi, onların organizasyondaki refahlarının artmasına katkıda bulunur (Guest, 2010:25).

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: UZAKTAN ÇALIŞANLARIN REFAHI ÜZERİNE YAPILAN GÖRGÜL ARAŞTIRMALARIN GÖSTERDİKLERİ**

### **3.1. Uzaktan Çalışanların İş Refahı**

Çalışanların (ve kimi zaman ailelerinin) sağlık risklerini azaltıp yaşam kalitelerini yükseltmelerini destekleyen, kişisel verimliliklerini arttıran ve firmanın kârlılığını pozitif etkileyen davranışları benimseyip korumalarını amaçlayan programların bütünü şeklinde tanımlanan iş refahı, uzaktan çalışanların bakış açısından değerlendirildiğinde, diğer çalışma refahı değerlendirmelerinden daha farklı bir boyut taşımaktadır. Çünkü uzaktan çalışanların psikolojileri çok daha duyarlı ve karmaşık yapılar sergilemektedir. Söz konusu karmaşık yapılar nedeniyle çalışma refahının değerlendirilmesinin de basit bir iş olmayacağını söylemek mümkündür. Aynı zamanda uzaktan çalışanların iş refahını değerlendirmek de çalışan refahını değerlendirmekten çok daha karmaşık bir süreci kapsamaktadır.

Uzaktan çalışmayı konu alan araştırmaların, uzaktan çalışmaya dair farklı tanımlara yer vermesi uzaktan çalışanların iş refahının değerlendirilmesini zorlayan nedenler arasında gösterilebilir. Bununla birlikte yayınlar, uzaktan çalışmanın sonuçlarının kapsamlı bir kurumsal veya ampirik modelini ana hatlarıyla belirtmeden, bulguları birbirinden ayrı olarak (örneğin, uzaktan çalışma ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler) rapor etme eğilimindedir (Charalampous vd., 2019:55).

Uzaktan çalışmayı sağlık bağlamında değerlendiren birkaç deneysel çalışma mevcut olmasına rağmen sonuçsuz kalmıştır ve çok küçük kolerasyonlar vermektedir (Allen ve diğerleri, 2015:42). Ayrıca, uzaktan çalışmanın ruh sağlığını etkilediği yollar ve mekanizmalar net olmaktan uzaktır. Bu bağlamda söylenebilir ki esnek çalışma uygulamaları ile çalışanların refahı arasındaki ilişkiye dair mevcut ampirik kanıtlar kesin değildir. Örneğin, Ter Hoeven ve Van Zoonen (2015:240) bireylerin iş yerlerinde ne kadar çok esnekliğe sahip olurlarsa, o kadar fazla iş-yaşam dengesi, iş özerkliği ve etkili iletişim deneyimlediklerini ve böylece refahlarının arttığını iddia etmektedir. Bununla birlikte daha fazla araştırma, uzaktan çalışma uygulamalarını kullanan bireylerin sıklıkla suçluluk duygusu yaşayabileceklerini ve izin verilen esnekliğe

karşılık vermek için çok daha fazla çalışabileceğini öne sürmüştür. Bu şekliyle uzaktan çalışma daha elverişsiz hâle gelerek, bireylerin iş yoğunluğunun artmasına dolayısıyla refah seviyesinin düşmesine neden olmuştur (Chesley, 2010:490). Bu örnekten de anlaşılacağı üzere uzaktan çalışma ve refah ilişkisine dair birbirinden farklı sonuçlar elde eden çalışmalar mevcuttur ve kesin kanıtlara ulaşılmamıştır.

Başka bir deyişle, uzaktan çalışmanın etkilerine ve çalışan sonuçlarına ilişkin kesin olmayan bulguların nedeni, uzaktan çalışanların çalışma koşullarını değiştirerek çalışanların ruh sağlığını olumlu ve olumsuz olarak eş anlı bir şekilde etkilemesidir. Bulgular bu varsayımları desteklemektedir ve bu bağlamda uzaktan çalışmanın kapsamının da önemli bir rol oynadığı görülmektedir.

Belirtilen tüm nedenlerden dolayı genel olarak kuruluşlar, işverenler ve yöneticiler, uzaktan çalışmanın çalışanların refahı için gerçekten yararlı olduğuna dair açık kanıtlara henüz güvenmemektedir (Horn vd., 2004:367). Bununla birlikte belirtmek gerekir ki, çalışan refahına ilişkin ampirik çalışmaların büyük çoğunluğunun, uzaktan çalışma şekliyle istihdam edilmeye elverişli olan bilgi çalışanlarını kapsadığını söylemek mümkündür.

### **3.2. Bilgi Çalışanları Bağlamında Uzaktan Çalışma ve Refah**

Bilgi çalışanları, kendi amaçları doğrultusunda bilgiyi elde etmek, yaratmak ve uygulamak zorunda olan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır. Bazı araştırmacılar her tür işin bir düzeyde bilgi içerdiğini ileri sürdüklerinden, bilgi çalışanları ve diğer çalışanlar arasındaki ayrımın tartışmalı olduğu vurgulamaktadır (Alvesson, 2001:868). Bununla birlikte, birçok araştırmacı bilgi işinin el emeğinden daha az somut olduğu ve çalışanların beyninin üretim araçlarından oluştuğu konusunda hemfikirdir (Ramírez ve Nembhard, 2004:605). Ek olarak belirtmek gerekir ki, bilgi çalışanları genellikle özerktir, çalışma yöntemleri ve uygulamaları konusunda serbest hareket etmektedir (Pyöriä, 2005:125). E-postaları kontrol etmeye, iş görüşmelerine cevap vermeye ve genellikle ofis dışındayken iş görevleri üzerinde çalışmaya olanak tanıyan bilgi iletişim teknolojilerini (BİT) kullanma eğilimindedirler (Hislop, 2013:225).

Uzaktan çalışmanın refah ile ilişkisinde birden çok ihtimal söz konusudur ve farklı durumlar oluşabilir. Bilgi çalışanlarının işlerinin doğası, bireysel temelli görevlere

odaklanmayı gerektirdiğinden, söz konusu çalışanlar geleneksel ofis ortamından uzakta çalışarak hem kendi refahlarına hem de işin gereklerine dair fayda sağlama imkânına erişebilmektedir. Ancak belirtmek gerekir ki, bilgi çalışanlarının işleri genellikle meslektaşlarıyla asgari bir düzeyde olsa da etkileşim gerektiğinden uzaktan çalışmanın sunduğu fiziksel ve zamansal farklılık bu etkileşimin gerçekleşmesini bazı durumlarda engelleyebilir. (Lautsch vd, 2006:351). Böyle bir durumla karşılaşan çalışanlar, ofis etkileşimlerini kaçırdıklarını düşünebilir ve endişelerini meslektaşlarıyla paylaşamadıkları için kendilerini yalnız hissedebilir (Mann ve Holdsworth, 2003:203). Bu yalnızlık daha sonra çalışan katılımını ve refahı artırmada çok önemli olan sosyal desteğe sınırlı erişime yol açabilmektedir (Rothmann, 2008:14). Bununla birlikte, bilgi çalışanlarının, sorunlar üzerinde birlikte çalışarak ve fikirlerini paylaşarak amirlerinden veya meslektaşlarından bilgi, fikir ve rehberlik almaları da bilgi çalışanları için bir başka gerekliliktir (Bentley vd., 2016:211).

Son olarak da bilgi çalışanlarının amirleri tarafından sürekli erişilebilir olmalarının beklendiği ve aynı zamanda bağlantılı oldukları meslektaşları tarafından konulan güçlü normları takip etmek zorunda hissettikleri durumlar yaşanabilmektedir.

Sonuç olarak bahsi geçen yaşanmış ya da yaşanabilecek durumların tümü, bireylerin işten uzaklaşmalarına, kendilerini iyi hissetmemelerine ve sağlık sorunlarına dönüşebilmektedir (Kompier vd., 2012:241). Bununla ilgili olarak görgül araştırmaların uzaktan çalışmanın bilgi çalışanlarının işteki refahı ile nasıl ilişkili olduğunu aydınlatmak için çeşitli yaklaşımlar bir araya getirmeyi amaçladığı görülmektedir. Bu amaca ulaşmak ve araştırmanın anlaşılabilirliğini arttırmak için uzaktan çalışanlarda refahın görünümleri farklı boyutlarda incelenecektir.

### **3.3. Uzaktan Çalışanlarda Refahın Görünümleri**

İş yerinde refahın çeşitli yönleri, uzaktan çalışanların duygusal durumlarını gösteren bazı çalışmalarda birlikte incelenmektedir. Örneğin, evden çalışma, düşük sosyal desteği beraberinde getirdiğinden duygusal tükenmeyi arttırmıştır. Evden çalışan bireyler işletme içinde iş dışındaki vakitlerde ulaşabildikleri sosyalliğe ev ortamında ulaşamamış, duygusal olarak yıpranma durumunu yaşamışlardır (Vander vd., 2017:183).

Bazı araştırmacılar sosyal desteği uzaktan çalışanlar işlerini yaparken tükenen kaynaklardan biri olarak kabul etmiştir (Sardeshmukh vd., 2012:197). Buna karşılık, örgütsel destek mevcut olduğunda, bireyler sosyal olarak daha az izole hissetmişlerdir, bu da çalışanların iş tatmini seviyelerini arttırmıştır. Bu bağlamda örgüt içinde sosyal bağların güçlülüğü ile iş tatmini arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Bentley vd., 2016:211). Benzer şekilde, iyi ilişkilerin geliştirilmesinin, sürdürülmesinin ve örgüt bağlılığının uzaktan çalışan bireylerin iş memnuniyetini önemli ölçüde etkilediği gözlemlenmiştir. Örgüte bağlı bir çalışanın, örgüte daha az bağlı bir çalışana göre daha fazla iş memnuniyeti duyduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Fay ve Kline, 2012:150).

Bunlara ek olarak bireylerin iş dışında da iletişim kurdukları uyumlu iş arkadaşlarına sahip olması, herhangi bir deneyime bakılmaksızın örgütte artan bağlılıkla ilişkilendirilmiştir. Sosyal yönü yadsınamayacak olan tüm çalışanlar için söylenebilir ki uyumlu iş ve takım arkadaşları her zaman örgüt bağlılığını arttıran bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Fay ve Kline, 2011:151).

Uzaktan çalışanların sosyal yönlerini bilişsel yönleriyle ilişkilendiren bir araştırmada (Vander vd., 2017:184) meslektaşlar arası sosyal desteğinin önemini vurgulamaktadır. Bu bağlamda meslektaşları ile aktif olarak iletişim içinde olan, birbirlerinin çıkarlarını koruyan, işleriyle ilgili olumlu veya olumsuz geri dönüt alan çalışanların stresle başa çıkmada çok daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Özellikle, bireylerin yaşadığı bilişsel stres şikâyetlerinin düşük sosyal destekle bağlantılı olabileceği gündeme gelmiştir (Vander vd., 2017:184).

Sosyal yönü gelişmiş, meslektaşlarıyla ilişkileri güçlü çalışanların bilişsel olarak kendilerini daha rahat hissettikleri ve işlerine çok daha kolay yoğunlaşarak yüksek verim aldıkları iddia edilmektedir. Böylelikle sosyal pozitif ilişkinin bilişsel olarak pozitif etkiye yol açması aynı zamanda verimlilik üzerinde de pozitif etki oluşturmaktadır (Vander vd., 2017:185).

Uzaktan çalışan refahına görgül olarak odaklanan bazı araştırmalar, iş yerinde refahın hem duygusal hem de mesleki özelliklerine odaklanmaktadır. Bu durum aynı zamanda da uzak çalışmanın profesyonel refah üzerindeki etkisinin iki taraflı olabileceğini düşündürmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007:1532). Daha açık bir şekilde, uzaktan

Çalışanların iş tatmini seviyelerindeki değışikliğin gözlemlenebilmesi amacıyla çalışanların özerkliği desteklenmiştir (Suhve Lee, 2017:143). Söz konusu araştırmalarda genellikle özerkliğiñ uzaktan çalışma ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiye aracılık ettiği öne sürölmüştür (Hornung ve Glaser, 2009:400). Araştırmada özerklik ayrıca duygusal tükenmeyi azaltabilecek bir iş kaynağı olarak ortaya çıkmıştır (Sardeshmukh vd., 2012:193). Söz konusu araştırma özerkliği duygusal tükenme duygularını iyileştirebilecek bir kaynak olarak ele almaktadır. Aynı zamanda söz konusu araştırmanın bir iddiası da, ofiste harcanan zamanın kişinin kariyer fırsatlarına, eğitime ve gelişimine ne kadar yatırım yapması hakkındaki algılarına zarar verebileceğidir (Redman vd., 2009:172).

Refahın mesleki ve sosyal yönlerini birlikte inceleyen araştırmalar denetim dinamiklerindeki değışiklikler nedeniyle uzaktan çalışmanın çalışanlarda özerkliğiñ nasıl yeniden tanımlandığını araştırmıştır. Bulgular, yöneticilerin güvenecekleri çalışanların olmasına rağmen, denetimlerini arttırmaya devam ettiklerini ortaya koymaktadır (Sewell ve Taskin, 2015:1511). Bu bulgular, merkez ofisten fiziksel uzaklığın ortaya çıkardığı güven sorunlarını vurgulamaktadır. Bu nedenle, ilişkilerin geliştirilmesinin ve sürdürölmesinin bu çalışanların kariyer gelişimi için önemli olduğunu görmek şaşırtıcı olmayacaktır.

Denetim dinamiklerinin çalışan üzerinde oluşturabileceği olumsuz etkilere karşı, pozitif yönlü sosyal ilişkilerin olumlu etkileri sürdürölabilirlik açısından önemli bir rol oynamaktadır (Richardson ve McKenna, 2014:735).

Söz konusu araştırmaya ek olarak özerkliğiñ gerçekten arttığını ancak sosyal ilişkilere de zarar verdiğini gösteren bazı araştırmalar konuya dair farklı bir bakış açısı sunmuştur (Sardeshmukh vd., 2012:195). Bu noktada uzaktan çalışanların özerkliği arttıkça meslektaşları ve yöneticiler arasındaki iletişiminin zorlaştığı gözlemlenmiştir. Özerklik ve sosyal ilişkiler arasında doğrusal olmayan bir ilişkinin olduğu öne sürölmüştür (Dambrin, 2004:358).

Psikolojik sağlıkla birlikte ele alınan ve uzaktan çalışanların duygusal deneyimlerine odaklanan az sayıda araştırma mevcuttur. Uzaktan alışanların anlatıları, ofis tabanlı meslektaşlarına kıyasla daha fazla olumsuz duygular deneyimlediklerini ortaya koymaktadır (Mann ve Holdsworth, 2003:200). Bununla birlikte, yapılan çalışmaların

da güncel olmadığını ve sadece olumsuz duyguları değerlendirdiğini belirtmek gerekir, bu durum konuya dair daha fazla araştırmanın gerekli olduğuna işaret etmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere uzaktan çalışanları psikolojik ve duygusal açıdan değerlendiren az sayıda araştırma, sadece olumsuz duyguları ele aldığından uzaktan çalışma psikolojik ve duygusal görünüm ilişkisine dair bir çıkarımda bulunmak şuan için mümkün olmamaktadır (Lapierre ve Allen, 2006:172).

Yapılan bir araştırma karma yöntem kullanarak uzaktan çalışanlarda hem özerklik hem de odaklanma düzeylerini incelemiştir (Vitterso vd., 2003:205).

Vitterso vd. çalışmasındaki nicel yönelimli bulgulara göre, evden çalışmanın özerklik veya daha fazla odaklanma ile ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu durum, evde yürütülen çalışmaların bireylerin daha fazla odaklanabildiği ve onlara çalışma uygulamalarında bir özgürlük duygusu sağladığını öne süren nitel bulgularla çelişmektedir.

İncelenen araştırmalardan sadece biri iş yerinde refahın hem psikolojik hem de sosyal yönlerini ortaya koymuştur.

Özellikle, Kanada’da yaşayan uzaktan çalışanların nitel anlatıları, bireylerin nadiren sosyal olarak izole hissettiklerini ve bu duyguları iyileştirmek için çeşitli stratejileri olduğunu öne sürmektedir (Montreuil ve Lippel, 2003:348). Bu stratejiler, çalışanların meslektaşlarıyla sosyalleşmeleri ve etkileşime girmelerini gerekli kılan modern örgütlenmelerle sağlanmaktadır.

Kanada gibi gelişmiş bir ülkede yapılan bu araştırma dünyanın diğer bölgelerinde yaşayan uzaktan çalışanlara dair bulgular içermediğinden ve aynı sonuçları doğurmayacağından literatürde psikolojik ve sosyal yönleri inceleyen başka araştırmalara da ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **3.4. Çalışan Refahı Bileşenlerine Yakından Bakmak**

Çalışan refahının incelenmesi çeşitli ve karmaşık süreçleri barındırdığından refahın bileşenlerini farklı açılardan ele almak mümkündür. Literatürden derlenen bileşenler duygusal, bilişsel, sosyal, profesyonel ve psikolojik olmak üzere 5 başlık altında incelenebilir.



### 3.4.1. Duygusal Boyut

Başlangıçta ilk nitel araştırmalar, uzaktan çalışmanın duygular üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu desteklemiştir. İlk nitel araştırmalara göre sonuçlar, uzaktan çalışmanın, özellikle yalnızlık, sinirlilik, endişe ve suçluluk gibi duygular açısından olumsuz bir etkisi olduğunu ve uzaktan çalışanların, ofis çalışanlarına göre önemli ölçüde daha fazla zihinsel sağlık sorunları yaşadıklarını ortaya koymuştur (Mann vd., 2000:672). Zamanla yapılan araştırmalar, çalışanların anlatılarına dayanan duyguların alternatif bir yorumunu, evden çalışmanın erkeklerin geleneksel olarak kadınlarla ilişkili duygusal söylemleri benimseyebileceği ihtimaline de işaret etmiştir (Marsh ve Musson, 2008:46). Bununla birlikte, güncel bulgular uzaktan çalışmanın duygusal olarak daha olumlu bir etki meydana getirdiğini göstermektedir.

Anderson, Kaplan ve Vega (2015), evden çalışılan günlerde bireylerin daha yüksek derecelerde pozitif duygular ve daha düşük olumsuz duygular ifade ettiklerini öne sürmüştür. Anderson vd. (2015) araştırması uzaktan çalışma ve olumlu duygular arasındaki ilişkiyi desteklemiş, çalışanların iş yerine daha önce olduğundan daha fazla bağlantılı olmasını sağlayan bilgi iletişim teknolojileri araçlarına bağlı olabileceğini öne sürmüştür (Lal ve Dwivedi, 2009:270). Bu durum, meslektaşların birbirlerine ulaşamaması ile ilgili bağlantılı sorunların önüne geçildiğini de göstermektedir (Mann ve Holdsworth, 2003:199).

### 3.4.2. Bilişsel Boyut

Zekânın işleyişiyle ilgili bir kavram olan bilişselliği refah ile ilişkilendirebilmek bilişsel algı terimini işe koşmak ile mümkün olacaktır. Bilişsel algı duyuşsal organlarımız aracılığıyla bize ulaşan uyarılarla çevremizi anlamamızı sağlayan bilişsel süreç şekliyle tanımlanabilir. O halde bilişsel refah boyutunun çalışanın çevredeki uyarıları anlamasını sağlayan bir bilişsel süreç olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Bilişsel refah boyutu, diğer tüm boyutlardan daha az araştırmaya konu olmuştur. Hartig, Kylin ve Johansson (2007) tarafından yapılan daha önceki bir araştırma hem uzaktan çalışan hem de ofis tabanlı çalışan işçilerin evi bir dinlenme yeri olarak kabul ettiklerini belirtmiştir.

Aynı araştırma uzaktan çalışanların derin düşüncelere dalmalarını, işle ilgili endişe duymalarını ve çalışma saatlerinden sonra zihinsel olarak işten kopma sorunları yaşamalarıyla uzaktan çalışmayı ilişkilendirilmiştir. Bu tür zorlukların, işten sonra dinlenme ve toparlanma yeteneklerini engellediği de araştırmada belirtilmiştir (Hartig vd., 2007:249).

### **3.4.3. Sosyal Boyut**

Uzaktan çalışanların çalışırken çalışma ilişkilerinin nasıl etkilendiğini ortaya koymak isteyen araştırmacılar, bireylerin yaşayabileceği sosyal izolasyon durumunu araştırmalarının temeline koymuştur (Tietze ve Nadin, 2011:320).

Nitel bulgular, uzaktan çalışanların zaman zaman bir ofis ortamında meydana gelen ve kendiliğinden oluşan sosyalleşme fırsatını kaçırdıklarını öne sürmüştür (Tietze ve Nadin, 2011:321). Bu bulgular, Sewell ve Taskin'in (2015) araştırması ile uyumlu olarak karşımıza çıkmaktadır. Benzer şekilde Sewell ve Taskin iş arkadaşları ve denetçiler arasındaki düzenli yüz yüze etkileşim ve sosyal yakınlığın azalmasının bireylerin gözden ırak hissetmesine yol açtığı öne sürmüştür. Sewell ve Taskin'in bulguları, katılımın en önemli kolaylaştırıcısının dikkat olduğunu, ardından sırasıyla ifade yeteneği ile motivasyonun geldiğini göstermektedir (Sewell ve Taskin, 2015:1518).

Evden çalışanlar, ofis tabanlı meslektaşlarının onlarla iletişim kurmaya pek hevesli olmadığını aynı zamanda amirlerinin onları ana ofiste göremedikleri için onlara daha az güvendiklerini anlatmışlardır (Tietze ve Nadin, 2011:323). Ek nitel bulgular, uzaktan çalışanların benzer bir şekilde çalışan insanlarla daha güçlü bağlar yarattıkça ve ofis tabanlı meslektaşlarından kendilerini koparmadıkça ilişkilerin dinamiklerinin aslında değişebileceğini düşündürmektedir (Collins vd., 2016:165). Bunun yanı sıra, Gajendran ve Harrison'un (2007) araştırmasının meta-analitik bulguları beklentileriyle çelişmiştir ve çalışan denetleyici ilişkisi ile uzaktan çalışma arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmuştur (Akkirman ve Harris, 2005:401).

### **3.4.4. Profesyonel Boyut**

Bazı araştırmalar, uzaktan çalışanların özerklik seviyelerinin kötümser bir resmini sunmaktadır (Dimitrova, 2003:185). Dimitrova (2003) uzaktan çalışanların zamansal

planlamaları konusunda daha fazla özerkliğe sahip olmalarına rağmen, işlerin yoğunlaştığını ve çalışılan saatlerin daha uzun olduğunu iddia etmektedir. Bu durum, özerkliğin, iş ve iş dışı alanlar arasındaki sınırlarının çöktüğünü gözler önüne sermektedir. Araştırmaya göre söz konusu sınırların çöküşü, bireylerin daha esnek bir şekilde çalışmanın karşılığını daha fazla çalışarak verme güdülerini veya BİT kullanımının sürekli olarak erişilebilir ve duyarlı olması durumlarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Kelliher ve Anderson, 2010:95).

BİT'leri iş amacıyla kapsamlı bir şekilde kullanan bilgi çalışanları üzerine yapılan Ter Hoeven ve Van Zoonen'in araştırmasına göre ise esnek çalışanların esnek olmayan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık kaydettiklerini gösteren kanıtlar mevcuttur. Söz konusu araştırma özerklik paradoksunu ortaya koymaktadır. İş yoğunluğunun yanı sıra yüksek iş tatmini ve örgütsel bağlılığın bariz paradoksunun, çaba karşılığında esneklik değiş tokuşu yapan çalışanlarla açıklanabileceğini savunurlar (Hoeven ve Zoonen, 2015:243). Bu paradoks, çalışanların mevcut teknolojik araçlar nedeniyle daha fazla özerkliğe sahipken, aynı anda normal çalışma saatleri dışındaki çalışma konularına yanıt vermeye mecbur hissettiklerini öne sürmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007:1532).

#### **3.4.5. Psikolojik Boyut**

Ele alınacak son refah boyutu olan psikolojik boyutla ilgili olarak, çalışmanın önceki bölümlerinde de belirtildiği gibi, eş zamanlı olarak yaşanan olumlu ve olumsuz psikolojik etkiler araştırmaların net ve kesin sonuçlar vermesini engellemiştir. İnsan psikolojisi karmaşık bir yapı sergilediğinden, anlık değişebilir olduğundan ve önceki yaşantılarla bağlantılı olduğundan çalışanın psikolojik olarak ele alınması güç bir iştir. Çalışanın psikolojik boyutu iş dışında aile, sağlık, ve diğer çevresel ortam özellikleri gibi birçok unsurdan etkilendiğinden psikolojik boyut için kesin sonuçlar elde edilmemesi şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte psikoloji-refah ilişkisine dair daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu da açıktır.

#### **3.5. Bulgular Üzerine Bir Tartışma**

Küresel rekabetin artış göstermesi, arzda ve talepte oluşan dalgalanmalar, yeni teknolojilerin emek sürecinde kapladığı alanın büyümesiyle birlikte yaygınlaşmaya

başlayan ve hızla çalışma yaşamında daha fazla yer kaplayan esnek çalışmaya dair, işverenlerce daha az maliyet ve daha yüksek verim, çalışanlarca iş güvencesi ve özel yaşama daha çok vakit ayırma beklentileri oluşmuştur. Söz konusu beklentilerin ne kadarının karşılandığı ülkeler ve sektörler bazında değişmekle birlikte çalışanların cinsiyeti dahi bu beklentileri ve sonuçlarını etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güncel veriler incelendiğinde gelişmiş ülkelerin esnek çalışma uygulamalarını, gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelere göre daha çok kullandıkları ortaya çıkmıştır. Ek olarak, esnek çalışma ile bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı ilişkisi incelendiğinde; bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı arttıkça esnek çalışmadan yararlanma düzeyinin arttığı açık bir şekilde görülmektedir.

Refah devletinin krizi ve refah anlayışının dönüşümüyle birlikte, en temel tanımı itibarıyla çalışanın işteki psikolojik durumu ve yaşam kalitesi şeklinde ele alınan çalışma refahı anlayışı da değişmiştir.

Keyes (1998) çalışan refahını, çalışma refahı kaynaklarını ön plana alarak açıklamaktadır. Keyes'e göre çalışan refahının kaynakları şunlardır (Keyes, 1998:128).

- a- Başka bireylerin birbirlerini gruba ve ilişkilerine dahil etmek istediklerini belirten göstergeler olarak sosyal kabul (Leary, 2010:870): Sosyal kabul alan kişiler diğerlerine güvenir, insan doğasına ilişkin olumlu görüşler geliştirir ve rahat hisseder (Horney, 2013:30).
- b- Kişi ve toplum ilişkisinin kalite değerlendirmesi olarak sosyal bütünleşme: Sosyal bütünleşmeyi gerçekleştiren kişiler kendilerini toplumun bir parçası hissederler. Dolayısıyla da sosyal gerçekliklerini oluşturan şeylerin başkalarında da bulunduğunu hissederek haz duygusuna erişirler (Keyes, 1998:129).
- c- Kişilerin sosyal değerinin değerlendirilmesi durumu olarak sosyal katkı: Sosyal katkıda bulunduğunu hisseden birey, toplumun hayati bir üyesi olduğuna ve toplumda kendisinin değerli olduğuna inanır. Sosyal katkı, insanların dünyada yaptıkları her şeye toplum tarafından değer verildiğini ve kamu yararına katkıda bulunup bulunmadığını ve ne ölçüde hissettiklerini yansıtır (Keyes, 1998:129).

- d- Toplumun potansiyelinin ve yörüngesinin değerlendirilmesi olarak sosyal gerçekleştirme.
- e- Sosyal dünyanın organizasyon, işleyiş ve kalite bileşenlerinin algılanma durumu olarak sosyal tutarlılık: Sağlıklı bireyler bulundukları dünyayla ilgilenmekle kalmaz, aynı zamanda etraflarında neler olup bittiğini anlayabileceklerini hissederler. Böylelikle insanlar mükemmel bir dünyada yaşadıkları konusunda kendilerini kandırmazlar (Keyes, 1998:129).

Özetle, çalışan refahının kaynakları sosyal kabul, sosyal bütünleşme, sosyal katkı, sosyal gerçekleştirme ve sosyal tutarlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Uzaktan çalışanların refahın kaynaklarına ulaşması meslektaşlar arası iletişim eksikliği, amirlerin baskı oluşturabilecek denetim mekanizmaları veya yoğun iş yükü sebebiyle zorlaşabilir. Tüm bu sayılan nedenlerden birine veya birkaçına bağlı olarak veyahut bu nedenlerin dışında başka bir nedenden ötürü uzaktan çalışanların psikolojik yalnızlık hissetmesi durumlarının önüne geçebilmek adına işletmeler çalışanlar arası etkili iletişim mekanizmaları geliştirmelidir.

Çalışan refahı ve esnek çalışma ilişkisini inceleyen araştırma sayısının literatürde artırılması gerekmektedir. Uzaktan esnek çalışmanın çalışma refahına doğrudan etkisi kesin kanıtlarla ortaya konulamamıştır.

## SONUÇ

Bu araştırma ‘Esnek çalışmanın çalışma refahı üzerinde nasıl bir etkisi vardır?’ sorusuna geçerli bir yanıt aramaktadır. Türkçe literatürde bu ilişkiyi doğrudan inceleyen bir araştırma bulunmamakla birlikte yabancı literatürde konuyla ilgili araştırmalar mevcuttur.

Costa vd. (2008) Avrupa’da esnek çalışma saatlerini sağlık ve esenlik yönünden incelemiş, söz konusu araştırma 15 Avrupa ülkesinde esnek çalışmaya dair yürürlükte olan mevzuatı gözden geçirmiş uzun ve düzensiz çalışma saatlerinin genel olarak düşük sağlık ve esenlik düzeyiyle sonuçlandığını belirtmiştir. Aynı araştırmanın bulguları esnek çalışma saatlerinin ülkeye, ekonomik sektöre, sosyal statüye ve cinsiyete göre değiştiğini göstermiştir (Costa vd., 2008:831).

Jeremy Hayman’ın (2010) yaptığı araştırmada esnek çalışma programlarının kullanımı ile çalışanların refahı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmaya göre 336 çalışandan oluşan bir örneklem kullanılarak, esnek çalışma uygulamaları, iş tatmini ve iş/yaşam dengesi arasındaki olumlu ilişkilere dair bulgular elde edilmiştir. Sonuçlar ayrıca, esnek çalışma programlarının aşırı iş yükünün ve iş kaynaklı stresin etkisini azaltabileceğini göstermektedir. Ancak sonuçlar, uzaktan çalışmanın her zaman aşırı iş yüklemesinin etkilerini ve iş/yaşam dengesinin sağlamasını artırmadığını da ortaya koymuştur. Ek olarak, esnek çalışma programları kapsamındaki çalışanların, uzaktan çalışma düzenlemelerini kullanan meslektaşlarına göre önemli ölçüde daha yüksek düzeyde iş/yaşam dengesi sergilediği belirtilmiştir (Hayman, 2010:76).

Hoeven ve Zoonen’in (2015) araştırması, esnek çalışma uygulamalarının yüksek beklentilerle başlatılsa da çalışanlar için zorluklar oluşturduğunu ve hatta çalışanların refahını engelleyebileceği öne sürmüştür. Söz konusu araştırma özerklik ve etkili iletişim yoluyla çalışanların refahının pozitif yönlü geliştiğini, artan kesintiler, iletişim eksikliği, sosyalleşmenin azalması nedenleriyle çalışanların refahının negatif olarak etkilendiğini ortaya koymuştur. Araştırma sonucu, iş kaynakları ve işe bağlılık gibi motivasyonel kavramların çalışan refahının en önemli unsurlarından olduğunu ve iş yoğunluğunun artmasının yorgunluk ve psikosomatik sağlık sorunlarının ana öncülleri olduğunu ortaya koymuştur (Hoeven ve Zoonen, 2015:237).

Esnek çalışma düzenlemelerinin öznel refah üzerindeki uzun süreli etkilerini araştıran Uglanova ve Dettmers (2018), esnek çalışmayı hem çalışan hem de işveren odaklı olarak ele almıştır. Çalışan odaklı perspektiften, esnek zaman düzenlemelerine geçişin etkisi kadınlar için uzun vadede boş zamanın artmasına bağlı olarak artan memnuniyet şeklinde belirtilmiştir, erkekler için boş zaman memnuniyetinde bozulma ve ardından uyum sağlama davranışı geliştirildiği belirtilmiştir. En iyi ihtimalle, bu geçişin iş doyumunu üzerindeki etkisinin her iki cinsiyet için de kısa süreli olduğu ifade edilmiştir. İşveren odaklı perspektiften ise esnek çalışma uygulamaların hem olumlu hem de olumsuz etkileri gözlemlenmiş kesin bulgular elde edilememiştir (Uglanova ve Dettmers, 2018:1727).

Uzaktan çalışma ve refah ilişkisini inceleyen Charalampous vd.'nin (2019) araştırmasına göre, uzaktan çalışmanın çalışan bireylerin refahı üzerindeki etkisi birden fazla boyut ile ele alınmıştır ve bunların ilişkileri ortaya konulmuştur. Bu boyutlar duygusal, bilişsel, sosyal, profesyonel, psikolojik boyutlar olmak üzere beş tanedir. Charalampous ve arkadaşlarının araştırması, araştırmaya dâhil edilen çalışmaların anlatsal bir sentezidir ve 37.553 çalışan bireyi içeren 63 farklı araştırmayı derlemiştir. Araştırmaya göre, çalışmaların yürütüldüğü ülkelerin uluslararası bir temsili olmakla birlikte araştırmanın bu ülkelerle sınırlı kalamayacağı açıktır. Bu derleme başlangıçta, uzaktan çalışmanın işteki iyi olma hali üzerindeki çok boyutlu etkisini destekleyen birden fazla iyi olma boyutuna (yani, duygusal, bilişsel, sosyal, profesyonel ve psikolojik) dayanan araştırmalara yer vermiştir. Ardından, sadece bir iyi oluş boyutunun ele alındığı araştırmalara yer verilmiştir. Uzaktan çalışmanın refahla ilişkisini farklı boyutlarda inceleyen bu araştırmada uzaktan çalışmanın refaha etkisi olumludur ya da olumsuzdur gibi bir sonuca ulaşamamıştır (Charalampous vd., 2019:59).

Söz konusu çalışmaların tümünün kısaca ve net olarak anlaşılması araştırma için önem arz etmektedir. Bu amaçla özet bir tablo oluşturulmuştur.

**Tablo 1:** Uzaktan Çalışanları Refah Bağlamında Değerlendiren Araştırmalar ve Bulguları

| Yıl  | Araştırmacı             | Araştırmanın Yöntemi   | Değişkenler                                                         | Örnek                                              | Bulgular                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------|-------------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2003 | Dimitrova               | Nitel                  | -Özerklik.                                                          | Kanada, telekomünikasyon firması                   | Denetim prosedürleri değişmediği için uzaktan çalışmanın özerklik üzerindeki yararlı etkisi sınırlı kalmıştır.                                                                                                                                                          |
| 2003 | Vitterso ve arkadaşları | Karma (Nitel ve nicel) | -Dikkat,<br>-Kontrol,<br>-Özerklik.                                 | Avrupa’da faaliyet gösteren 14 büyük firma         | Evden çalışma ile dikkat veya kontrol/özerklik arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Görüşmeler evde çalışanların dikkatini toplamaya daha yatkın olduğunu ve çalışma durumları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmanın en büyük motivasyon olduğunu belirtmiştir. |
| 2003 | Mann ve Holdsworth      | Karma (Nitel ve nicel) | -Psikolojik durum,<br>-Akıl sağlığı,<br>-Fiziksel stres belirtileri | İngiltere’de faaliyet gösteren gazetecilik firması | Uzaktan çalışanlar, ofis tabanlı çalışanlara göre daha geniş olumsuz duygu (yalnızlık, sinirlilik ) yaşadılar. Ofis ve uzaktan çalışanların psikolojik sağlıkları arasında fark bulunmadı.                                                                              |



|      |                       |                        |                                                   |                                                                                 |                                                                                                                                                                    |
|------|-----------------------|------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004 | Dambrin               | Nitel                  | -Yönetici ile çalışan ilişkisi,<br>-Özerklik.     | Fransa'da, imalat üzerine çalışan elektronik firması                            | Uzaktan çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim zorlaşırken, iş arkadaşları ve müşteriler arasındaki iletişim kolaylaştı.                                    |
| 2005 | Akkirman ve Harris    | Nitel                  | Amirle İlişki (Sosyal)                            | Türkiye, uluslararası bir şirketin iştiraki                                     | Sanal çalışanlar, amirleriyle olan ilişkilerinde ofis çalışanlarına göre daha yüksek düzeyde memnuniyet gösterdiler.                                               |
| 2006 | Lapierre ve Allen     | Nitel                  | -Duygular,<br>-Genel psikolojik şikayetler .      | ABD, Ontario Üniversitesi mezunları                                             | Uzaktan çalışma ile, çalışanların iş yoluyla duygusal ve psikosomatik refahı arasında ilişki bulunamadı.                                                           |
| 2007 | Gajendran ve Harrison | Karma (Nitel ve nicel) | -İş doyumu,<br>-Özerklik<br>-Kariyer beklentileri | 46 çalışanın merkezi iş yeri dışındaki yerlerde gerçekleştirilen iş görevleri.  | Uzaktan çalışmanın: iş tatmini, çalışan-yönetici ilişkisi, özerklik ile pozitif yönlü, kariyer beklentileri ile negatif yönlü ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. |
| 2008 | Marsh ve Musson       | Nitel                  | -Duygular                                         | Çalışma haftalarının yarısı ile tamamı arasında evden çalışan kadın ve erkekler | Uzaktan çalışma erkeklere, kadınlarla ilişkilendirilen duygusal söylemlerle başa çıkma fırsatı sunmuştur. Geleneksel algı yıkılmıştır.                             |

|      |                       |       |                                                                                   |                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------|-----------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2009 | Redman ve arkadaşları | Nicel | -Pozitif duygusallık,<br>-İş tatmini<br>-Duygusal tükenme,<br>-Örgütsel Bağlılık. | Birleşik Krallık'taki uzaktan profesyonel çalışanlar    | Çalışılanlarda evden çalışmanın olumlu duygulanımla pozitif ilişkili, iş tatminiyle pozitif ilişkili, duygusal tükenme ile negatif ilişkili, algılanan kariyer gelişimi ile negatif ilişkili olduğu belirtilmiştir.                                                                   |
| 2009 | Hornung ve Glaser     | Nicel | -İş doyumu,<br>-Özerklik.                                                         | Haftada 1-4 gün evden çalışan Alman kamu çalışanları    | İş tatmini, artan iş özerkliği aracılığıyla uzaktan çalışma ile pozitif olarak ilişkilendirilmiştir.                                                                                                                                                                                  |
| 2009 | Lal ve Dwivedi        | Nitel | -Sosyal izolasyon,<br>-Sosyal ilişkiler.                                          | İngiltere'deki teleko-minikasyon şirketi                | Yoğun olarak evden çalışan kişiler, sosyal izolasyonu azaltmak amacıyla (telefon cihazları kullanarak) proaktif adımlar atmışlardır. Çalışanlar sosyal ağları sürdürdükleri ve yakın meslektaşları ile aktif oldukları için ilişkileri pozitif yönlü devam etmiştir ve bozulmamıştır. |
| 2010 | Hayman                | Nicel | -İş doyumu.                                                                       | Avustralya'da idari ve profesyonel üniversite personeli | Araştırmada esnek çalışma programları ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır.                                                                                                                                                              |

|      |                      |                        |                                                                  |                                                     |                                                                                                                                                                                                                          |
|------|----------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2010 | Kelliher ve Anderson | Karma (Nitel ve nicel) | -İş Doyumu<br>-Örgütsel Bağlılık.                                | Birleşik Krallık'ta çok uluslu özel sektör kuruluşu | Uzaktan çalışanların, çalışırken işlerinden ofis çalışanlarına göre daha memnun oldukları ve çalıştıkları kuruluşlara örgütsel bağlılıklarının sürdüğü gözlemlenmiştir.                                                  |
| 2011 | Tietze ve Nadin      | Nitel                  | -Sosyal izolasyon.                                               | Birleşik Krallık'ta tam zamanlı evden çalışanlar    | Ofiste çalışan meslektaşların evden çalışan bireylere kızgınlık göstermesi nedeniyle meslektaşlar arasındaki iletişimin olumsuz etkilendiği belirtilmiştir. Yöneticiler, evden çalışanlara güven eksikliği göstermiştir. |
| 2011 | Fay ve Kline         | Nitel                  | -İş Doyumu<br>-Örgüt bağlılığı<br>-İş arkadaşları ndan hoşlanma. | ABD'de yüksek iş yoğunluğuna sahip 12 firma         | Gayri resmi işyeri ilişkileri (yani iş arkadaşından hoşlanma), uzaktan çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir.                                                                           |
| 2012 | Sardeshm ukh ve ark. | Nicel                  | -Duygusal tükenme,<br>-Sosyal destek,<br>-Özerklik.              | ABD'de tedarik yönetimi şirketi                     | Uzaktan çalışma tükenme ve sosyal destek ile negatif olarak ilişkilendirilmiştir, özerklik ile pozitif ilişkilendirilmiştir.                                                                                             |

|      |                         |       |                                                               |                                          |                                                                                                                                                                                                       |
|------|-------------------------|-------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2014 | Richardson ve McKenna   | Nitel | -Sosyal ilişkiler<br>-Beceriler<br>-Kariyer gelişimi.         | Kanada,'da yüksek teknoloji endüstrisi   | Uzaktan çalışan kişiler, iş yaşamı ve ev yaşamı arasındaki sınırları yeniden düzenleyerek sosyal ilişkilerini geliştirmeyi başarmışlardır.                                                            |
| 2015 | Anderson ve arkadaşları | Nitel | -Duygusal deneyim.                                            | ABD'de kamu kurumu.                      | Uzaktan çalışanlar, ofiste çalışanlara kıyasla evden çalıştıkları günlerde işle ilgili duygularını daha fazla olumlu duygularla eşleştirmiştir.                                                       |
| 2015 | Sewell ve Taskin        | Nitel | -Sosyal izolasyon ,<br>-Güvene Dayalı İlişkiler<br>-Özerklik. | Belçika'da ev eksenli uzaktan çalışanlar | Uzaktan çalışan kişiler, özerkliklerinin ve kendi kaderini tayin etme haklarının onları kısıtladığını ve evden çalışırken kendilerini daha izole, "ayrı" ve görünmez hissettiklerini belirtmişlerdir. |
| 2016 | Collins ve arkadaşları  | Nitel | -Sosyal destek.                                               | İngiltere'de kamu sektörü çalışanları    | Evden çalışan bireyler diğer meslektaşlarla daha düşük sosyal destek ağları geliştirildiğinden daha fazla sosyal kopukluk yaşandığını belirtilmiştir.                                                 |

|      |                        |       |                                                                     |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                |
|------|------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2016 | Bentley ve arkadaşları | Nicel | -İş doyumu,<br>-Sosyal izolasyon.                                   | Yeni Zelanda'da merkez ofisten 1-7 saat uzaklıkta çalışan 28 kuruluş çalışanları | Örgütsel sosyal destek ve uzaktan çalışan desteği, iş tatmini ile pozitif olarak bağlantı bulunmuştur. Sosyal izolasyon, örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmiştir.                                 |
| 2017 | Suh ve Lee             | Nicel | -İş Doyumu<br>-İş Özerkliği                                         | Güney Kore'de faaliyet gösteren bilgi teknolojileri şirketleri                   | Teknoloji kaynaklı stres faktörleri, artan gerginlikle bağlantılı bulundu ve gerginlik, uzaktan çalışanların iş tatmini ile ilişkilendirildi. İş özerkliği uzaktan çalışanların gerginliğiyle negatif olarak ilişkilendirildi. |
| 2017 | Vander ve arkadaşları  | Nicel | -Duygusal tükenme,<br>-Bilişsel stres şikâyetleri<br>-Sosyal destek | Belçika'da faaliyet gösteren telekomünikasyon şirketi                            | Uzaktan çalışma kapsamında düşük sosyal destek ve duygusal tükenme arasında pozitif ilişki görülmüştür. düşük sosyal destek nedeniyle artan bilişsel stres şikâyetleri belirtilmiştir.                                         |

**Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarda açıklanan araştırmaların tümü, esnek çalışma ve çalışan refahını ilişkisini bütüncül olarak değerlendirmekten uzaktır. Söz konusu araştırmalar esnek çalışmayı sağlık açısından, çalışan- işveren açısından ya da refahın boyutları açısından tek tek değerlendirmektedir. Ayrıca söz konusu araştırmalar gelişmekte olan veya gelişmemiş

lkeler kapsamında yeterli verilere ulaşamamıştır. Bu anlamda eksiklik teşkil etmektedir. Bu araştırma esnek çalışma-çalışan refahı ilişkisine bütüncül bir pencereden bakabilmek ve literatürdeki eksikliği kapatmak adına önem arz etmektedir.

Araştırmada, doğru kullanılan esnek çalışma uygulamalarının, çalışanların artan örgütsel bağlılığı ve daha yüksek iş tatmini ile sonuçlanabileceği belirtilmiştir. Esnek alışma uygulamalarının yetenekli çalışanların işe alınması ve elde tutulmasına yönelik bir araç olabileceği de açıklanmıştır. Çünkü, esnek çalışma uygulamaları, iş-yaşam sorumluluklarının yerine getirilmesine yardımcı olur ve iş-yaşam dengesinin sağlanması katkı sağlar. Esnek alışma uygulamalarına bağlı olarak çalışan bireyin iş-yaşam dengesini sağladığında iş tatmini de yükselecektir. Ek olarak esnek çalışma uygulamaları, çalışma koşul ve süresinin çalışan ve işveren anlaşmasıyla her iki tarafı da tatmin edici hale getirilmesini, çalışanın tam olarak ihtiyaç duyduğu zaman ve miktarda çalışmasını, çalışanın hizmet içi eğitim gibi yollarla desteklenerek eksiklerinin giderilmesi ve değişen teknolojiye uyum sağlamasını sağlayacak düzenlemeler içerdiğinden yetenekli çalışanların işe alınması ve elde tutulmasına da yardımcı olacaktır.

Bu araştırma hem esnek çalışmanın hem de refah anlayışının kavramsal çerçevesini detaylı şekilde ele aldığından literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma esnek çalışmaya dair beklentileri ülkeler ve sektörler açısından derlemiştir ve ayrıca esnek çalışmanın yaygınlaşma dinamiklerini grafiklerle ayrıntılı ve anlaşılır şekilde sunmaya çalışmıştır. Aynı zamanda bu araştırmada esnek çalışmayı etkileyecek birden fazla unsura (psikolojik, sosyolojik, teknolojik...) yer verilerek konu bütüncül şekliyle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın belli sınırlılıkları mevcuttur. Erişim engelinden dolayı yabancı literatürde var olan bazı kaynaklara bu araştırmada yer verilememiştir. Ayrıca araştırmada zaman kısıtından dolayı pandemi etkisiyle yaygınlaşan esnek çalışma uygulamalarının çalışma refahına ilişkin etkileri yer almamaktadır.

Bu araştırma esnek çalışma ve çalışma ilişkisini bütüncül bir bakış açısıyla irdelemiş, görgül araştırmaların gösterdiklerini tartışmıştır. Araştırma yapılırken konu ile ilgili görgül araştırmaların bulguları derlenmeye ve betimlenmeye çalışılmıştır. Araştırma gündemleri bu bağlamda çalışan refahı ve uzaktan çalışma arasında ilişkiye dair kesin

ve geçerli sonuçlara ulaşamamıştır. Çünkü araştırma konusuyla ilgili literatürde eksiklikler hala mevcuttur ve esnek çalışmayı da çalışma refahını aynı anda etkileyen birden fazla faktör olması, bu faktörlerin yaş, cinsiyet, sektör, ülke, teknolojik gelişmişlik gibi başka değişkenlerden etkilenmesi kesin ve geçerli sonuçlara gidilmesini engellemektedir.



## KAYNAKÇA

- Akkirman, A. D., & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24, 397–409.
- Aktay, N.(1999). İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları, *MESS Mercek Dergisi*, 15, 53-61
- Alcock, P. May M. & Rowlingson K. (2011). Sosyal Politika Kurumlar ve Uygulamalar. Çev. Kolektif, Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Alkan M. ve Filiz H. (2007). Geleceği Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar, *Dumlupınar Üniversitesi 9. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 265-272.
- Allen, TD, Golden, TD & Shockley, KM (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings, *Psychological Science in the Public Interest* 16(2) 40-68.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54, 863–886.
- Anderson Amanda J., Kaplan Seth A., Vega Ronald P. (2015) The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being, 882-889.
- Ansal, H. (1999). Esnek Üretimde İşçiler ve Sendikalar. Post-fordizm’de Üretim Esnekleşirken İşçiye Neler Oluyor? İstanbul, Birleşik Metal İş Sendikası. [http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap\\_99/1999-3.pdf](http://www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_99/1999-3.pdf)Erişim Tarihi: 12/11/2022
- Autor, D. H., Katz, L.F. ve Kearney, M.S. (2006), The polarization of the U.S. labor market, *American Economic Review*, 96 (2), 189-194.
- Autor, D. H., Levy, F. ve Murnane, R.J. (2003), The skill content of recent technological change: An empirical exploration, *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4), 1279-1333.
- Autor, D.H. ve Dorn, D. (2010), Inequality ve Specialisation: The growth of low-skill service jobs in the United States, *IZA DP No: 4290*.
- Aydoğdu, C. (2012).Avrupa Birliği’ne Katılım sürecinde Türkiye’de Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Ankara. <https://www.csgb.gov.tr/media/34037/canan-aydog-du-uzmanlik-tezi.pdf>Erişim Tarihi:12/11/2022
- Ayrancı, E. (2007). ‘Firma Teorisi, Çeşitli Perspektifler ve Teoriye Yönelik Bilgi Temelli Yaklaşım’, *T.C. Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 2 (6), 43-55.



- Bacak, B. & Şahin, L. (2011). İş Sağlığı ve Güvenliği açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi, Fırsatlar ve Tehditler. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55 (1) , 325-340. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuifm/issue/812/8824>Erişim Tarihi: 29/11/2022
- Baldwin, R. E. (2006). Globalisation: The Great Unbundling , Economic Council of Finland, 5-47.
- Başkan, R.(1999). Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım, MESS Mercek Dergisi, 15 (1) , 33-46.
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. Applied Ergonomics, 52, 207–215. <https://www.researchgate.net/publication/281137230> The role of organisational support in teleworker wellbeing A socio-technical systems approachErişim Tarihi:07/01/2023
- Bilgin, KU. (2004). Kamu Performans Yönetimi-Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi, Ankara, TODAİE Yayınları.
- Brief, A., Butcher, A., George, J., & Link, K. (1993). Integrating Bottom-Up and Top Down Theories of subjective well-being: The case of health. Journal of Personality and Social Psychology, 64(4) 447–448. <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0022-3514.64.4.447>Erişim Tarihi:25/12/2022
- Buğra, A. (2008). Kapitalizm, Yoksulluk ve Sosyal Politika. İstanbul, İletişim Yayınları.
- Büyükuslu, A. R., (2004). Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu: Esneklik ve İş Güvencesi, İstanbul, Derin Yayınları.
- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). The quality of American life. New York: Russell Sage Foundation, 194 (7), 8-420. <https://www.russellsage.org/sites/default/files/QualityAmLife.pdf>Erişim Tarihi:25/12/2022
- Centel, T. (1999). Esneklik Uygulamaları ve Türkiye, MESS Mercek Dergisi, Temmuz, 15, 25-32.
- Charalampous, M., Grant, CA, Tramontano, C. & Michailidis, E. (2019) , Systematically reviewing remote e-workers' wellbeing at work: a multidimensional approach, European Journal of Work and Organizational Psychology 28(1), 51–73. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886>Erişim Tarihi: 30/12/2023
- Chesley, N. (2010). Technology use and employee assessments of work effectiveness, workload, and pace of life. Information, Communication & Society, 13, 485–514. <https://doi.org/10.1080/13691180903473806>Erişim Tarihi:03/01/2023

- Chuang, C. H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63 (1), 153–196.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x>Erişim Tarihi:02/01/2023
- Collins, A. M., Hislop, D., & Cartwright, S. (2016). Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 161–175.  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12065>Erişim Tarihi: 09/01/2023
- Costa G., Akerstedt T., Nachreiner F., Baltieri F., Carvalhais J., Folkard S.( 2008). Flexible Working Hours, Health, and Well-Being in Europe: Some Considerations from a SALTSA Project, 831-844.
- Costa, P. X., & McCrae, R. R. (1987). Neuroticism, somatic complaints. Subjective well-being 653 and disease: Is the bark worse than the bite? *Journal of Personality*, 55, 299–316.
- Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship? *International Journal of Human Resources Development and Management*, 4, 358–374.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 7 (8), 197–229.  
[https://www.academia.edu/72221830/The\\_happy\\_personality\\_A\\_meta\\_analysis\\_of\\_137personality\\_traits\\_and\\_subjective\\_well\\_being](https://www.academia.edu/72221830/The_happy_personality_A_meta_analysis_of_137personality_traits_and_subjective_well_being)Erişim Tarihi:8/12/2022
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542–575.  
[http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener\\_1984.pdf](http://labs.psychology.illinois.edu/~ediener/Documents/Diener_1984.pdf)Erişim Tarihi:16/11/2022
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*, 24 (19) , 25–41.  
[https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/stennett\\_psychology\\_articles/Recent%20Findings%20on%20Subjective%20Well-Being.pdf](https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/stennett_psychology_articles/Recent%20Findings%20on%20Subjective%20Well-Being.pdf)Erişim Tarihi:24/12/2022
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work & Employment*, 18, 181–195.
- Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2 (3) , 222–235.  
[https://www.researchgate.net/publication/233740458\\_The\\_challenge\\_of\\_defining\\_wellbeing](https://www.researchgate.net/publication/233740458_The_challenge_of_defining_wellbeing)Erişim Tarihi:11/12/2022

- Doğan, H. (2009). A comparative study for employee job satisfaction in Aydın Municipality and Nazilli Municipality, *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 423-426.
- Emmons, R. (1986). Personal strivings: An approach to personality and subjective wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (5) , 1058–1068.
- Eryiğit, S. (2000). “Esnek Üretim, Esnek Organizasyon, Esnek Çalışma”, *Kamu İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 5 (4), 11-12. <https://www.tuhis.org.tr/pdf/5411.pdf>Erişim Tarihi:03/12/2022
- Esping ve Andersen, G. (2006). *Toplumsal Riskler ve Refah Devletleri*, Çev. Burcu Yakut Çağlar, Utku Barış Balaban, Sosyal Politika Yazıları, Der. Ayşe Buğra, Çağlar Keyder, İstanbul, İletişim Yayınları.
- Eurofound and the International Labour Office (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work.Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. Retrieved from Eurofound Publications website. <http://eurofound.link/ef1658>Erişim Tarihi: 16/12/2022
- Evren, G.(2007). *Esnek Çalışma ve İstihdama Etkileri*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- Fay, M. J., & Kline, S. L. (2011). Coworker relationships and informal communication in high-intensity telecommuting. *Journal of Applied Communication Research*, 39, 144–163. <https://doi.org/10.1080/00909882.2011.556136>Erişim Tarihi:05/12/2022
- Firpo, S. Fortin, N. ve Lemieux, T. (2009), Occupational tasks and changes in the wage structure,IZA, No:5542 [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1778886](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1778886)Erişim Tarihi:06/03/2023
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524–1541.<https://www.apa.org/pubs/journals/releases/apl-9261524.pdf>Erişim Tarihi:15/01/2023
- Gilbreath, B., & Montesino, M. U. (2006). Expanding the HRD role: Improving employee well-being and organizational performance. *Human Resource Development International*, 9 (4), 563–571.
- Göçer, İ. (1994). İstihdam Hizmetlerinin Çeşitlendirilmesi ve Özel İstihdam Acentaları, *İşveren Dergisi*, 32(6), 20-22.
- Gökbayrak, Ş. (2010). *Refah Devletinin Dönüşümü ve Özel Emeklilik Programları*. Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Grossman, G. M. ve Hansberg, E. (2008), Trading Tasks: A simple theory of off shoring, *American Economic Review*, 98(5), 1978-1997.

- Guest, D. E. (2010). Employment contracts, psychological contracts, and employee wellbeing: An international study. Oxford: Oxford University Press, (1),25.
- Gül S. ve Kahraman, F. (2011), Yoksulluk Sorununda Sınıftan Kaçarken Sosyal Sermaye'ye Sığınmak, iç. Bugüne Bakmak/1980 Sonrasında Türkiye'de Yaşanan Toplumsal Dönüşüm Süreçleri, (der. M. Öziş, Erkin Başer ve Nihat Koçyiğit), Ankara, Dipnot Yayınları.
- Hartig, T., Kylin, C., & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 231–253.[10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x](https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00252.x)Erişim Tarihi:06/12/2022
- Hayman J. (2010) Flexible Work Schedules and Employee Well-being,76-87.
- Head, K. Mayer, T. ve Ries, J., (2009), How remote is the offshoring threat?, *European Economic Review*, 53(4), 429-444.
- Hislop, D. (2013). Driving, communicating and working: Understanding the work-related communication behaviours of business travellers on work-related car journeys. *Mobilities*, 8, 220–237.
- Hoeven, L.T. Zoonen W.V, (2015). Flexible work designs and employee well-being: examining the effects of resources and demands *Claartje* 102, 237-255.
- Horn V., J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 365–375. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/212.pdf>Erişim Tarihi:05/01/2023
- Horney, K. (2013). *Our Inner Conflicts: A constructive theory of neurosis*. Milton Park: Routledge.
- Hornung, S., & Glaser, J. (2009). Home-based telecommuting and quality of life: Further evidence on an employee-oriented human resource practice. *Psychological Reports*, 104, 395–402.
- Houston, J. Gasteen, A. ve Asenova, D. (1999) Structural Change In The Scottish Labour Market, The Tax Take And The New Parliament's Income Tax-Varying Powers, *Public Money & Management*, 19 (4), 45-50.
- İncir, G. (2000) Performansa Dayalı Ücret Sistemi bir Demotivasyon Aracı mıdır? *MPM Anahtar Dergisi*, 7(3), 11.
- Jensen, J.B. ve Kletzer, L.G. (2005), Tradable services: Understanding the scope and impact of services offshoring, *Institute for International Economics Working Paper* no: 5-9, 75-133.
- Karamanis, K. ve Gogos, C. (2020). The impact of flexible working at firm level. evidence from greek labor market. *Journal of International Studies*, 13 (2), 9-24.

<https://www.researchgate.net/publication/342712982> The impact of flexible working at firm level Evidence from Greek labor marketErişim Tarihi: 11/9/2022

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63 (1), 83–106.

Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychological Quarterly*, 61 (2), 121–140. [https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/stennett\\_psychology\\_articles/Social\\_Well-Being.pdf](https://intranet.newriver.edu/images/stories/library/stennett_psychology_articles/Social_Well-Being.pdf)Erişim Tarihi:02/01/2023

Keyes, C. L., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), 1007–1022. <https://www.midus.wisc.edu/findings/pdfs/62.pdf>Erişim Tarihi:19/12/2022

Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliğı, İstanbul, Beta Yayıncılık, Genişletilmiş 12. Baskı

Kompier, M. A., Taris, T. W., & Van Veldhoven, M. (2012). Tossing and turning- insomnia in relation to occupational stress, rumination, fatigue, and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 38 (3), 238–246. [https://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=3263](https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=3263)Erişim Tarihi:07/01/2023

Koray M. (2011). Kapitalizm Küreselleşirken Dünya Ahvalı, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

Koray, M. (2007). Sosyal Politikanın Anlamı ve İşlevini Tartışma. *Çalışma ve Toplum*, 4 (15), 19-56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ct/issue/71817/1155341>Erişim Tarihi:15/12/2022

Korkusuz, R. (2005) "Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukuku'ndaki Düzenlenmesi", *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9 (1-2), 68-85.

Kozak, M. A. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara, Detay Yayıncılık.

Köseoğlu, A. & Kabul, S. (2014). 4857 Sayılı İş Kanunu Bağlamında Çalışma Süresinin Aşılması: Fazla Çalışma. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 72 (2), 233-268. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuhfm/issue/9190/11534>Erişim Tarihi:28/10/2022

Laihonen, H., Jääskeläinen A., Lönnqvist A., Ruostela J. (2012). Measuring the productivity impacts of new ways of working *Journal of Facilities Management* 10 (2), 102-113. <https://www.researchgate.net/publication/235301081> Measuring the productivity impacts of new ways of workingErişim Tarihi: 12/9/2022

- Lal, B., & Dwivedi, Y. K. (2009). Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home-workplace. *Journal of Enterprise Information Management*, 22 (3), 257–274.
- Lapierre, L. M., & Allen, T. D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: Implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 169–181.
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & 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. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879105000898?via%3DiHub>Erişim Tarihi:07/01/2023
- Leary, M. (2010). Affiliation, acceptance, and belonging. İçinde S. Fiske, D. Gilbert & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology*. 864–897. <https://doi.org/10.1002/9780470561119.socpsy002024>Erişim Tarihi:29/12/2022
- Leonard, Thomas C. (2009). Origins of the myth of social darwinism: The ambiguous Legacy of Rihard Hofstadter's Social Darwinism in American Thought, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 71, 37-51. <https://www.princeton.edu/~tleonard/papers/myth.pdf>Erişim Tarihi:15/07/2022
- Maitland, A. & Thomson, P. (2014). *Future work (expanded and updated): Changing organizational culture for the new world of work*. London, UK: Springer.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18, 196–211. [10.1111/1468-005X.00121](https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121)Erişim Tarihi: 08/01/2022
- Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of tele-working via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 668–690.
- Marsh Katy & Musson Gill. (2008). Managing the emotional boundaries of telework, *Gender, Work, Organization*, 15 (1), 31-48.
- Montreuil, S. & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: A Quebec empirical study and regulatory implications. *Safety Science*, 41, 339–358.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 14. Basım.
- Özdemir, S. (2004). *Küreselleşme Sürecinde Refah Devleti*, İstanbul, İTO Yayınları.
- Özmen, Z. (2017). Refah Devleti Kavramı ve Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa'da Bazı Ülkelerin Sosyal Güvenlik Sistemlerinin Finansman Yönünden İncelenmesi, 21(3), 370-387. ISSN:2149-8598.



- Saad F. & Johnston, D. (2007). Neoliberalizm Muhafif Bir Seçki, Çev. Şeyda Başlı, Tuncel Öncel, İstanbul, Yordam Kitap.
- Sapancalı, F. (2003). Sosyal Dışlanma, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Sardeshmukh, S. R. Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27, 193–207.
- Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, 36 (11), 1507–1529.
- Siegrist, J. & Rödel, A. (2006). Work stress and health risk behavior. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6) , 473–481. [https://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=1052](https://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1052)Erişim Tarihi:25/12/2022
- Skyes, P. (2011). Küreselleşme ve Sosyal Politika. İçinde: Rowlingson R, May M ve Alcock P. (der), Sosyal Politika Kuramlar ve Uygulamalar, Ankara, Siyasal Kitabevi Yayınları.
- Solak, M.(2002). Dış Kaynaklardan Yararlanma (Outsourcing) ve İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Uygulanması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Starke, P. (2006).The Politics of Welfare State Retrenchment: A Literature Review, *Social Policy Administration*, 40 (1), 104-120.
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding teleworkers’ technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27, 140–159. [10.1108/IntR-06-2015-0181](https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181)Erişim Tarihi:06/12/2022
- Şahin, G. N. (2011). Üniversite öğrencilerinin kendini açma, öznel iyi oluş ve algıladıkları sosyal destek düzeylerinin karşılaştırılması (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri, Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, İzmir.
- Şanlıoğlu, Ö. (2011). Sosyal Refah Devletinin Dünü, Bugünü ve Geleceği: Almanya Örneği, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Şaylan, G. (2003).Değişim, Küreselleşme ve Devletin Yeni İşlevi, Ankara, İmge Kitabevi.
- Şimşek, E. (2012). Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi’nde Konuyla İlgili Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.



- Tarcan, E. (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2 (3) , 1-18.
- Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30, 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>Erişim Tarihi:02/01/2023
- Tietze, S. & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual adjustment? *Organization Studies*, 26, 1331–1352.
- Tietze, S., & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 318–334.
- Tokol, A. Alper,Y. (2015), Sosyal Politika,Bursa, Dora Yayınları.
- Tokol, A. (2003). Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi? . *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 5 (1) , 125-126.<https://dergipark.org.tr/tr/pub/isguc/issue/25512/269024>Erişim Tarihi:12/11/2022
- Topcuk, Y. (2006). Esnek Çalışma ve Esnek Çalışmaların Sosyal Güvenliği’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Topkaya, Ö. (2016). Sosyal Politika Bağlamında Dünyada Sağlık Politikalarının Tarihsel Gelişimi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21 (2) , 707-722. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20860/223837>Erişim Tarihi:11/11/2022
- Torfin, J. (1999). Towards a Schumpeterian Workfare Postnational Regime: Path-shaping and Path-dependency in Danish Welfare State Reform, *Economy and Society*, 28(3), 369-402. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03085149900000010>Erişim Tarihi:01/09/2022
- Turan, B. (2005). Türk Çalışma Hayatında Esneklik Tartışmaları ve 4857 Sayılı İş Kanununa Yansımaları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Uglanova E., Dettmers J. (2018). Sustained Effects of Flexible Working Time Arrangements on Subjective Well-Being, *Journal of Happiness Studies* volume 19, 1727–1748.
- Ulrich P., (2012) *Erfurter Kommentar zum Arbeitsrecht*, Verlag C.H.Beck, München 395, 1458.

- Uyargil, C. (2008). İş Analizi ve İş Dizaynı, İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş, İstanbul, Beta Yayınları.
- Ünal A. (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ödüllendirme: Ücret Performans İlişkisi”, KAMU-İŞ İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 5 (5), 111.
- Ünlü, E. Ö. (2017). Refah Devletinin Krizi, Sosyal Politikada Dönüşüm ve Temel Gelir. Mülkiye Dergisi, 41 (2), 123-166. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mulkiye/issue/37386/432396>Erişim Tarihi: 8/11/2022
- Vander Elst, T., Verhoogen, R., Sercu, M., Van A., Baillien, E., & Godderis, L. (2017). Not extent of telecommuting, but job characteristics as proximal predictors of work-related well-being. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 59, 180–186. [10.1097/JOM.0000000000001132](https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000001132)Erişim Tarihi:07/01/2023
- Vitterso, J., Akselsen, S., Evjemo, B., Julsrud, T. E., Yttri, B., & Bergvik, S. (2003). Impacts of home-based telework on quality of life for employees and their partners quantitative and qualitative results from a European survey. Journal of Happiness Studies, 4 (2), 201–233. [10.1023/A:1024490621548](https://doi.org/10.1023/A:1024490621548)Erişim Tarihi:09/01/2023
- Yavuz, A. (1994). Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, Ankara, Filiz Kitabevi.
- Yavuz, A. (2000). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye İçin Öneriler, TÜHİS Yayınları,38, 617-624.
- Yorgun, S. (1999). ‘Esnek Çalışma İşsizliğe Çare mi’ Kamuoyunda Esneklik, MESS Yayın.
- Yürürdurmaz A. (2006). Metal Sanayi İşletmelerinde Ücretlendirmede Karşılaşılan Sorunlar: Kahramanmaraş Çelik ve Alüminyum Mutfak Eşya Sektöründe Yapılan Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. <https://silo.tips/download/metal-sanay-letmelerinde-cretlendirmede-karilailan-sorunlar-kahramanmara-elk-ve-al>Erişim Tarihi:13/11/2022
- Zheng, X., Zhu, W., & Zhao, H. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. Journal of Organizational Behavior, 36(5), 621–644. <https://www.jstor.org/stable/26611005>Erişim Tarihi:11/11/2022

## ÖZGEÇMİŞ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| <b>Ad Soyad: Saliha ASLANDOĞDU</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                          |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                          |
| <b>Lisans</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                          |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gazi Üniversitesi                        |
| <b>Fakülte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | İktisadi İdari Bilimler Fakültesi        |
| <b>Bölümü</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri |
| <b>Makale ve Bildiriler</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                          |
| <b>1. Aslandoğdu S.(2022).Çalışma Yaşamında BilgiUçurma Kavramı Üzerine Bir Değerlendirme, International Azerbaijan Academic Research Congress 1, 29-38. <a href="https://drive.google.com/file/d/1lzojWaiYA5RUWSIRmr3-ayTA1DD4DeF/view">https://drive.google.com/file/d/1lzojWaiYA5RUWSIRmr3-ayTA1DD4DeF/view</a> Erişim Tarihi: 05/02/2023</b> |                                          |